



UNIVERSITA' DELLA CALABRIA

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

Scuola di Dottorato

Conoscenze e Innovazioni per lo Sviluppo "A. G. Frank"

Indirizzo

Politica Società Istituzioni

CICLO

XXV

Dal reale all'ideale

Senso e Relazioni nei Processi di Programmazione dei Servizi
Sociali intesi come Processi di Cambiamento Sistemico

PARTE PRIMA

Settore Scientifico Disciplinare SPS09

Direttore: Ch.mo Prof. Alberto Ventura

Supervisore: Ch.mo Prof. Antonio Samà

Dottoranda: Dott.ssa Francesca Falcone
francesca Falcone

Ringraziamenti

I ringraziamenti che qui voglio esprimere segnano il percorso di un viaggio che sta per volgere oramai al termine, e che ha trovato nelle relazioni che ha saputo tessere e nelle consapevolezze e conoscenze di cui si è nutrito le sue conquiste umane e professionali più significative.

Il mio più sentito grazie va ad Antonio Samà, maestro di sempre ed unico mentore, per aver potuto imparare da lui e crescere assieme a lui. Lo ringrazio per la sua disponibilità incondizionata in ogni “dove” della ricerca, per i suoi insegnamenti preziosissimi e le rilevanti opportunità di formazione; per le conoscenze che ha voluto condividere con me, per la supervisione puntuale e feconda a questo lavoro che, nell’essere stata riflessione e valutazione dall’esperienza, è diventata processo di apprendimento in sé; per la ricchezza delle nostre discussioni, per i dubbi e le incertezze personali e professionali che ha saputo ‘contenere’ e per il sostegno sincero a che imparassi ad accoglierle per trasformarle in occasioni di crescita; per la pazienza e l’indulgenza alla quale ha saputo educarmi e per gli apprendimenti ‘altri’ che hanno saputo sfidare quelle paure e quelle resistenze che rendevano difficili, o facevano apparire impossibili, i cambiamenti di rotta.

Il mio senso di gratitudine va a Lionel Stapley, i cui insegnamenti sono stati preziosi per lo sviluppo delle abilità richieste da questo lavoro. Lo ringrazio per tutte le opportunità di apprendimento esperienziale che mi ha offerto, per gli incitamenti e la fiducia donati anche quando le fatiche emotive del “crescere” erano insopportabili e gli apprendimenti sembravano non conquistarsi mai.

Il mio grazie va a Jean Neumann per i suoi unici insegnamenti che sono stati costanti punti di riferimento, certi e forti, nel dispiegarsi del processo della ricerca. Allo stesso modo, la mia riconoscenza va a Frances Abram e Camilla Child che mi hanno con benevolenza e fiducia aperto le porte del *Tavistock* e permesso di studiare più da vicino i modelli teorici e le pratiche operative di una tradizione di ricerca a cui questo studio deve molto.

Un ringraziamento particolare va a Giorgia Iacopini per l'attenzione con cui ha guardato al mio lavoro, per la cura con cui ha letto il testo e per i preziosi suggerimenti che ha saputo offrire, arricchendo di nuovi punti di vista e nuove riflessioni le conclusioni di questo lavoro.

E ancora a Roberto, che sento prima come sincero compagno di vita, e poi come interlocutore privilegiato con cui è sempre agevole confrontarsi. Il suo sguardo esperto, curioso e appassionato sui temi e sui processi dell'innovazione sociale non ha soltanto arricchito di intuizioni e contenuti questo lavoro, ma lo ha anche, spesso, indirizzato e semplificato nei suoi irti percorsi. Lo ringrazio per avermi ascoltata sempre, per avermi sostenuta nelle piccole conquiste che non sempre ho saputo apprezzare e per aver condiviso anche i dubbi propri delle scelte da compiere quando uno scritto inizia prendere vita.

Il mio pensiero va anche a Lucia, sorella d'anima, il cui dono immenso di condividere con me la sua vita ha il sapore di un trofeo per il quale varrebbe la pena combattere ogni battaglia. La ringrazio perché il suo amore incondizionato è stato per me un'ancora di salvezza, un balsamo che ha curato le ferite dell'esistenza. E perché ha arricchito la mia vita regalandomi Mattia.

E poi, grazie a quel 'bene certo', che ha cambiato la mia vita, rendendomi una persona migliore.

Indice

Premessa.....	pg.	8
---------------	-----	---

Parte Prima *Framework Teorica*

Capitolo Primo

Lo Scenario della Ricerca. Welfare e Politiche Sociali in Cambiamento

1. Introduzione.....	pg.	17
2. Tipologie e modelli tradizionali.....	pg.	19
3. Sviluppi recenti.....	pg.	23
3.1 Il welfare latino.....	pg.	24
3.2 Modelli di solidarietà.....	pg.	25
3.3 Il welfare mediterraneo.....	pg.	26
4. Welfare a confronto.....	pg.	28
5. La crisi del welfare: nuovi rischi e nuovi bisogni.....	pg.	32
6. La riforma del welfare: note da un dibattito.....	pg.	35
6.1 La risposta alle sfide: il welfare mix.....	pg.	38
6.2 I soggetti del welfare mix: il Terzo Settore.....	pg.	40
6.3 Dal welfare mix al welfare locale.....	pg.	44
7. Politiche socio-assistenziali a confronto: Italia e Regno Unito.....	pg.	45
7.1 La riforma dell'assistenza in Italia.....	pg.	46
7.2 Le riforme del settore socio-assistenziale nel Regno Unito.....	pg.	54
8. Scenari futuri in Italia e nel Regno Unito.....	pg.	59

Capitolo Secondo
Implicazioni Organizzative della Legge 328/2000.
Programmazione *Partnership* e Partecipazione

1. Introduzione.....	pg. 71
2. La programmazione nella legge di riforma.....	pg. 76
3. Come studiare la programmazione.....	pg. 78
3.1 Dal dibattito italiano: i tre approcci alla programmazione.....	pg. 79
3.2 Conservazione vs innovazione: la programmazione nel settore delle politiche socio-assistenziali.....	pg. 83
3.3 Programmazione come cambiamento sistemico.....	pg. 85
4. I fondamenti teorici.....	pg. 92
5. Lavoro inter-organizzativo come risposta alla complessità.....	pg. 96
5.1 La collaborazione multi-organizzativa.....	pg. 98
5.2 <i>Working across boundaries</i>	pg. 99
6. La partecipazione.....	pg. 107
6.1 Alcune posizioni teoriche sulla partecipazione.....	pg. 111
6.2 La partecipazione nei processi di cambiamento.....	pg. 114
6.3 Perché le persone non partecipano.....	pg. 117
6.4 Concludendo.....	pg. 124
7. Conclusioni.....	pg. 126

Capitolo Terzo
L'inconscio al Lavoro.
How to Make Sense Out of Non-Sense

1. Introduzione.....	pg. 131
2. <i>Deliberation</i> : contributi dell'approccio socio-tecnico allo studio delle decisioni.....	pg. 133
3. L'organizzazione e l'inconscio: una nuova struttura di pensiero.....	pg. 138
3.1 Origini concettuali dell'approccio sistemico-psicodinamico.....	pg. 139
4. Implicazioni per il cambiamento organizzativo.....	pg. 144
5. Il ruolo delle emozioni nei processi organizzativi.....	pg. 145
5.1 L'ansia e le resistenze al cambiamento.....	pg. 147
5.2 Meccanismi inconsci alla base delle difese.....	pg. 149
5.3 Ansie deliberative e responsabilità.....	pg. 152
5.4 Autorità e potere.....	pg. 155
5.5 "Sotto-la-superficie": dipendenza e conflitto nel sistema <i>leader-follower</i>	pg. 158

6. La funzione emotiva: <i>leader(ship)</i> come “contenitore”.....	pg. 164
7. <i>Learning from experience</i> : sviluppare consapevolezza dei processi inconsci.....	pg. 165

Capitolo Quarto

Il Cambiamento Organizzativo. Filosofie e Modelli

1. Introduzione.....	pg. 169
2. Le teorie del cambiamento organizzativo.....	pg. 172
2.1 La teoria razionale.....	pg. 175
2.2 La teoria biologica.....	pg. 177
2.3 La teoria istituzionale.....	pg. 180
2.4 La teoria psicologica.....	pg. 181
2.5 La teoria della cultura organizzativa.....	pg. 183
2.6 La teoria socio-cognitiva.....	pg. 186
2.7 La teoria dialettica.....	pg. 188
3. Gli approcci al cambiamento organizzativo.....	pg. 189
3.1 Il cambiamento programmato.....	pg. 190
3.1.1 Il modello a tre fasi di Kurt Lewin.....	pg. 194
3.1.2 Estensioni del modello lewiniano: alcuni modelli a fasi.....	pg. 196
3.1.3 Un modello concettuale per il cambiamento culturale gestito..	pg. 203
3.2 <i>L’organizational development</i> : origini e sviluppi.....	pg. 210
3.2.1 Il processo del cambiamento pianificato.....	pg. 214
3.3 L’approccio emergente al cambiamento.....	pg. 217
4. Conclusioni: “ <i>one best way?</i> ”.....	pg. 222

Capitolo Quinto

Choosing the Right Change Path. I Fondamentali della Ricerca Empirica

1. Introduzione.....	pg.226
2. <i>Ri-apprezzare Kurt Lewin</i>	pg.229
2.1 I presupposti del modello lewiniano.....	pg.213
3. La rilevanza del modello di Lewin nei processi di cambiamento organizzativo governato.....	pg.239

4. La sfida della complessità.....	pg. 242
4.1 La (teoria della) complessità.....	pg. 245
4.2 I sistemi adattativi complessi: dinamiche e proprietà.....	pg. 248
4.3 Implicazioni organizzative: l'organizzazione come CAS.....	pg. 251
4.4 Le risposte organizzative alla complessità: approccio classico vs approccio complesso.....	pg. 255
4.5 Concludendo.....	pg. 258
5. <i>Using a whole system change approach: action research</i>	pg. 262
5.1 Le origini dell' <i>action research</i> in ambito organizzativo.....	pg. 263
5.2 Note da un dibattito: <i>action research</i> come scienza.....	pg. 266
5.3 Definizioni di <i>action research</i>	pg. 271
5.4 Il tentativo di una sintesi.....	pg. 275
6. Il processo metodologico dell' <i>action research</i>	pg. 279
7. Il ciclo di cambiamento governato per lo sviluppo organizzativo.....	pg. 284
8. La fortuna in Italia.....	pg. 287
9. Conclusioni. Sono <i>action research</i> e complessità complementari?.....	pg. 293

Indice delle figure

Capitolo Primo

Figura 1	Who plans and buys treatments for patients.....	pg. 65
Figura 2	How the NHS is run.....	pg. 67
Figura 3	Overall structure of the new NHS in England.....	pg. 68

Capitolo Secondo

Figura 1	Sistema aperto.....	pg. 93
Figura 2	Sistema tecnologico e sistema sociale.....	pg. 95
Figura 3	Sistema socio-tecnico.....	pg. 96
Figura 4	Diagrammatic representation of relation between individual small group and large group organisations.....	pg. 102
Figura 5	Schema della dinamica relatedness/relation.....	pg. 104
Figura 6	Quale partecipazione.....	pg. 109
Figura 7	Arnstein's ladder.....	pg. 110
Figura 8	Il Ventaglio delle posizioni sulla partecipazione.....	pg. 113
Figura 9	Continuum of degree or range of participation in decision-making.....	pg. 115
Figura 10	Concentric circles of preferred involvement on issue.....	pg. 116
Figura 11	The formation of representatives' group.....	pg. 129

Capitolo Terzo

Figura 1	Role network for a major deliberation.....	pg. 136
Figura 2	Le dimensioni strutturali del processo di apprendimento esperienziale.....	pg. 167

Capitolo Quarto

Figura 1	Lewin's three-steps model of change.....	pg. 195
Figura 2	Integrative model of planned change.....	pg. 199
Figura 3	Map of the change management process.....	pg. 200

Figura 4	The eight-stage process.....	pg. 203
Figura 5	I livelli della cultura.....	pg. 205
Figura 6	Modello di cambiamento trasformativo.....	pg. 208
Figura 7	Process of planned change.....	pg. 215
Figura 8	Approccio alternativo al cambiamento.....	pg. 219

Capitolo Quinto

Figura 1	Force field analysis.....	pg. 232
Figura 2	Action research cycle.....	pg. 235
Figura 3	Today's dominant management paradigm.....	pg. 243
Figura 4	Simple action research cycle.....	pg. 279
Figura 5	The action research model.....	pg.280
Figura 6	The cyclical process of action research.....	pg.282
Figura 7	Action research model.....	pg. 283
Figura 8	Action research for organisational change & development.....	pg. 285
Figura 9	Multiple interaction of action research.....	pg. 286
Figura 10	Feedback in human networks.....	pg. 299

Indice delle tabelle

Capitolo Primo

Tabella 1	Tipologia dei modelli di welfare state di Titmuss.....	pg. 21
Tabella 2	Tipologia dei regimi di welfare state.....	pg. 23
Tabella 3	I cambiamenti nel modello italiano di welfare mix.....	pg. 41

Capitolo Terzo

Tabella 1	Forum e principali deliberazioni corrispondenti.....	pg. 135
Tabella 2	Parti idealmente associate con le principali deliberazioni.....	pg. 135
Tabella 3	Gap informativi nel processo deliberativo.....	pg. 135
Tabella 4	La matrice sul management dell'incertezza.....	pg. 153

Capitolo Quinto

Tabella 1	Modello manageriale classico e complesso a confronto.....	pg. 258
Tabella 2	Action research typology.....	pg. 278

Premessa

Gli anni novanta ed il primo decennio del nuovo millennio sono stati segnati dall'emergere di sfide decisive per la sostenibilità dei sistemi di welfare nei paesi europei, con una trasformazione epocale nel modo di regolazione politica che, a partire dalla crisi dello Stato sociale, può essere visualizzata nel passaggio da uno "Stato gestore" a uno "Stato regolatore" dei servizi (La Spina e Majone 2000).

I cambiamenti intervenuti a tutti i livelli, nella sfera sociale, economica ed in quella culturale, hanno rilevato la profonda inadeguatezza dei modelli di welfare tradizionali, cioè, le vecchie risposte di protezione sociale non sono più in grado di far fronte alla nuova natura dei rischi sociali perché, rispetto al passato, gli individui esprimono bisogni sempre più complessi, articolati ed individualizzati (Paci 2005). Proprio questo progressivo aumento dei bisogni e la loro crescente complessificazione hanno innescato processi di ristrutturazione del welfare per affrontare e rispondere in modo più efficace alle sempre più differenziate condizioni di marginalità e vulnerabilità sociale (Ferrera 2006).

In questo quadro, agli inizi degli anni novanta, nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato, finalizzate alla soluzione dei problemi attraverso interventi e servizi più flessibilmente pensati per rispondere ai bisogni diversificati (Ranci 1999; Ascoli e Ranci 2002; Pavolini 2003), hanno posto le basi del welfare mix, il tentativo più importante di ridefinizione dell'assetto del welfare che perfeziona il coordinamento fra Stato e organizzazioni della società civile nella produzione ed erogazione di prestazioni sociali, che il settore pubblico da solo non è più in grado di assicurare (Ascoli 2003). La redistribuzione dei ruoli che caratterizza il welfare mix vede il soggetto pubblico promuovere la co-progettazione, finanziare, coordinare e controllare le prestazioni sociali ed il Terzo Settore essere coinvolto nella progettazione, nella gestione e nell'erogazione degli interventi.

In Italia, lo slancio definitivo verso un welfare mix più maturo si è realizzato con l'emanazione della Legge quadro 328/2000 che istituisce il sistema integrato di interventi e servizi sociali e che contribuisce, almeno in linea teorica, alla ri-

definizione dei rapporti tra Stato e Terzo Settore sulla base di un più maturo coinvolgimento del *non-profit* anche nella costruzione partecipata delle politiche sociali, entro un quadro di pratiche di *partnership* che sanciscono pari dignità e ruoli di co-programmazione. Questa legge tende ad un modello di welfare locale, o comunitario, che promuove il protagonismo istituzionale dei comuni e riconosce la centralità del territorio come luogo di sviluppo economico e sociale, ovvero come una rete di soggetti diversi, pubblici e privati, di risorse formali e informali, di relazioni di reciprocità e fiducia, di nuove si(e)nergie e di nuove responsabilità (Franzoni e Anconelli 2006). Nel fondare il sistema sull'integrazione fra ambiti, materie e attori diversi, sull'attivazione di soggetti diversi e sulla localizzazione delle politiche e dei servizi sociali (Bifulco 2003), la legge 328 introduce la programmazione territoriale concertata, basata sullo strumento del Piano di Zona, quale fattore di innovazione capace di promuovere sviluppo locale a più livelli (De Ambrogio 2007). Il concetto di sviluppo si fa, quindi, più complesso: esso non è più misurato attraverso indicatori di crescita e di efficienza economica, ma da indicatori qualitativi in grado di rilevare la qualità della vita e dei servizi di un territorio (Messina 2002): ciò significa che altre variabili profondamente legate al territorio entrano in gioco nei processi di promozione dello sviluppo locale, come le relazioni sociali, la qualità dell'ambiente e la cultura del territorio.

Ripensare criticamente i percorsi ed i processi dello sviluppo locale, e le forme organizzative attraverso cui realizzarlo, sta sullo sfondo di questo lavoro, che ha come obiettivo lo studio e l'analisi dei processi di programmazione sociale intesa come processo di cambiamento sistemico.

È indubbio che l'introduzione di una modalità di programmazione che esalta la dimensione partecipativa e dialogica del processo segna un passaggio importante all'interno del tradizionale modo di concepire potere, ruolo e responsabilità: è il superamento della prospettiva di *government*, intesa come funzione decisionale esclusiva del soggetto pubblico, in favore di più flessibili strutture di *governance* (Mayntz 1999) caratterizzate da processi di mobilitazione attiva di diversi soggetti e di costruzione di reti (di relazioni) dirette ad intraprendere azioni e politiche appropriate per la comunità locale (Rodhes 1996). Questo passaggio, che marca anche lo spostamento dal comune alla "zona", non è indolore e privo di resistenze

per le amministrazioni pubbliche, abituate da sempre a ragionare in termini razional-lineari e protese verso modelli decisionali a “cascata”. La dimensione partecipativa e dialogica della programmazione rifiuta gli approcci ingegneristici e rigetta i principi della gerarchia e della verticalità, esaltando la complessità di un processo caratterizzato da continue negoziazioni tra gli *stakeholders* sui significati condivisi della questione che la programmazione intende affrontare: ciò significa che, nell'essere una modalità tipicamente *bottom-up*, la programmazione è un processo intersoggettivo di ricerca e azione, di costruzione collettiva di significati e di ipotesi di lavoro (D'Angella e Orsenigo 1999), piuttosto che l'esercizio di uno stile economicistico e deterministico del decidere.

Valorizzando l'interazione, la processualità, il negoziato e il dialogo con tutti i soggetti che abitano la comunità (Siza 2000), la legge quadro sul sistema integrato di interventi e servizi sociali introduce un approccio sistemico e complesso alla programmazione, che supera il limite dell'autoreferenzialità, cioè di un modo di operare delle scelte che non richiede cooperazione e luoghi di confronto, e libera la programmazione dai legacci di impostazioni e pratiche riduttive che l'hanno qualificata come un atto di natura politica e/o amministrativa e che non hanno prodotto né processi né esiti di cambiamento alcuno: sul piano idealtipico, infatti, la programmazione tradizionale, che corrisponde al modello della razionalità assoluta, utilizza strumenti di misurazione razionale dei bisogni per proporre una lettura quantitativa e, quindi, commensurabile alle risorse messe in campo, entro un quadro caratterizzato da deboli relazioni professionali e (inter)organizzative, segnato spesso dalla presenza di atteggiamenti competitivi e costituito da un sistema di offerta di servizi e prestazioni disarticolato e frammentato.

Le lezioni derivate dalle teorie e dalle pratiche del cambiamento organizzativo (Emery e Trist 1972; Nutt 1984; Chin e Benn 1984; Osborne e Gaebler 1992; Mintzberg 1994; Schein 1999) offrono idee e strumenti di analisi utili a concepire e studiare la programmazione qui definita “dialogica” (termine utilizzato per sottolineare la significatività della dimensione relazionale e comunicativa propria del processo) come un intervento di cambiamento organizzativo sistemico. I soggetti chiamati a co-programmare esplorano e sviluppano nuove visioni del futuro a cui tendono, sperimentano la costruzione di rapporti interattivi basati

sullo scambio di sapere ed esperienza ed assieme co-producono quelle decisioni che realizzeranno gli obiettivi di cambiamento. Co-produrre è esattamente la sfida che gli attori locali hanno di fronte e che implica uno *shift* paradigmatico assai significativo (da *top slice* a *whole system change*) nei processi dell'organizzare per produrre innovazioni praticabili e sostenibili all'interno del settore dei servizi.

Poiché la cultura organizzativa e dei territori costituisce una forza che ostacola il cambiamento, garantendo la stabilità del sistema attraverso usi e pratiche non riconducibili ad una cultura sistemica della programmazione, l'obiettivo di questo lavoro di studio e ricerca è quello non già di descrivere fenomeni o problemi che gli studi sullo sviluppo locale (tra gli altri, Cersosimo 2001) e sulla *governance* locale (tra questi, De Vivo 2004) hanno discusso abbondantemente; è piuttosto quello di provare a progettare un intervento utile a sostenere gli attori locali in processi di apprendimento e cambiamento (*apprendere facendo e fare apprendendo*) quali modalità tipiche dell'*action research*.

Come la teoria della complessità suggerisce, il cambiamento è un processo che *emerge* localmente, ed emerge attraverso la partecipazione, il coinvolgimento e l'impegno di tutti i soggetti in ogni fase del processo stesso, ed i suoi esiti non possono essere previsti in anticipo. Quest'idea di cambiamento, che mette al suo centro l'incertezza e la complessità delle relazioni dentro e tra le organizzazioni, trova nell'*action research*, e nei processi di consulenza organizzativa su di essa basati, la sua espressione perché, in quanto processo di sostegno al cambiamento con un forte radicamento dentro un approccio riflessivo e ri-educativo ai problemi, consente al sistema nella sua totalità di sperimentare la transizione dal reale all'ideale.

La tesi è strutturata in tre parti, in modo da offrire al lettore dapprima i riferimenti teorici su cui è basato questo studio, condurlo poi verso la discussione sulle ragioni sottostanti la scelta del metodo e la narrazione degli apprendimenti generati dal processo di ricerca, per lasciare, infine, alla sua riflessione questioni aperte che interrogano sulle possibilità e sulle modalità di realizzare cambiamenti e produrre innovazioni all'interno del sistema locale dei servizi sociali.

La prima parte esplora il dibattito sul cambiamento organizzativo, discute gli approcci ed identifica la prospettiva teorica privilegiata.

Il primo capitolo mette a fuoco il movimento storico che caratterizza i sistemi di welfare nei suoi faticosi processi di innovazione e descrive il contesto entro cui collocare l'oggetto di questo studio. La programmazione sociale, che in Italia si afferma compiutamente con la legge quadro che istituisce il sistema integrato di interventi e servizi sociali, può essere letta in termini di "attivazione", che è frutto del rovesciamento di prospettiva proprio della logica passivo-assicurativa dei modelli tradizionali di welfare. Il passaggio dal welfare state al welfare mix, che si riflette nel passaggio da *government* a *governance*, obbliga a ripensare le logiche di governo ed il ruolo dei diversi attori, istituzionali e non, coinvolti nella definizione delle politiche socio-assistenziali: in questo senso, la programmazione costituisce l'emblema di un welfare che cambia, che nel tempo si ristrutturava, che prova a "ricalibrare" le proprie funzioni, i propri obiettivi ed i propri valori.

Il secondo capitolo introduce e discute le innovazioni organizzative della legge 328 del 2000 (programmazione, *partnership* e partecipazione) che costituiscono i temi centrali dai quali nasce e matura l'interesse per questo studio. Poiché la legge introduce un approccio sistemico e complesso alla programmazione, l'obiettivo è quello di posizionare l'interrogativo generale all'interno del dibattito che identifica il processo di programmazione come un intervento di cambiamento organizzativo (sistemico), per poi esplorare e comprendere, entro questo rinnovato quadro concettuale ed operativo, le tensioni e le dinamiche proprie dei processi di costruzione delle *partnership* e l'applicazione reale dei principi della *governance* - tra questi, la partecipazione degli *stakeholder* ai processi di cambiamento.

Il terzo capitolo introduce e riflette sull'utilità dell'approccio psicodinamico applicato ai gruppi e alle organizzazioni come lente d'osservazione privilegiata e griglia interpretativa per comprendere l'impatto dell'inconscio (o delle emozioni) sui comportamenti organizzativi e sulla capacità dell'organizzazione e dei suoi membri nell'immaginare e realizzare nuovi approcci. L'introduzione di cambiamenti nelle organizzazioni innescano o accentuano risposte quasi mai positive da parte dei membri (come le tendenze regressive che non permettono al gruppo di raggiungere uno stato di maturità tale da affrontarli); la prospettiva dei

sistemi psicodinamici aiuta, quindi, ad esplorare e considerare l'*interplay* tra le modalità attraverso cui le persone cercano di far fronte alla loro esperienza di cambiamento ed i modi attraverso cui gli sforzi di cambiamento sono pensati e agiti, ossia l'impatto che le ansie dei membri, e le difese attuate per farvi fronte, hanno su alcuni processi organizzativi come le "deliberazioni".

Il quarto capitolo è interamente concentrato sulle filosofie e sui modelli del cambiamento organizzativo. La teoria sul cambiamento di Kurt Lewin è stata la prima formulazione esplicita sul tema, alla quale sono seguite una miriade di elaborazioni. Dopo Lewin, infatti, diverse discipline, e studiosi, hanno cercato di identificare strategie e processi per poterlo governare con successo: tra queste, la psicologia delle organizzazioni, la sociologia e gli studi di *management*; non meno rilevanti sono state le contaminazioni della filosofia, della fisica e delle scienze naturali: si pensi alla rivoluzione epistemologica portata dalla teoria dei sistemi e all'influenza che la teoria del caos e della complessità hanno avuto. È risultata, cioè, una pletora di teorie (e di modelli) sul cambiamento organizzativo, nessuna esaustiva nessuna sostitutiva delle altre; poiché ciascun contributo poggia su specifici paradigmi di lettura e d'interpretazione e focalizza l'attenzione solo su alcune dimensioni del cambiamento, la *critical review* contenuta nel capitolo ha lo scopo di offrire, in modo sistematico, un'immagine esaustiva della varietà degli approcci e dei modelli, provando a riflettere sulla complementarietà tra essi.

Il quinto capitolo apre alla possibilità di considerare nuovi paradigmi rispetto al modo con cui studiare le organizzazioni ed i suoi processi interni. Le teorie prodotte della scienza della complessità se da un lato hanno prodotto un forte criticismo nei confronti degli approcci programmati al cambiamento, dall'altro hanno generato nuove piste di riflessione sulla natura delle organizzazioni, della vita organizzativa e dei processi di cambiamento. L'obiettivo che il capitolo si pone è, quindi, duplice: dimostrare come il modello di Lewin (seppur considerato da molti quello che più di tutti contiene una visione statica dell'organizzazione ed un approccio *hard* al cambiamento) costituisca ancora un valido riferimento rispetto ai modi con cui il cambiamento può essere realizzato, ed esplorare il tema della complessità, che è una delle maggiori leve concettuali dell'approccio emergente del cambiamento, per trovare un punto di convergenza tra le idee che

sono alla base del modello lewiniano ed i principi propri della teoria della complessità. Questo tentativo di convergenza condurrà verso l'ampia discussione, teorica e metodologica, sull'*action research*, quale forma emancipatoria di ricerca capace di realizzare il cambiamento individuale e sociale, per provare a delineare e scegliere, in funzione dello scopo di questo lavoro, il giusto sentiero del cambiamento.

La seconda parte tratta la ricerca empirica, suddivisa in tre capitoli funzionali alla comprensione del processo di ricerca.

Nel sesto capitolo sono affrontate e discusse questioni riferite al metodo di ricerca utilizzato, alle ipotesi di lavoro identificate, alla scelta dei casi studio e ai contesti fisici della ricerca. In particolare, la riflessione sul metodo ha suscitato interrogativi sull'appropriatezza e sulla percorribilità di approcci nuovi alla ricerca (*action research*), che si sono tradotti in scelte metodologiche "coraggiose" in considerazione di un contesto accademico che non guarda ancora con piacere ad approcci diversi da quelli che costituiscono l'orizzonte più tradizionale della ricerca operativa (ricerca qualitativa e ricerca quantitativa).

Il settimo descrive due casi di studio scelti in funzione della centralità assegnata all'*action research* da questo studio. Entrambi i casi hanno riguardato processi di consulenza organizzativa avviati per sostenere e facilitare cambiamenti sistemici in due regioni del sud-est dell'Inghilterra. La comparazione, parte essenziale di questo studio, è qui riferita non all'identificazione similitudini e/o differenze tra i casi per avanzare interpretazioni che possano giustificarle, ma è stata utile a sostenere un processo di riflessione ed apprendimento circa la possibilità di sperimentare modalità e strumenti di lavoro nuovi (una relazione consulenziale basata su un'*action research*) che potessero, nel caso italiano, motivare l'energia degli attori locali ad impegnarsi in processi di programmazione più genuini e responsabili.

Infine, l'ottavo capitolo è interamente dedicato alla minuziosa descrizione del processo di ricerca e al racconto degli apprendimenti, individuali e professionali, che questo ha prodotto. Una riflessione profonda che ha coinvolto la stesura del capitolo, in modo particolare, ha riguardato il senso e la forma di uno stile di pensiero e di scrittura che potesse dare spazio ai significati e alle emozioni,

positive e negative, della ricerca, e restituire al lettore la complessità appartenuta a ogni sua singola fase. La sperimentazione del processo metodologico dell'*action research*, al di fuori di ogni rigida prescrizione (che non vuol dire assenza di scientificità, ma capacità di lavorare con l'incertezza e la complessità), ha dato agli attori locali la possibilità reale di ripensare la funzione della programmazione in generale, e dei servizi sociali in particolare e attraverso questa nuova consapevolezza motivare la propria energia per dar vita ad una nuova stagione per la programmazione sociale.

La terza parte presenta le conclusioni del lavoro svolto, che rispondono sia all'ipotesi iniziale della ricerca, che assume l'*action research* quale approccio privilegiato per accogliere l'intrinseca complessità dei processi di cambiamento sistemici, sia alla possibilità di contribuire al dibattito sulla percorribilità di un paradigma/metodo rispetto al quale esiste ancora una scarsa considerazione e poca legittimazione scientifica e culturale.

Parte Prima

Framework Teorica

CAPITOLO PRIMO

Lo Scenario della Ricerca. Welfare e Politiche Sociali in Cambiamento

*“Un welfare dei poveri è
un welfare povero ”*

R. Titmuss

Il motivo per il quale questo primo capitolo è focalizzato sul movimento storico che ha caratterizzato, e sta ancora caratterizzando, i sistemi di welfare risiede nel fatto che discutere di welfare state, delle sue evoluzioni e dei suoi (difficili) processi di cambiamento offre un contesto di comprensione utile entro cui collocare l'oggetto di questo studio e coglierne la sua significatività. Possiamo, infatti, dire che la programmazione sociale, che in Italia si afferma compiutamente solo con l'emanazione della legge quadro che istituisce il sistema integrato di interventi e servizi sociali, letta in termini di “attivazione”, è frutto di un rovesciamento di prospettiva che è propria della logica passivo-assicurativa dei modelli tradizionali di welfare. Il passaggio dal welfare state al welfare mix fino al welfare locale, che si riflette nel passaggio da government a governance, obbliga a ripensare i meccanismi, le logiche di governo ed il ruolo delle diverse realtà istituzionali e non coinvolte nella definizione delle politiche sociali: da questo punto di vista, il processo programmatico, che ha come suo specifico prodotto il Piano di Zona, sembra essere l'emblema di un welfare che cambia, che nel tempo si ristruttura, che nel tempo “ricalibra” le proprie funzioni, i propri obiettivi ed i propri valori.

Poiché si ritiene che attraverso la programmazione sia possibile costruire un sistema attivo di protezione che, fondato sulla piena partecipazione e sull'empowerment delle comunità locali chiamate a (ri)pensare criticamente i percorsi dello sviluppo locale, riconsegna centralità alle politiche sociali e contribuisca a ri-orientare le politiche pubbliche di sviluppo locale nel loro complesso, diventa indispensabile disegnare lo scenario entro il quale le innovazioni si inseriscono - o faticano ad inserirsi - e comprendere in chiave storica-evolutiva i passaggi che ad esse hanno condotto. In altri termini, studiare la programmazione sociale e collocarla entro l'obiettivo generale di questo lavoro richiede uno studio delle politiche sociali che a loro volta non possono essere pienamente comprese se decontestualizzate.

1. Introduzione

La prospettiva storico-evolutiva (Ferrera 2006) identifica le fasi lungo le quali il processo di sviluppo del welfare si dispiega. La sua *instaurazione* si realizza attraverso l'introduzione dell'assicurazione obbligatoria in tutti i paesi europei negli ultimi anni del diciannovesimo secolo; è a partire da questa epoca che si può

parlare di welfare state moderno: sebbene attorno al diciassettesimo secolo lo Stato moderno fa la sua prima apparizione nella sfera sociale, le azioni attraverso le quali interviene rimangono confinate ad interventi occasionali, residuali e discrezionali verso persone considerate immeritevoli che avevano come conseguenza diretta l'emarginazione politica e civile dei soggetti beneficiari (Ferrera 1984). Il *consolidamento* del welfare avviene con l'ampliamento del catalogo dei rischi coperti dai vari schemi assicurativi e del raggio di azione di questi schemi, che iniziano ad includere oltre ai lavoratori anche altri segmenti della popolazione; è questa la fase che segna il passaggio dalla nozione ristretta di "assicurazione dei lavoratori" a quella di "assicurazione sociale", riferita ad una categoria più ampia di beneficiari ed ad una definizione più estesa della categoria di "rischio sociale" in considerazione del riconoscimento del fatto che il diritto al risarcimento in base ai contributi versati non è sufficiente: è necessaria la certezza di una protezione minima stabilita in base ai bisogni. L'idea di questa protezione minima si afferma compiutamente nel periodo definito di *espansione*, dove sotto l'influenza del Piano di Beveridge in Inghilterra compare il termine di *sicurezza sociale*, ovvero protezione a tutti i cittadini attraverso prestazioni corrispondenti ad un minimo indipendentemente dai contributi assicurativi versati, ritenuta irrinunciabile per condurre una vita dignitosa; questo è il momento storico in cui l'attenzione al *quanto*, al *come* e al *chi* della protezione diventano determinanti per l'assetto del welfare e per la sua capacità di incidere sulle condizioni di benessere dei suoi cittadini.

A partire dagli anni settanta l'interesse per la ricerca comparata dei sistemi di welfare inizia a diventare importante e più sistematica; fino a quel momento, infatti, il tema era considerato solo marginalmente nell'ambito degli studi accademici. Le tipologie di welfare costruite, dai modelli tradizionali (Titmuss 1974; Esping-Andersen 1990) a quelli recenti, che complessificano le precedenti ed aggiungono ulteriori dimensioni di analisi (Leibfried 1992; Ferrera 1993, 1996, 1998; Mingione 1997), hanno messo in evidenza come lo sviluppo dei moderni sistemi europei di protezione sociale non abbia prodotto l'affermarsi di un modello unico: sebbene esistano caratteristiche e pezzi di processi evolutivi che sembrano suggerire l'esistenza di una certa, più o meno, accentuata affinità, essi

presentano comunque caratteristiche diverse che riflettono i legami esistenti tra i diversi itinerari di sviluppo e le esperienze storiche, economiche, politiche e culturali dei singoli paesi. In altri termini, i sistemi di welfare hanno presentato e presentano notevoli differenze rispetto alla dimensione e alla composizione della spesa pubblica, agli aspetti istituzionali, ai tipi di prestazioni erogate ed ai meccanismi di finanziamento.

2. Tipologie e modelli tradizionali

La prima compiuta identificazione e caratterizzazione dei modelli di welfare state, volta a metterne in evidenza le differenze strutturali, definirne le logiche politiche e i livelli di responsabilità collettiva nelle sue fasi evolutive, si deve allo studioso Richard Titmuss (1974), per il quale il senso più profondo del welfare consiste nel promuovere un cambiamento della coscienza collettiva, cioè nel rafforzare il sentimento dell'altruismo che si esprime attraverso l'atteggiamento del dono, sia verso i prossimi noti sia verso ogni membro della società (1970).

La sua classificazione si articola su tre livelli, dove all'estremo inferiore è posto il modello definito *residual welfare*, caratterizzato da un intervento pubblico volto a garantire, qualora fosse venuta meno la possibilità di ricorrere ai canali di risposta naturali (la famiglia, il mercato e le associazioni volontarie), la soddisfazione dei bisogni primari dell'individuo in condizione di particolare indigenza e bisogno. Si tratta di un intervento, dunque, a posteriori fondato su assegnazioni discrezionali di risorse minime, riparative e limitate nel tempo ad individui in stato di provata necessità da parte delle istituzioni pubbliche. Com'è stato rilevato da Girotti (1998) questo modello è basato sul criterio della selettività in un'accezione negativa: si tratta di interventi e prestazioni che non soltanto sono di norma minori rispetto agli standard socialmente riconosciuti come accettabili, ma vengono peraltro concessi solo a chi si sottopone alla prova dei mezzi, che si presenta essere non meno stigmatizzante dei *means tests* della vecchia legge sui poveri. A livello intermedio, vi è il modello definito *industrial achievement-performance*, dove i programmi pubblici di welfare costituiscono una parte importante e di "complemento" del sistema economico, e la definizione dei livelli

di protezione riflette i livelli di reddito e la posizione conseguita attraverso il lavoro. In questo caso, le prestazioni assumono un duplice significato: da un lato, funzionano da meccanismo di integrazione del reddito, dall'altro, come correttivo delle ingiustizie prodotte dal mercato nella remunerazione del lavoro. All'estremo superiore della scala si trova il modello *institutional redistributive*, capace di temperare efficacemente le disuguaglianze sociali mediante prestazioni applicate secondo criteri universali, cioè a tutti i cittadini sulla base del criterio di cittadinanza indipendentemente dal mercato e dal reddito, e attraverso interventi redistributivi verticali dai gruppi privilegiati a quelli sottoprivilegiati.

La tipologia di Titmuss costituisce un lavoro molto importante per gli sviluppi successivi nel campo della ricerca comparativa sul welfare: come rileva Esping-Andersen (1990), è un approccio che permette lo spostamento dalla *black box* della spesa sociale al contenuto vero e proprio del welfare state: programmi selettivi vs programmi universalistici, le condizioni di eleggibilità, la qualità di benefici e servizi e la concettualizzazione e l'inclusione del lavoro e della vita lavorativa nella definizione di diritti sociali di cittadinanza. La sua tipologia è, infatti, costruita tenendo in considerazione due dimensioni di analisi, quella dei diritti sociali e quella gli *entitlements*, cioè delle condizioni che danno la titolarità al diritto: il bisogno per il modello residuale, il lavoro per il modello remunerativo e i diritti universali per il modello istituzionale. Essa richiama anche implicitamente una sequenza evolutiva attraverso la quale si può identificare nell'universalismo redistributivo non solo un valore positivo, ma anche il punto di approdo di un percorso di lungo periodo che consente di identificare gli assetti di welfare che nel corso del tempo sono stati predominanti (Girotti 1998): da un intervento residuale con le caratteristiche tipiche dell'assistenza (programmi *means-test*) nel primo modello, a politiche meritocratiche che strutturano i programmi di assicurazione sociale nel secondo, fino a politiche dirette al conseguimento dei più elevati livelli di sicurezza sociale e benessere del terzo modello.

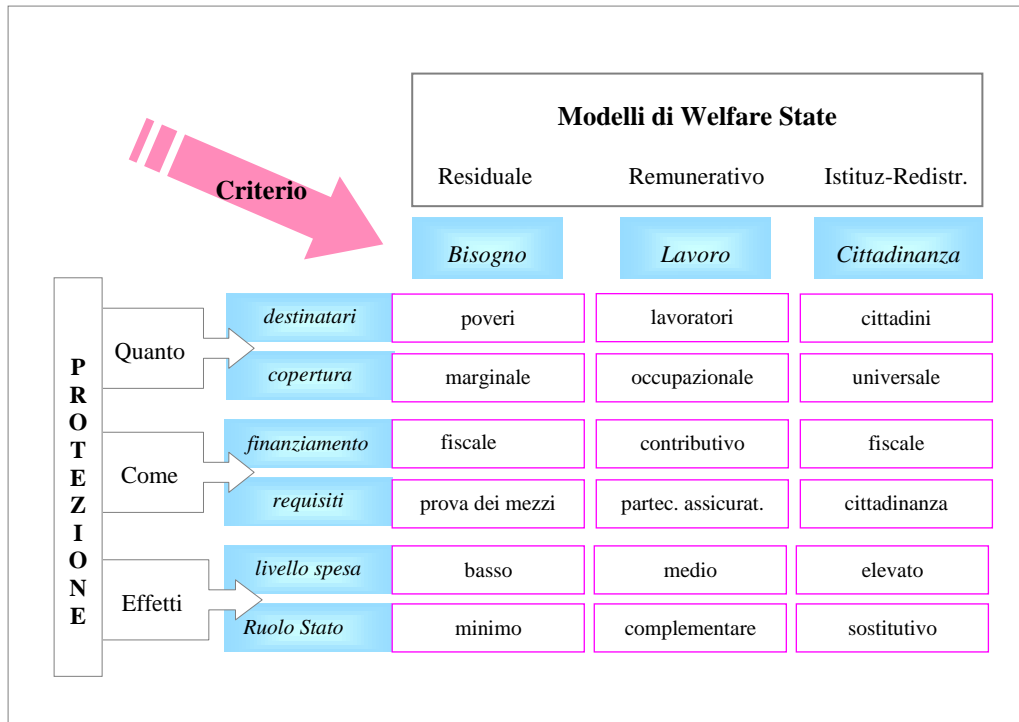


Tabella 1. Tipologia dei modelli di welfare state di Titmuss. Fonte: (adattata da) Ferrera (1993), *op. cit.* p. 66 e Naldini (2010), *op. cit.* p.44

Una classificazione più recente, che ha molto influenzato la ricerca comparata sui sistemi di welfare e la costruzione di tipologie, è quella proposta da Esping-Andersen (1990). I modelli che identifica, a partire dalla rielaborazione della tripartizione di Titmuss e (r)accogliendo l’eredità polanyiana sulle diverse forme di regolazione, permettono l’analisi comparata dei diversi regimi di welfare dei paesi occidentali, all’interno di una prospettiva in cui la visione di welfare state, come esito delle sole azioni pubbliche, si dilata fino a comprendere un sistema totale del benessere in cui la funzione di distribuzione e redistribuzione delle risorse è divisa nel tempo e nello spazio tra Stato, mercato e famiglia (Esping-Andersen 1999) - istituzioni che “impersonificano” le funzioni idealtipiche di allocazione, ovvero redistribuzione, scambio e reciprocità (Polanyi 1974). Le dimensioni analitiche utilizzate dall’autore per misurare l’impatto delle politiche sociali nei diversi welfare state sono quella della *demercificazione*, che indica il grado con cui la conformazione delle prestazioni sociali riesce ad attenuare la dipendenza dal mercato, consentendo agli individui di disporre di risorse e opportunità anche senza avere un reddito da lavoro, e quella della

destratificazione, riferita alla capacità delle prestazioni sociali di contrastare e attenuare, fino ad annullarle, le disuguaglianze basate sullo *status* occupazionale o sulla classe sociale. Le specifiche forme di interrelazione fra Stato, mercato e famiglia e, dunque, il livello di demercificazione e di destratificazione, producono forme di cittadinanza sociale (Marshall 1950) che differiscono fra paesi e definiscono i diversi mondi del welfare.

Il *regime liberale* (tipico di Stati Uniti, Australia, Gran Bretagna, Canada) è caratterizzato da un intervento pubblico limitato ad interventi di maggiore necessità: i principali destinatari sono i bisognosi, i poveri, i lavoratori a basso reddito; l'obiettivo dello Stato non è tanto l'eliminazione della disuguaglianza, quanto il contenimento delle povertà estreme e dei fenomeni di emarginazione sociale. Questo modello trova il suo fondamento in misure di assistenza basate sulla prova dei mezzi, su trasferimenti di reddito di bassa entità e su schemi di assicurazione circoscritti e caratterizzati da prestazioni poco generose - non corrispondenti o poco rilevanti per la soddisfazione dei bisogni. In questi paesi, l'esito finale degli esigui trasferimenti, corrisposti sulla base di uno stato di necessità documentabile, si traduce in un rafforzamento del mercato ed in una conseguente riduzione dell'effetto demercificante delle prestazioni. Il welfare state incoraggia, in altri termini, il ricorso al mercato, sia passivamente garantendo prestazioni minime sia attivamente sostenendo schemi di protezione privati, che assume come strumento di emancipazione dalle ingiustizie, dalle disuguaglianze di classe e dai privilegi protezionisti costruiti dalle autorità politiche, con conseguente bassa demercificazione e bassa destratificazione. Nel *regime corporativo* (Germania, Austria, Francia, Olanda, Italia) gli interventi di welfare sono strettamente connessi al mercato del lavoro. In questo modello, le prestazioni sociali sono basate su schemi assicurativi pubblici collegati alla posizione occupazionale e su formule di computo legate ai contributi o alle retribuzioni: i destinatari principali sono, quindi, i lavoratori adulti maschi e capofamiglia. Gli interventi sono concepiti secondo il principio di sussidiarietà: ciò significa che la famiglia è riconosciuta come il soggetto primo a rispondere ai bisogni dei suoi componenti, lasciando l'intervento allo Stato qualora questa non sia più in grado di farsi carico della cura e del benessere dei propri membri. Conseguentemente, si

ritrovano livelli medi di demercificazione e di destratificazione: la dipendenza dal mercato è attenuata, sebbene non annullata, ed il welfare tende a preservare le differenze di *status*, di classe e di genere. Il *regime socialdemocratico* (tipico di Svezia, Danimarca e Norvegia) presenta i livelli più alti di spesa per la protezione sociale, considerata un diritto di cittadinanza. Questo è il modello con il più alto livello di demercificazione, essendo caratterizzato da un intervento pubblico che sostituisce mercato e famiglia e che garantisce l'universalità delle prestazioni: lo Stato, attraverso prestazioni di carattere universale, mira a marginalizzare il mercato come fonte di soddisfazione dei bisogni e finalizza l'azione verso la promozione di un'eguaglianza degli standard di vita più elevati.

<i>Regimi</i>	<i>Relazione Stato-Mercato</i>	<i>Stratificazione</i>	<i>Cittadinanza sociale Demercificazione</i>
<i>LIBERALE</i>	Più peso al mercato e intervento residuale e stigmatizzante	Dualismo sociale tra gli inclusi nel mercato e una minoranza che deve affidarsi al welfare	Condizionata da means-test e/o schemi contributivi
<i>SOCIAL-DEMOCRATICI</i>	Più peso allo Stato e intervento pro-attivo e preventivo	Promozione della solidarietà Elevata inclusione di tutti i cittadini Elevata redistribuzione	Alta. Misure generose Molti schemi universali Accesso inclusivo
<i>CONSERVATORI-CORPORATIVISTI</i>		La differenziazione occupazionale è rinforzata da schemi di protezione separati per status occupazionale	Forte cittadinanza sociale, con accesso condizionato alle misure attraverso la partecipazione al mercato del lavoro (schemi contributivi)

Tabella 2. Tipologia dei regimi di welfare state di Esping-Andersen

3. Sviluppi recenti

Il dibattito sui modelli di welfare si è arricchito notevolmente riguardo ai processi di sviluppo del welfare nei paesi del Sud Europa: alcuni autori a tal proposito (Leibfried 1992; Ferrera 1996; Mingione 1997) hanno sostenuto la necessità di distinguere i sistemi di welfare dei paesi dell'Europa meridionale in un modello autonomo, in considerazione del ruolo centrale della famiglia come

erogatrice dei servizi di welfare, delle specificità dell'assetto produttivo e dell'atrofia dei programmi pubblici di welfare.

3.1 Il welfare latino

Tra gli studiosi che si sono occupati del modello mediterraneo di welfare, Leibfried (1992) è tra i primi ad avere elaborato una tipologia riflettendo su due dimensioni: il modo con cui è stato sviluppato il principio della cittadinanza ed il ruolo delle istituzioni nel contrastare la povertà, all'interno di una riflessione più ampia che prova ad ipotizzare l'esistenza di un modello unico di welfare verso il quale i paesi della sponda latina del Mediterraneo potrebbero convergere. Nella sua classificazione, Leibfried aggiunge un nuovo tipo alla classica tripartizione di Esping-Andersen.

Il modello scandinavo (Danimarca, Svezia, Finlandia, Norvegia) radica la sua politica sul diritto al lavoro; la non preferenza per strategie di trasferimento di reddito è la caratteristica che lo rende *moderno*: basato sul diritto al lavoro e sull'istituzionalizzazione della cittadinanza sociale, è un modello che garantisce la piena occupazione all'interno di una generale concezione che considera il welfare *employer* piuttosto che *compensator*. Il modello bismarckiano (Germania, Austria), è definito *istituzionale* perché è caratterizzato dall'istituzionalizzazione della cittadinanza come nel modello scandinavo, ma se ne differenzia sotto due aspetti: è basato sul diritto alla sicurezza sociale (e non sul diritto al lavoro) ed il ruolo dello Stato è principalmente quello di *compensator*, e solo eventualmente di *employer*. Il modello anglosassone (tipico di paesi come la Gran Bretagna, l'Australia, la Nuova Zelanda e gli Stati Uniti) è definito *residuale* nei termini di Titmuss, ovvero storicamente orientato al mercato e basato su trasferimenti di reddito di tipo compensatorio, non in una logica del riconoscimento del diritto di cittadinanza sociale. Infine, il modello latino, che costituisce l'aggiunta alle tradizionali classificazioni e che raggruppa paesi come l'Italia, la Spagna, il Portogallo e la Grecia, è descritto come *rudimentale* in funzione della loro storia sociale ed economica, dove il tardivo processo di industrializzazione ha frenato i processi di sviluppo di un moderno sistema di protezione sociale; qui, il diritto al

lavoro e al welfare assumono più la forma di mere enunciazioni che non la realtà: l'istituzionalizzazione della cittadinanza sociale risulta essere solo in parte inverata, ed il compito della famiglia è preminentemente quello di supplire alle carenze di un sistema di welfare inadeguato ed arretrato.

3.2 Modelli di solidarietà

Successiva alla proposta tipologica di Leibfried è quella di Ferrera (1993), che propone una lettura comparata delle varie esperienze europee ponendo l'accento sui destinatari della protezione sociale, cioè focalizzando le scelte di inclusione ed esclusione dentro il sistema di protezione che derivano dai modelli di welfare precedenti. Come rileva lo stesso autore, tradizionalmente lo studio dei differenti sistemi di welfare ha quasi sempre riguardato la dimensione quantitativa della protezione, creando classificazioni in funzione della quantità delle prestazioni, della spesa e dei destinatari. Partendo dal presupposto che il welfare state è una forma istituzionalizzata di solidarietà che può essere realizzata in forme variabili, definisce i modelli di solidarietà spostando il focus dal "quanto" si protegge al *chi* e *perché*, con la conseguente esaltazione della dimensione qualitativa dell'analisi.

Il modello universalistico è basato sul principio di cittadinanza ed incarna un sistema di protezione che garantisce l'intera popolazione indipendentemente dalla posizione lavorativa; inverte il principio dell'universalismo delle prestazioni ed introduce un forte elemento redistributivo del reddito e della ricchezza fra le generazioni e classi sociali diverse, essendo le risorse raccolte dai redditi delle imprese e dei cittadini attraverso un prelievo fiscale progressivo. Nella sua forma pura, questo modello corrisponde ai sistemi di sicurezza sociale sviluppati nei paesi scandinavi.

Il modello occupazionale, basato sulla *performance* di lavoro, è caratterizzato da un sistema di protezione rivolto solo ai lavoratori. A differenza del precedente, in esso sono presenti una pluralità di bacini di rischio che corrispondono alle categorie dei lavoratori protette dai sistemi assicurativi. Questo modello è caratteristico dei paesi dell'Europa continentale, che basano la protezione sociale sulla presenza di istituti previdenziali, in base ai rischi e alle categorie assicurate.

3.3 Il welfare mediterraneo

Oltre alla definizione dei modelli di solidarietà, Ferrera (1996; 1998) avanza nel dibattito la necessità di considerare i paesi dell'Europa meridionale un caso separato rispetto ai modelli identificati da Esping-Andersen. A partire dagli studi precedenti che avevano portato a definire rudimentale il modello di welfare sud europeo (Leibfried 1992), e che avevano evidenziato il suo carattere familistico e l'influenza esercitata dal cattolicesimo (Castles 1995), Ferrera individua ulteriori elementi caratteristici di questi sistemi. Sulla base di precisi criteri distintivi, come le regole di accesso alle prestazioni sociali, le modalità di finanziamento e gli assetti organizzativo-gestionali, mette in evidenza i tratti salienti della *quarta Europa sociale*, che differenziano i paesi dell'Europa Meridionale (Grecia, Italia, Portogallo e Spagna) dal resto dei paesi conservatori-corporativi ai quali questi vengono tradizionalmente associati.

La prima caratteristica che segna tale diversità, e giustifica il raggruppamento dei quattro welfare latini in una famiglia a sé stante, attiene ai meccanismi di trasferimento del reddito e, particolarmente, alla dualità dei sistemi di protezione che produce una particolare polarizzazione entro le clientele sociali: da un lato, in questi paesi esistono gruppi di beneficiari iper-protetti - tipicamente le categorie centrali del mercato del lavoro che ricevono generosi benefici in risposta a rischi a breve termine ed alte remunerazioni sotto forma di pensioni al momento del ritiro dal lavoro; dall'altro lato, esiste un'ampia porzione di soggetti sotto-protetti, cioè categorie più periferiche che solo occasionalmente ottengono dei benefici, e per questo vivono gravi forme di disagio. Il divario esistente tra prestazioni generose e prestazioni deboli determina un *iper-garantismo selettivo* (Ferrera 1996) che contrappone gli *insider*, cioè gli strati della popolazione che godono pienamente delle prestazioni sociali, agli *outsider*, cioè porzioni di popolazione virtualmente escluse dal sistema quali beneficiari diretti.

Il secondo elemento distintivo riguarda un'evoluzione in senso universalistico riferita all'istituzione dei Servizi Sanitari Nazionali: l'universalizzazione dell'accesso e la standardizzazione delle prestazioni, basati sul riconoscimento dei diritti sociali di cittadinanza, hanno determinato una configurazione mista del modello di copertura sud-europeo, cioè, frammentata e dualistica nel campo

previdenziale ed universalistica in quello sanitario. Nonostante la salute sia stata, fin dall'inizio, concepita nelle carte costituzionali di questi paesi come diritto del cittadino in quanto tale, e non come lavoratore, l'eredità storica dei loro sistemi è stata frammentata professionalmente, e solo recentemente questi paesi hanno cercato di riformare i loro sistemi attraverso, appunto, servizi sanitari nazionali caratterizzati da un accesso aperto e gratuito per tutti, con regole standardizzate e sistemi di finanziamento fiscale generale.

Ultimo tratto identificato come peculiare attiene all'esistenza di meccanismi e procedure di eleggibilità ed erogazione dei benefici fortemente particolaristici, discrezionali, controllati da partiti e sindacati a fini elettorali e di consenso, ed influenzate dal clientelismo. Il clientelismo è considerato dall'autore come un derivato del deficit di statualità che si realizza sia attraverso la scarsa capacità di penetrazione del governo nel funzionamento del welfare sia attraverso l'esercizio di pressioni e manipolazioni esterne sull'amministrazione pubblica e sul sistema politico. Ferrera rileva come il particolarismo in questi paesi abbia assunto la forma di corruzione politica (favori illegali in cambio di tangenti) e come, molto più tipicamente, la manipolazione sociale assuma la forma di clientelismo politico che si manifesta in favori scambiati per il sostegno ad un'organizzazione pubblica (preferenza di voto per un determinato partito politico). Il voto di scambio in questi paesi, nella forma di voto individuale per ottenere un beneficio individuale, ha determinato un uso politico del welfare state entro il quale la debolezza del mercato del lavoro, (la sua carenza strutturale di domanda di lavoro e la presenza di forme di lavoro irregolari e sommerse) ha giocato un ruolo importante nei processi di sviluppo e di espansione di un "mercato clientelare", caratterizzato da scambi tra trasferimenti monetari volti ad integrare un basso reddito e sostegno, sottoforma di voto elettorale, dato ai partiti.

4. Welfare a confronto

Dopo aver sinteticamente esplorato il dibattito sui tipi di welfare che la ricerca comparativa ha sviluppato, è opportuno richiamare le caratteristiche specifiche che danno forma ai sistemi di welfare attuali, che costituiscono lo scenario all'interno del quale le politiche socio-assistenziali studiate si collocano.

Il welfare inglese

Sebbene il piano Beveridge abbia consegnato al Regno Unito nel suo momento fondativo un welfare universalistico, basato sul diritto sociale del cittadino di avere dei livelli minimi di sussistenza garantiti dallo Stato che deve tutelare e garantire una vasta gamma di diritti (*“from the cradle to the grave”*), verso la metà degli anni settanta la politica thatcheriana diede avvio allo smantellamento del welfare state, come originariamente inteso, in seguito ad una delle peggiori crisi economiche della storia dell'Inghilterra e di tutto il mondo: l'insostenibilità economica del debito pubblico e la diffusione di una nuova concezione ideologica di tipo liberista, che considerava di esito dubbio ai fini della riproduzione della ricchezza una società troppo assistita dai sistemi di protezione sociale, posero le basi per il definitivo superamento del modello alla Beveridge, che all'inizio degli anni novanta divenne molto più residuale rispetto ai concetti di universalità ed eguaglianza lanciati dallo stesso Lord Beveridge sotto l'immagine efficace dei *“cinque giganti”* (Fraser 2009). L'intervento pubblico iniziò ad essere limitato ad interventi di maggiore necessità, rispetto ai quali i principali destinatari erano individuati nei bisognosi, nei poveri e nei lavoratori a basso reddito; l'obiettivo dello Stato cambiava in modo significativo, perché non era più l'eliminazione della disuguaglianza, ma il contenimento delle povertà estreme e dei fenomeni di emarginazione sociale. In ragione di ciò, la prova dei mezzi fu reintrodotta e le prestazioni erogate assunsero la forma di trasferimenti di reddito di bassa entità e schemi di assicurazione circoscritti caratterizzati da prestazioni poco generose, non corrispondenti o poco rilevanti per la soddisfazione dei bisogni. Come rileva Esping-Andersen (1990), l'esito finale di questo modo di concepire gli interventi di welfare si tradusse in un rafforzamento del mercato ed in una conseguente riduzione dell'effetto demercificante delle prestazioni.

Alla fine degli anni novanta, i laburisti fecero della modernizzazione del welfare il proprio obiettivo politico chiave. Il governo Blair promise un nuovo welfare, né troppo socialista né troppo liberista, che avrebbe dovuto segnare il passaggio dallo stato assistenziale del passato ad una società del futuro capace di creare opportunità per tutti. La sua visione e i suoi obiettivi, resi con l'espressione di *Third Way*, segnavano i tratti di una riforma che costituiva un piano ambizioso per ridisegnare in un modo profondamente diverso il rapporto tra Stato e cittadini: in una società profondamente cambiata non basta dare un minimo vitale ai poveri, ma occorre dare a tutti la possibilità di realizzare appieno il proprio potenziale. Era un'idea di cambiamento, quella dei laburisti, che avrebbe favorito opportunità ed *empowerment*, invece che dipendenza, perché trovava fondamento in una concezione del lavoro come unico mezzo attraverso cui sollevare le persone dal rischio e dalla condizione di povertà. La priorità fu quella di portare la gente dal welfare al lavoro ("*from welfare to work*"), di trasformare i cittadini assistiti in cittadini produttori perché l'assistenza deprime il personale livello di autostima. Questa filosofia venne fissata nell'atto "*New ambitions for our country: A new contract for welfare*" (Green Paper 1998), nel quale furono espressamente sanciti:

- il bisogno di porre fine ad un modello di welfare che incatena le persone in una dipendenza passiva invece di sostenerle nei processi della piena realizzazione del sé,
- il bisogno di rendere i servizi alle persone più attivi e partecipativi nel sostenere gli individui verso la loro piena indipendenza,
- la necessità di valorizzazione le responsabilità individuali e familiari nei processi di cura e sostegno
- il rigetto di un welfare residuale per coloro che vivono in condizioni di povertà.

L'attuale governo, guidato da David Cameron che sembra aver pienamente raccolto l'eredità di Margaret Thatcher, ha in mente una riforma del welfare che avrà l'obiettivo di ripristinare i limiti delle possibilità e della ragionevolezza da cui si è distaccato sotto i governi precedenti; per la nuova coalizione di governo, conservatrice-liberaldemocratica, l'attuale sistema, così com'è, è finanziariamente insostenibile, intrappola le persone in stato di povertà ed incoraggia verso

l'irresponsabilità. Nelle intenzioni, questa riforma, quindi, sarà la più radicale dai tempi di Beveridge: il documento *Dynamic benefits: Towards welfare that works*, (Centre for social justice 2009), contenente un'analisi dettagliata delle riforme necessarie per rendere lo stato sociale inglese più dinamico e le persone meno dipendenti dal sistema assistenziale, è stato inserito in una legge di riordino complessiva, il *Welfare Reform Act (2012)*¹, che si pone l'obiettivo di:

- eliminare il complesso sistema di sussidi, rimborsi e *benefit* a favore di un sussidio unico di entità inferiore (contributo all'indipendenza personale) per combattere la dipendenza che questo ha prodotto nel tempo
- proteggere solo i più vulnerabili
- introdurre incentivi sostenibili per promuovere l'inserimento lavorativo delle persone.

Il welfare italiano

Le elaborazioni sul modello di welfare italiano hanno notevolmente arricchito il dibattito ed allargato i criteri o le dimensioni tipologiche utili a descriverne i tratti salienti. Autori come Leibfried (1992), Ferrera (1996) e Mingione (1997), guardando ai processi di sviluppo del welfare nei paesi del Sud Europa (Italia, Grecia, Spagna, Portogallo), hanno sostenuto la necessità di collocare i sistemi di welfare dell'Europa meridionale in un modello autonomo in considerazione del ruolo centrale della famiglia come *welfare provider*, delle specificità dell'assetto produttivo e dell'atrofia dei programmi pubblici di welfare.

In Italia, la disuguaglianza derivante dalla contrapposizione tra soggetti forti e soggetti deboli, di cui parla Ferrera, viene smussata ed attenuata dalla famiglia quale sistema di compensazione sociale e rispetto alla quale le istituzioni ne danno per scontata l'esistenza e la resistenza. Il senso e la concezione di indispensabilità della famiglia diviene specificamente tratto caratteristico dei welfare del Sud (Ferrera 1996). Mingione (1997), ad esempio, in riferimento al modello italiano, evidenzia come esso si sia storicamente caratterizzato per la sua impostazione "intensivo familista" in cui il sistema complessivo di protezione si è basato sulle

¹ Per una *overview* della riforma: <http://services.parliament.uk/bills/2010-11/welfarereform.html>

responsabilità familiari, accompagnate nel caso da un intervento pubblico orientato più verso trasferimenti di reddito che non servizi, producendo una sorta di auto-addossamento familiare dei compiti di cura. La stessa Naldini (2002) parla di modello “delle solidarietà familiari e parentali” per indicare come il sistema familiare funzioni, lungo tutto l’arco della vita, attraverso forti relazioni intergenerazionali e di parentela che fungono da ammortizzatore sociale e meccanismo di compensazione rispetto a rischi e bisogni. Famiglia e parentela emergono, quindi, come rete di scambi che rivelano forme di solidarietà e obbligazioni familiari lungo le linee del genere e della generazione. La sottolineatura del ruolo della famiglia come *provider* di welfare emerge, infatti, anche in relazione ad alcuni studi di genere (Trifiletti 1999; Gonzalez, Jurado e Naldini 2000) che, nel denunciare le disuguaglianze di genere nei sistemi di protezione sociale, hanno proposto una classificazione che mette in evidenza politiche e prestazioni sociali basate su una vera e propria aspettativa istituzionale delle solidarietà familiari. Il welfare mediterraneo, in questa prospettiva, si distinguerebbe proprio in funzione della bassa protezione sociale e della caratterizzazione delle donne come mogli e madri. Incrociando la dimensione della considerazione che lo Stato ha delle donne (mogli/madri oppure lavoratrici) e quella della protezione statale dal mercato (presente o assente) emerge una tipologia di sistemi di welfare, che vede l’Italia ricadere nel modello in cui alla donna è demandato in via pressoché esclusiva il lavoro di cura, non retribuito e non riconosciuto, affidandole un ruolo imprescindibile nell’equilibrio sociale in un contesto più generale in cui l’occupazione delle donne è per lo più *full time*.

I tratti salienti del welfare italiano consegnano un’immagine capace di determinare lo scenario entro il quale le politiche socio-assistenziali si collocano e, per certi versi, esitano ad innovare: il *clientelismo*, inteso come scambio politico sulla cui base le prestazioni vengono erogate, il suo carattere *dualistico* nella sua dimensione territoriale che si esprime in una precisa differenziazione tra le varie Regioni rispetto alla capacità di protezione sociale e di tutela, la prevalenza dei *trasferimenti di reddito* sulla predisposizione ed erogazione dei servizi, costituiscono gli elementi critici su cui il welfare italiano è stato costruito. Proprio in considerazione del fatto che la gran parte delle risorse pubbliche

impegnate nel nostro sistema di protezione sociale è costituita da trasferimenti monetari si è parlato di una “distorsione allocativa” del nostro welfare. Il dibattito su questo punto è particolarmente interessante perché, come segnala Ferrera (2000), uno spostamento significativo di risorse sul fronte dei servizi e delle prestazioni non monetarie, quindi una ricalibratura di risorse, pesi e attenzione, richiede un cambiamento di direzione particolarmente faticoso: esso assume il senso di una politica sottrattiva, caratterizzata dalla perdita o dalla cancellazione di spettanze codificate e considerate come dei veri e propri diritti di proprietà (Ferrera 2006); ciò che è in gioco sono, quindi, i consolidati circuiti dello “scambio politico” (Ascoli 2002) poiché una politica redistributiva renderebbe il sistema meno manipolabile clientelaramente, più universalistico e meno differenziato fra i territori; e nello spirito della legge quadro 328/2000 (che dopo molti anni introduce il sistema integrato di interventi e servizi sociali) si porrebbero le basi per l’avvio di una nuova cultura dei servizi, di una nuova modalità di intervento in cui servizi sociali, sanità, politiche del lavoro e della formazione facciano “sistema”, dando vita a un nuovo modo di “farsi carico” dell’altro.

5. La crisi del welfare: nuovi rischi e nuovi bisogni

Dopo il trentennio glorioso (1945-1975), che ha visto la spesa sociale crescere in modo molto sostenuto con flussi redistributivi volti ad erogare prestazioni alle varie categorie di beneficiari ed i diritti di cittadinanza raggiungere la loro piena maturità, la messa in discussione degli assetti consolidati del welfare avviene a partire dalla metà degli anni settanta. I cambiamenti in atto nelle società moderne hanno avuto un impatto significativo sulle forme e sul senso del welfare perché sono cambiate le premesse socioeconomiche su cui questi modelli sono stati edificati. Mutamenti demografici e sociali importanti, minore disponibilità di risorse pubbliche per sostenere la spesa di welfare ed aumento e complessificazione dei bisogni sociali (Franzoni e Anconelli 2006) hanno prodotto effetti significativi nei corsi di vita delle persone e, di conseguenza, hanno prodotto l’avanzamento di richieste di nuove *policies* (Naldini 2006),

provocando tensioni sul sistema di welfare, sia dal punto di vista finanziario che organizzativo, e rendendo sempre meno sostenibili tanto il modello universalistico quanto il modello occupazionale (Ferrera 2006).

In generale, vengono meno la piena occupazione (maschile), la figura del lavoratore “maschio-adulto” stabilmente occupato per l’intero arco della vita e la famiglia stabile basata su una rigida divisione sessuale del lavoro (Naldini 2006).

I cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro hanno visto come impattanti i processi di globalizzazione, innovazione tecnologica e terziarizzazione che hanno comportato una profonda ristrutturazione dei modi di produzione, che si è a sua volta tradotta in un aumento della disoccupazione e della precarietà del lavoro che riguarda tutti gli aspetti del modello fordista di regolazione del lavoro: il contratto di lavoro subordinato, la relativa stabilità del rapporto di lavoro, l’orario settimanale standard a tempo pieno, l’ubicazione fissa del luogo di lavoro, la copertura previdenziale contro i maggiori rischi della vita (Paci 2005). Da questo punto di vista, le sollecitazioni nei confronti del welfare hanno riguardato nuove domande non solo rispetto a misure di sostegno del reddito, ma anche a richieste di politiche attive per l’occupazione.

La causa più dirompente di mutamento nell’intensità e nel tipo di bisogni sociali è quella di un’accelerazione del processo d’invecchiamento demografico, causato sia dall’allungamento della speranza di vita sia dalla riduzione del tasso di natalità, che rappresenta un processo assai celere destinato a produrre un divario sempre più accentuato tra popolazione anziana e popolazione in età lavorativa. L’innalzamento della speranza di vita, se da un lato segna il miglioramento complessivo delle condizioni di vita rispetto al passato, dall’altro diventa problematico riguardo ai rischi di non autosufficienza che si producono e che pongono questioni impellenti sui nuovi bisogni di cura per gli anziani e sulle possibili alternative. Tali questioni, come già segnalava Ferrera (1998), richiedono ai sistemi di protezione sociale di far fronte a maggiori domande di prestazioni in campo pensionistico e socio-sanitario, con erogazioni e servizi più costosi perché maggiormente rispondenti ai nuovi bisogni. Ma il bisogno di cura degli anziani diventa rilevante anche in considerazione della crescente diminuzione del numero dei *caregiver*, costituiti da sempre da donne: i consistenti mutamenti intervenuti

all'interno della famiglia, particolarmente riferiti all'ingresso e alla permanenza nel mercato del lavoro delle donne, hanno fatto sì che tale figura non coincidesse più con quella femminile: sempre meno sono, infatti, le donne che sono disponibili a dedicare il proprio tempo al lavoro di cura non retribuito (Naldini, Saraceno 2001). L'aumento della presenza delle donne nel mercato del lavoro, attribuibile sia all'importanza del doppio guadagno ai fini del mantenimento di un reddito familiare soddisfacente sia all'aumento delle richieste da parte delle donne di una maggiore uguaglianza nell'accesso alla formazione e ad un impiego indipendente, produce nei confronti del welfare una crescente domanda di nuovi servizi capaci di conciliare lavoro e cura, vita professionale e vita familiare, soprattutto nei paesi conservatori e mediterranei (Taylor-Gooby 2004).

I cambiamenti che si sono prodotti nelle strutture demografiche (invecchiamento della popolazione e declino della fertilità) si accompagnano a trasformazioni nella struttura familiare: le reti familiari stanno mutando, ridisegnando i confini della famiglia ed indebolendo la centralità del nucleo standard come forma dominante della vita familiare; la maggiore incidenza di forme diverse di convivenza (famiglie di fatto, nuclei monogenitore, famiglie ricostruite e nuclei formati da un solo componente spesso anziano) crea nuove configurazioni di rapporti familiari che, essendo più fragili e mobili rispetto al passato, cessano d'esser il pilastro che furono per il modello fordista di welfare (Mingione 2001). Sebbene la famiglia sia ancora un'istituzione di protezione sociale dedita ai bisogni e alla cura dei suoi membri, essa assume un ruolo molto più leggero nelle responsabilità di cura tanto da essere all'origine di una forte domanda di servizi che rimane spesso inevasa a causa delle carenze degli istituti di protezione concepiti e realizzati per far fronte alle esigenze della famiglia tradizionale.

Come rileva Paci (2005), di fronte a questi cambiamenti, i welfare non sono più in grado di rispondere alla nuova natura dei rischi sociali perché rispetto al passato gli individui esprimono bisogni sempre più complessi, articolati ed individualizzati, che perdono la loro aurea di aleatorietà, colpiscono inevitabilmente e si protraggono a lungo nel tempo. Peraltro, i nuovi rischi che le persone devono fronteggiare lungo l'arco della loro vita, come risultato dei cambiamenti economici e sociali associati alla transizione verso la società

postindustriale (Taylor-Gooby 2004), espongono sempre di più i soggetti ad una vulnerabilità sociale (Ranci 2002) connessa a particolari momenti del ciclo di vita, nei quali può verificarsi anche il cumularsi di più svantaggi. La crisi del welfare è, quindi, particolarmente visibile nel fatto che la richiesta di servizi adeguati ai nuovi bisogni rimane molto spesso inevasa a causa delle carenze degli istituti di protezione concepiti e realizzati in funzione di un assetto sociale oramai superato; come rileva Ferrera (1998), i welfare europei sembrano soffrire di una sindrome di inadeguatezza dovuta alla non coincidenza tra gli schemi ed i programmi di protezione tradizionali ed i bisogni emergenti in un contesto sociale ed economico profondamente diverso rispetto al passato: la protezione sociale tradizionale è diventata incongrua rispetto alle necessità prodotte dalle trasformazioni avvenute nella società, nella famiglia e nel mercato del lavoro, continuando a convogliare risorse verso la tutela di rischi che non generano più bisogni, e lasciando senza alcuna protezione individui e famiglie in condizioni di bisogno non più associate alle tradizionali fattispecie di rischio. L'inadeguatezza delle risposte alle nuove domande tende inevitabilmente a generare malessere, e in particolare, insicurezza per gli individui non direttamente impegnati sul mercato del lavoro nonché la diffusione di fenomeni di isolamento e di emarginazione, individuale e familiare, dall'intero tessuto sociale (Saraceno 2006).

6. La riforma del welfare: note da un dibattito

Sotto la pressione di questi cambiamenti ed il peso delle conseguenze della crisi, i welfare state europei non sono crollati, ma stanno dimostrando capacità di (ri)adattamento istituzionale, stanno accogliendo, cioè, la complessa sfida della ristrutturazione interna che riguarda un profondo ripensamento dei molteplici strumenti ed obiettivi tradizionali di politica sociale (Ferrera 2004; Ferrera 2007). Questo riadattamento è un processo incrementale complesso, scandito da tempi e da aree di *policy* diverse da paese a paese (Hemerijck 2002).

Sebbene il dibattito sulla crisi e sulla riforma del welfare state abbia preso in considerazione l'ipotesi di smantellamento (Clayton e Pontusson 1998), più forte appare quella della sua resistenza, che verte sui processi di ristrutturazione,

rinegoziazione, modernizzazione. Pierson (1994), ragionando sulla politica dei tagli allo Stato sociale avviata in Gran Bretagna e negli Stati Uniti dalle amministrazioni Thatcher e Reagan, rileva come i processi in atto non devono essere interpretati come smantellamento dello Stato sociale, ma riferiti ad un più generale processo di rinegoziazione e modernizzazione del contratto sociale post-bellico. Guardando a queste amministrazioni sostenute dai principi liberisti, secondo cui il welfare state è incompatibile con il perseguimento dello sviluppo economico, l'autore formula la tesi della resistenza asserendo che i costi politici del ridimensionamento dei programmi politici popolari (pensioni, assistenza, casa, sussidi d'invalidità e disoccupazione) sono proibitivamente alti: l'alto costo politico che ne deriverebbe costituisce l'elemento frenante rispetto all'avvio di esplicite e sistematiche politiche di smantellamento del welfare; la politica degli tagli, infatti, non può che avvenire solo attraverso il ricorso a pratiche di oscuramento e compensazione dei suoi effetti negativi, che per il fatto di essere implicite e indirette impediscono un attacco frontale, diretto e sistematico ai sistemi di welfare. In uno studio successivo, che guarda anche al resto dei sistemi di welfare occidentali, Pierson (1999) conferma l'ipotesi della resistenza identificando due ordini di ragioni che la giustificano: gli incentivi elettorali, esemplificati da strategie di *blame avoidance* volte ad evitare il biasimo da parte degli elettori rispetto a scelte impopolari di politica sociale per minimizzare le perdite di consenso; la vischiosità istituzionale, cioè il ruolo giocato dalle istituzioni nel rendere poco desiderabile il mutamento ai fini del mantenimento dello *status quo*. La resistenza al mutamento non implica, tuttavia, che di fronte ai fattori di crisi che richiedono aggiustamenti gli attuali sistemi di welfare mostrino qualche sorta di immobilismo. Per questo motivo, i processi di riforma si configurano come processi di ristrutturazione incrementale che si sviluppano lungo tre direzioni: il contenimento dei costi, la cui realizzazione avviene secondo i criteri tradizionali di una politica pubblica *top-down*; la rimercificazione, il cui prodotto consiste in un effettivo restringimento delle condizioni di accesso o di riduzione dei benefici offerti; la modernizzazione, che assume il senso di due ordini di mutamento; è sia razionalizzazione, ovvero cambiamenti ispirati da nuove idee su come seguire i tradizionali obiettivi, sia

aggiornamento, cioè adattamento dei vecchi programmi di welfare alle nuove domande di protezione (Pierson 1999). Nella sua analisi comparata, Pierson evidenzia come i diversi welfare realizzino in maniera differenziata il processo di ristrutturazione: nel modello liberale, le politiche di riforma sono basate sul contenimento dei costi e sulla rimercificazione - in un contesto in cui il sostegno politico allo Stato sociale risulta essere moderato; nel modello socialdemocratico, la riforma è incentrata su una politica di riduzione della spesa che si accompagna ad un processo di adattamento volto a migliorare l'efficacia del perseguimento degli obiettivi tradizionali; nel modello conservatore, la riforma è basata sul contenimento dei costi e sull'adattamento dei vecchi programmi alle nuove domande sociali.

Entro questo dibattito, per interpretare la direzione del cambiamento istituzionale, Ferrera, Hemerijck e Rhodes (Ferrera 2004) introducono il concetto di *ricalibratura* per spiegare un processo di riconfigurazione e riequilibrio istituzionali. Ricalibrare il welfare significa spostare l'attenzione istituzionale e le risorse finanziarie da alcune funzioni, categorie e valori ad altri. In questo senso è introdotta una tripartizione del concetto (Ferrera 2004). La *ricalibratura funzionale* riguarda i rischi oggetto di protezione rispetto i quali le misure di welfare si sono sviluppate nel tempo; essa è descritta in termini di passaggio dai vecchi ai nuovi rischi che le persone devono fronteggiare per effetto delle transizioni in corso, e si traduce in un processo di ri-orientamento degli interventi di welfare da una determinata costellazione di rischi sociali ad un'altra. Il significato è quello di ridimensionare le tutele in certi settori per potenziarle in altri (meno pensioni, più servizi sociali). La *ricalibratura distributiva* attiene alle categorie oggetto di protezione: in considerazione delle disuguaglianze distributive esistenti tra *insider* e *outsider* (che si traducono in un eccesso di prestazioni assicurative per i lavoratori garantiti e in una mancanza di prestazioni adeguate per coloro che sono impiegati nei settori più periferici e deboli del mercato del lavoro), ma anche tra *insider*, cioè tra le stesse categorie di assicurati, questa cerca di riequilibrare la fornitura di protezione sociale in favore di coloro che sono più vulnerabili, appianando le sperequazioni e gli sbilanciamenti tra i beneficiari delle prestazioni. La *ricalibratura normativa* ha a che fare con un

processo di ripensamento di valori e principi su cui fondare la riconversione del welfare; si tratta dell'esigenza di assumere come riferimento essenziale i valori di giustizia distributiva ed equità nelle proposte politica sociale in modo da costruire un welfare nuovo, efficace dal punto di vista funzionale ed equo dal punto di vista distributivo, che assuma il compito di sorreggere l'individuo lungo tutto l'arco della propria vita.

Il concetto di ricalibratura del welfare è un processo che ha molto a che fare con le riflessioni sulla cittadinanza attiva e sulle politiche sociali come *politiche di attivazione*, cioè politiche abilitanti, e non soltanto come reti di protezione dai rischi di disabilitazione (Saraceno 2006). L'attivazione mira al coinvolgimento dei beneficiari nella vita di comunità come strumento per l'acquisizione della cittadinanza intesa come partecipazione alla società (Barbier 2002): per questo non è riferita solo all'inserimento nel mercato del lavoro, ma è realizzata anche attraverso un esteso sistema di servizi alla persona (Naldini 2006). Lo stesso Paci (2005) sostiene che le politiche sociali debbano essere concepite e realizzate per rafforzare e sostenere lo sviluppo delle capacità e della libertà degli individui: i sistemi di protezione sociale in Europa sono attraversati da processi di cambiamento che riguardano non soltanto esigenze di bilancio e l'emergere di nuovi rischi sociali, ma particolarmente le istanze di libertà sostanziale che provengono dal processo storico di individualizzazione: la crisi del welfare in questa chiave esprime una crescita dei cittadini che, divenuti più liberi e maturi attraverso l'affrancamento dalle appartenenze obbligate e dai vincoli sociali precostituiti storicamente (*ibidem*), richiedono diritti diversi, più adeguati a personali biografie non facilmente standardizzabili.

6.1 La risposta alle sfide: il welfare mix

Le fasi di crisi e di ristrutturazione o ricalibratura del welfare fanno emergere come particolarmente significativi i processi di ridefinizione del ruolo dello Stato: in un contesto in cui i cambiamenti in atto pongono sfide tali da rendere inadeguato il settore pubblico nella soddisfazione dei bisogni sociali emergenti, questo è costretto a ridefinire il proprio ruolo passando da un sistema a dominanza

pubblica ad un sistema caratterizzato dalla *partnership* pubblico/privato (sociale). Processi come il decentramento amministrativo, l'aumento delle risorse private destinate alla produzione di servizi di welfare, l'introduzione all'interno delle agenzie pubbliche di procedure e tecniche di gestione tipicamente privatistiche, la netta separazione fra la funzione di finanziamento e quella di erogazione dei servizi, costituiscono, come rilevano Ascoli e Ranci (2002), gli elementi caratteristici del *policy change europeo* ed evidenziano come la trasformazione del welfare state (così come il processo di convergenza dei vari sistemi di welfare verso un unico modello europeo) è sempre più identificata nel passaggio da una fase di centralismo universalistico dello Stato ad una fase più partecipata che include sia il ruolo attivo di altri soggetti sia una separazione funzionale delle competenze tra questi e lo Stato. È questo il passaggio dal welfare state al *welfare mix*, che costituisce una sorta di perfezionamento nella logica combinatoria (o di coordinamento) fra Stato, mercato ed organizzazioni non profit nella produzione ed erogazione di prestazioni sociali (Ascoli 2003), e che rappresenta, appunto, uno dei tentativi più importanti di ridefinizione dell'assetto del welfare e delle competenze istituzionali al fine di raggiungere un livello di benessere sociale che il settore pubblico da solo non è più in grado di assicurare.

È evidente, infatti, che alcuni degli attuali rischi sono meno rilevanti di quelli passati, mentre altri sono diventati più pericolosi ed incombenti e coinvolgono soggetti nuovi (Rizza 2009); il coinvolgimento di soggetti nuovi appartenenti alla società civile rappresenta il modo attraverso cui produrre soluzioni nuove, diverse da quelle tradizionalmente adottate: come rileva Pavolini (2003), emerge come gli amministratori locali abbiano consapevolezza che il coinvolgimento più attivo e significativo del Terzo Settore nell'erogazione dei servizi consente non solo una riduzione della spesa sociale - resa possibile sia dall'implementazione di logiche di mercato nell'esternalizzazione dei servizi sia dalla possibilità per alcune forme organizzative solidaristiche di attingere risorse volontarie -, ma risponde anche ad esigenze di qualità ed efficacia degli interventi, cioè agevola una programmazione degli interventi più vicina alle esigenze reali, che tiene conto delle risorse e dei vincoli presenti nei territori su cui agiranno gli interventi di welfare. Per le sue logiche e per le sue modalità di funzionamento, il Terzo Settore costituisce il

quarto pilastro dei sistemi di welfare post-moderni (Borzaga e Fazzi 2004). La redistribuzione dei ruoli che caratterizza il welfare mix, che ha al suo centro il processo della co-produzione, cioè quella collaborazione tra istituzioni pubbliche ed organizzazioni *non-profit* finalizzata alla soluzione di problemi specifici attraverso interventi e servizi più flessibilmente pensati per rispondere ai bisogni diversificati (Ranci 1999; Ascoli 2003; Pavolini 2003) e volta alla definizione degli obiettivi generali della politica sociale, è basata non sull'idea della competizione tra i settori (pubblico, privato e *non-profit*), ma sul principio dell'interdipendenza tra ruoli e responsabilità (Ascoli e Ranci 2002). Questo principio fa sì che, entro questo nuovo sistema di welfare, il soggetto pubblico promuova la co-progettazione, finanzi, coordina e controlli le prestazioni sociali consentendo al Terzo Settore di essere coinvolto nella progettazione, gestione ed erogazione degli interventi.

6.2 I soggetti del welfare mix: il Terzo Settore

In Italia la spinta decisiva nella direzione del welfare mix si realizza con l'emanazione della legge quadro 328 del 2000 per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali che, rappresentando un punto di partenza significativo per la creazione di nuove modalità di interazione fra attori pubblici e privati, offre al Terzo Settore il pieno riconoscimento del suo ruolo pubblico. Questo riconoscimento avviene sulla base della consapevolezza delle qualità maggiori che le organizzazioni di Terzo Settore presentano nell'orientare il proprio intervento in risposta ai nuovi bisogni sociali, grazie alla sua maggiore flessibilità organizzativa e al suo forte radicamento territoriale.

I cambiamenti sostanziali nel welfare mix italiano riguardo ai modelli di interazione fra organizzazioni del Terzo Settore ed Enti locali, mostrano uno *shift* verso principi di coinvolgimento dei soggetti *non-profit* per la realizzazione dei servizi e delle prestazioni attraverso determinati meccanismi contrattuali (Ascoli, Ranci 2002; Pavolini 2003):

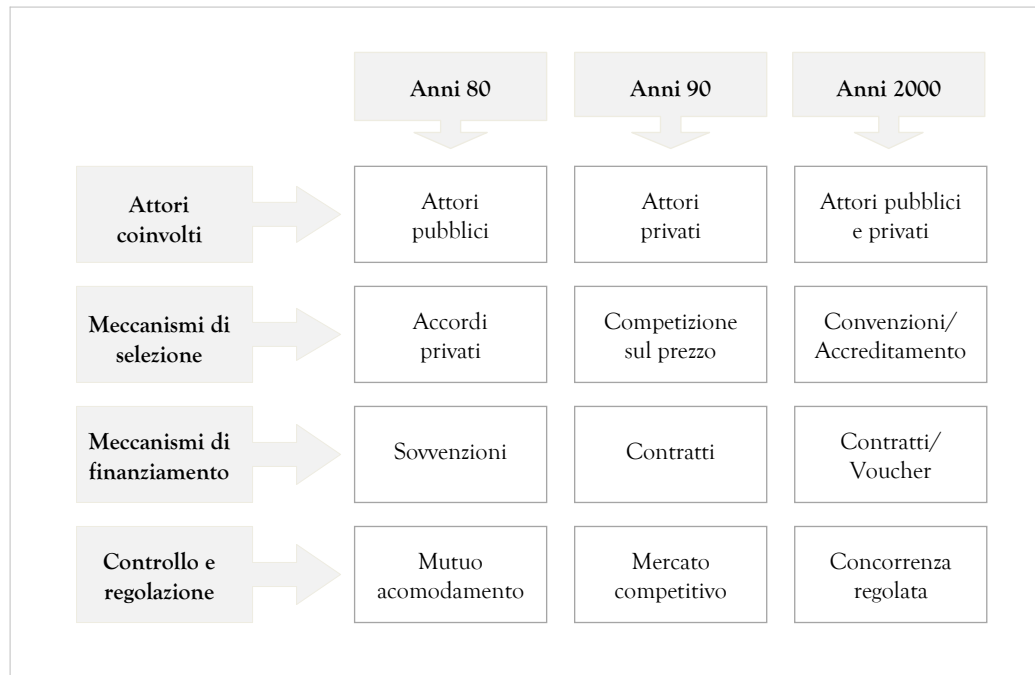


Tabella 3. I cambiamenti nel modello italiano di welfare mix. Fonte: Ascoli e Ranci (2003), *op. cit.* pg 175

Da questo punto di vista, gli studi sullo sviluppo del Terzo Settore in Italia (Ranci 1999) suggeriscono come il debole impegno dello Stato nell'indirizzare e regolare le attività private verso fini di utilità pubblica, ha permesso alle organizzazioni *non-profit* di non essere mai concretamente subordinate a un forte controllo pubblico: al contrario, il generoso sostegno finanziario da parte dello Stato, rendendo possibile a molte organizzazioni di intervenire in settori dove nessun altro soggetto era presente, ha finito paradossalmente per aumentare il loro potere negoziale nella contrattazione con le istituzioni pubbliche, determinando un rapporto di *mutuo accomodamento* tra Stato e Terzo Settore, cioè di convenienze reciproche basate su ciò che Ranci definisce "negoziazioni frammentate" entro un quadro generale caratterizzato da un modesto grado di funzionalità e di scarsa tenuta complessiva del sistema di welfare, che si presenta come residuale, perché fondato sulla tenuta sostanziale della famiglia come risorsa di solidarietà e sul ruolo suppletivo Stato, e riparativo perché risarcisce solo alcuni soggetti (deboli) della società attraverso una politica di assistenza che, lungi dal promuovere autonomia ed integrazione, produce cronicità. Questa è la fase in cui i rapporti tra il Terzo Settore e le amministrazioni pubbliche si dispiegano in un contesto di

reciproca diffidenza (Pavolini 2003), entro il quale queste ultime ricorrono alle organizzazioni di Terzo Settore essenzialmente per esigenze economiche senza riconoscerne il valore, e le organizzazioni di Terzo Settore accettano i finanziamenti pubblici criticando sia le modalità di azione delle istituzioni sia il mancato riconoscimento del proprio ruolo. La scelta dell'esternalizzazione, rispetto alla quale i meccanismi di attribuzione dei fondi pubblici alle organizzazioni *non-profit* assumono la forma di sovvenzione, che lascia un certo margine di libertà sulla scelta di destinazione ed impiego delle risorse, non è basata, quindi, su una visione più completa ed efficace del welfare mix, ma deriva, appunto, da notevoli difficoltà di reperimento delle risorse, umane e finanziarie, da parte degli Enti locali. Il processo di legittimazione del Terzo Settore avviene negli anni novanta attraverso una serie di leggi di settore². Questi sono gli stessi anni in cui si ha una esacerbazione delle difficoltà finanziarie del welfare ed in cui iniziano a mutare, diventando molto più stretti, i rapporti tra Terzo Settore ed Ente pubblico: la crescente interazione tra i due attori determina un atteggiamento meno scettico e più fiducioso verso il *non-profit* che permette di valutare positivamente la qualità dei servizi ad esso affidati. Cambia, dunque, l'atteggiamento e si introducono precisi meccanismi di regolazione volti a mettere in chiaro e regolare la competizione tra più organizzazioni per l'affidamento dei servizi. In questo mutato quadro, lo Stato assume preminentemente la funzione di regolazione, cioè stabilire le regole dei processi negoziali entro una nuova arena pubblica (De Leonardis 1998) per consentire i rapporti tra soggetti plurali e misti ed il processo di esternalizzazione dei servizi (che chiama i soggetti del Terzo Settore a gestire servizi pubblici per conto della pubblica amministrazione) avviene attraverso lo strumento dell'appalto in un contesto legislativo nazionale carente rispetto ai criteri di valutazione delle offerte, che ha costretto le Regioni ad una produzione normativa diretta a disciplinare i meccanismi di selezione, ovvero i criteri di valutazione delle proposte concorrenti.

² Si tratta nello specifico di una fase legislativa che ha tre meriti principali: il primo è quello di aver reso più trasparente la regolazione dei rapporti finanziari tra non profit e settore pubblico; il secondo è quello di aver esplicitamente riconosciuto queste organizzazioni come soggetti attivi della progettazione e dell'attuazione delle politiche sociali; il terzo merito è quello di aver contribuito a mettere in luce l'articolazione interna del settore *non-profit* in relazione sia alle modalità organizzative e gestionali dei soggetti, sia alle capacità di progettare, produrre ed erogare determinati servizi. Cfr. Devastato (2000); D'Alessandro (2003)

All'inizio del nuovo millennio, con l'emanazione della legge 328 del 2000, i rapporti tra Stato e Terzo Settore, almeno in linea teorica, si (ri)definiscono ulteriormente e all'insegna di un più maturo coinvolgimento del settore *non-profit* non solo nella gestione dei servizi alla persona, ma anche nella progettazione degli interventi e, più in generale, nella costruzione partecipata delle politiche sociali, entro un quadro di pratiche di *partnership* che sanciscono pari dignità e ruoli di co-programmazione.

Tuttavia, il riconoscimento del Terzo Settore e la sua inclusione nei processi di programmazione non assicura la sua reale presenza, intesa come possibilità sostantiva ad "esserci" e a "decidere": entro i *modus operandi* delle pubbliche amministrazioni, esso rappresenta una risorsa cruciale per l'attuale assetto del welfare, ma con un ruolo che può modificarsi anche in misura considerevole in funzione delle logiche di interazione sottese: il grado di integrazione dei soggetti del Terzo Settore può essere diverso tanto da delineare modelli diversi di regolazione del sistema socio-assistenziale. Pavolini (2003) incrociando la dimensione politica (soggetti coinvolti nel *policy making*) e la dimensione economica (meccanismi di finanziamento degli attori privati) dei modelli di regolazione dei rapporti tra gli attori, identifica il

- modello vendor, in cui le pubbliche amministrazioni fanno ricorso alle organizzazioni di Terzo Settore limitatamente alla gestione dei servizi, non prevedendo e non ammettendo la loro inclusione nei processi decisionali; il rapporto è, dunque, strumentale nel senso che l'Ente locale usa il *non-profit* per ovviare alla propria incapacità di fornire servizi, e ciò in un contesto in cui si usano i criteri tipici del mercato per i processi di selezione dei soggetti ignorando la specificità del ruolo del Terzo Settore come produttore di beni relazionali (Donati 1986),
- modello della negoziazione, che prevede il coinvolgimento delle organizzazioni del Terzo Settore nei processi decisionali perché questo è percepito come una risorsa strategica non solo per l'attuazione degli interventi, ma anche e soprattutto in qualità di anello di congiunzione tra le domande emergenti dalla società ed il livello politico,

- modello del muto accomodamento, che riflette i tratti tipici della relazione Terzo Settore-Ente pubblico degli anni ottanta e che esplicita semplicemente processi di (ri)adattamento apparente applicando al mutato contesto solite modalità di relazioni.

6.3 Dal welfare mix al welfare locale

Recentemente, una riflessione più compiuta sul principio di sussidiarietà orizzontale e di responsabilità condivisa di tutti i soggetti, ha dilatato il concetto di welfare mix provando ad utilizzare quello di *welfare community* e *welfare society*. Il primo si caratterizza per l'intervento attivo dei soggetti, per l'ampliamento delle tradizionali forme di prestazioni e per il coinvolgimento degli stessi destinatari degli interventi di welfare che partecipano sia alla fase dell'impostazione delle scelte sia a quella della loro attuazione (Rizza 2009): si allarga, cioè, la platea dei cittadini che partecipano alla costruzione di una società del benessere attraverso la creazione di relazioni solidaristiche, pensando i servizi di assistenza come una rete caratterizzata da una forte integrazione tra istituzioni locali e risorse sociali del territorio. La *welfare society* è basata su una logica più ampia ed inclusiva che supera i confini della comunità, inglobando la società stessa: come rileva Rodger (2004), diventa marginale l'idea secondo cui debba essere lo Stato il principale responsabile del benessere di tutti, mentre emerge e si rafforza l'idea secondo cui che debbano essere individui, famiglie e comunità a farsi direttamente carico del benessere sociale, che diventa, quindi, il prodotto dell'impegno di tutta la società. Già Donati (1998), riflettendo sulle trasformazioni del welfare e sul futuro delle politiche sociali, definì il *welfare societario*, attraverso la rappresentazione della società, come un sistema articolato in quattro sfere: la politica (settore entro il quale gli attori agiscono nel campo della protezione sociale per conto dello Stato), l'economia di mercato (in cui operano imprese a scopo di lucro e associazioni di tutela degli interessi), il terzo settore (all'interno del quale si ritrovano imprese *non-profit* e associazioni di tutela e promozione del benessere sociale), i mondi della vita quotidiana (dove agiscono le famiglie e le reti informali di sostegno). Il senso del welfare societario, inteso come capitale sociale della solidarietà, per

questo autore, sta nel ripensare le relazioni tra queste diverse sfere: la politica sociale, intesa come produzione di condizioni di benessere, non può rimanere una prerogativa dello Stato, ma diventare una funzione sociale diffusa che ciascuna sfera perseguirà secondo le proprie modalità, caratteristiche, mezzi e valori di riferimento. Lo Stato deve, cioè, raccogliere e valorizzare tutte le forme di solidarietà che emanano dalla società civile e finalizzarle alla costruzione di una *welfare society*: a tal proposito, da alcuni autori (Rodger 2004) emerge anche il superamento della categoria di Terzo Settore, aggiungendo ad essa quella di *Quarto Settore* per indicare l'ampio spettro di associazioni ed enti di auto e mutuo aiuto che permettono la realizzazione di un processo di influenza reciproca, compenetrazione scambio tra Stato e società civile. Una concezione più larga, quindi, che realizza il principio di reciprocità posto alla base delle nuove dinamiche di welfare: non più solo uno Stato che promuova la cittadinanza attiva, ma un welfare che favorisca logiche promozionali di *empowerment* del cittadino, responsabilizzato e reso partecipe della vita societaria.

7. Politiche socio-assistenziali a confronto: Italia e Regno Unito

La natura comparativa di questo studio richiede di ricostruire lo scenario entro cui le politiche socio-assistenziali, che impattano sui processi di programmazione e sui sistemi di erogazione dei servizi, sono costruite. Il welfare inglese ed il welfare italiano, richiamati allo scopo precedentemente, presentano caratteristiche molto diverse tra loro: storicamente, la nascita dello Stato sociale nella sua accezione più moderna di pieno riconoscimento dei diritti sociali (oltre che civili e politici) avviene in Inghilterra, prevedendo un articolato sistema di sicurezza sociale e la creazione di un servizio sanitario nazionale gratuito e universalistico; lo Stato sociale che prende forma in Italia è, invece, mutuato dal modello tedesco che, informato dalle idee e dalle strategie bismarckiane, limita la protezione sociale alla "categorialità", ovvero al fatto che le prestazioni assistenziali, oltre ad essere selettive e residuali, prevedono anche un accesso limitato in modo esclusivo a specifiche categorie di cittadini. Ed è stato detto come, accanto alla categorialità, ci siano anche altre caratteristiche che lo rendono problematico dal

punto di vista dei cambiamenti che sarebbero necessari. In questi due modi diversi di concepire e realizzare il welfare si ritrova una concezione di politica sociale che si dibatte tra “*investimento*” (modello beveridgiano) e “*costo*” (modello bismarckiano) e che informa il dibattito attuale soprattutto in considerazione del fallimento del welfare statale a fronte dei suoi fattori di crisi. Le sue evoluzioni, scandite dai momenti di sviluppo grandioso del “trentennio glorioso”, hanno attribuito a questi sistemi di welfare un *imprinting* diverso, ma è anche vero che a partire dalla sua ristrutturazione (indotta dai cambiamenti endogeni ed esogeni) si sono avviati processi di convergenza verso un modello unico, in cui assumono centrale importanza il ruolo del Terzo Settore ed i processi di regionalizzazione. Anche dal punto di vista del criterio riferito al modo con cui le politiche sociali sono attuate sembrano esserci degli avvicinamenti. Il tema della selettività, per esempio, è stato fortemente dibattuto nel Regno Unito, e le recenti tendenze le attribuiscono un significato nuovo in termini di successo sul terreno dell’eguaglianza e dell’equità: si tratta di valorizzare, cioè, il ritorno a interventi mirati che identifichino il gruppo di riferimento e concentrino le risorse su di esso. In Italia le preoccupazioni relative ai costi e all’efficacia delle politiche sociali ha portato ad una rivalutazione del concetto di selettività, inteso come limitazione all’accesso alle prestazioni sulla base dell’accertamento di specifiche condizioni di bisogno e di reddito al fine di evitare dispersione di risorse e potere raggiungere davvero chi si trova in difficoltà. Il dibattito attuale è, dunque, caratterizzato - tanto nel Regno Unito quanto in Italia - dal generale desiderio di “meno Stato”, più efficienza e più efficacia.

7.1 La riforma dell’assistenza in Italia

L’assistenza sociale in Italia ha tradizionalmente rivestito un ruolo residuale, appartenendo ad un sistema di welfare che ha fortemente privilegiato un approccio mutualistico-previdenziale volto a proteggere, soprattutto su base contributiva, i lavoratori e le loro famiglie dai rischi tipici di una società industriale, con implicito riferimento ad un modello di famiglia caratterizzato da una netta divisione di genere dei ruoli. L’approccio familista tipico dell’Italia, basato

sull'assunto secondo cui alla famiglia (sulla base del principio di sussidiarietà) sono attribuiti i principali compiti di cura e la responsabilità del benessere dei propri membri, assieme all'esistenza di una rete di istituti di carità e beneficenza di matrice cattolica diffusa sul territorio e chiamata ad intervenire qualora la famiglia non fosse in grado di rispondere ai bisogni dei propri componenti, ha fatto sì che la politica socio-assistenziale non venisse mai potenziata, né tantomeno ha fatto sentire la necessità di una riforma organica dell'intero settore. Peraltro, la credenza sull'efficacia e sulla resistenza della famiglia quale *provider* di welfare, ha caratterizzato a lungo l'assistenza sociale per il prevalente ruolo dei sostegni monetari rispetto a quello dei servizi, primariamente finalizzati al sostegno di determinate categorie di individui e nuclei familiari svantaggiati riconosciuti come "soggetti di diritto". Quello dell'assistenza, dunque, si è storicamente caratterizzato come un settore del welfare sottodimensionato rispetto agli standard europei, e negli ultimi anni la spesa relativa è diminuita (Ranci Ortigosa 2006).

Gli antecedenti significativi

In Italia la riforma dell'assistenza si concretizza attraverso la legge 328 del 2000, *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*, che, promuovendo il superamento della tradizionale impostazione categoriale delle politiche assistenziali attraverso la realizzazione di politiche universalistiche, identifica alcuni cambiamenti che investono: i principi e le finalità delle stesse, l'architettura istituzionale e organizzativa delle competenze, i destinatari, i contenuti ed il grado di copertura (Bifulco 2003). Da questo punto di vista, la legge quadro è stata presentata come uno strumento legislativo in grado di porre rimedio agli aspetti di maggiore debolezza del sistema italiano dei servizi socio-assistenziali, quali, appunto, l'elevata discrezionalità che ha storicamente contraddistinto il diritto alle prestazioni e l'elevata differenziazione geografica degli interventi.

La legge di riforma costituisce il primo provvedimento organico adottato a livello nazionale nel settore dell'assistenza dopo la legge 6972 del 1980, passata alla storia come la "Legge Crispi" che concepiva l'assistenza come lo strumento

attraverso cui tutelare i soggetti economicamente deboli in funzione di due precisi obiettivi: eliminare le cause del pauperismo per eliminarlo dalla società liberale e realizzare finalità di difesa e conservazione della società (Gasparriani Pianesi 1991). Sulla base di tale presupposto la legge Crispi accentuò, rispetto al passato, il controllo dello Stato in questo settore, trasformando l'assistenza da privata a pubblica e realizzando allo scopo una struttura giuridico-amministrativa del settore complessa e laicizzata; tuttavia, l'intervento dello Stato non era certamente quello di emancipare gli individui, piuttosto emarginare l'indigente attraverso un sistema assistenziale teso a creare dipendenze e alimentare disuguaglianze (Rizzo 2002). Nonostante l'affermazione dei principi costituzionali fondamentali, il passaggio da una concezione paternalistica dell'assistenza, intesa come soccorso al povero improntata al paternalismo e al controllo sociale, all'assistenza sociale intesa come diritto riconosciuto e come rete di servizi da organizzare sul territorio, ritarda a realizzarsi a causa della mancanza di una legge organica di riforma, che avrebbe dovuto liberarsi dai retaggi di una concezione di assistenza che la qualifica come semplice aspettativa del cittadino la cui soddisfazione è affidata alla valutazione discrezionale degli Enti, i quali, secondo il principio della buona amministrazione ed in considerazione dei vincoli finanziari, scelgono i soggetti da proteggere e le prestazioni da erogare (Olivelli 1988).

I primi cambiamenti si verificano alla fine degli sessanta quando si introducono le linee guida per il rinnovamento del settore dell'assistenza pubblica: il superamento del criterio della povertà come requisito per l'accesso ai servizi, l'adozione del criterio di scelta tra più servizi per bisogni complessi, la fissazione di standard minimi di servizi (ovvero l'adozione del criterio dell'eguaglianza delle prestazioni per bisogni eguali) ed il carattere preventivo dell'assistenza sociale. Il momento più significativo nel processo di riordino del settore fu l'emanazione del DPR 616 (1977) che, assieme al decentramento amministrativo, riuscì a riformare il settore facilitando il passaggio da un sistema assistenziale frammentato e disarticolato ad un sistema organicamente strutturato: l'aspetto più importante fu la valorizzazione del concetto di servizio sociale, inteso come complesso unitario di servizi organizzati sul territorio il cui scopo è quello di eliminare le cause di emarginazione sociale e di assicurare ad ogni cittadino una situazione di benessere

globale (Rizzo 2002); in altri termini, servizi e prestazioni non sono più la risposta assistenziale ai bisogni individuali e categoriali, ma inizia a costituirsi come strumento di promozione sociale che pone a suo fondamento la centralità della persona - che nella sua globalità e nelle sue esigenze di sviluppo deve essere tutelata. Da questo momento in poi, numerosi sono i provvedimenti che tentano non solo di realizzare il sistema di sicurezza sociale disegnato dalla stessa Costituzione, ma di attuare il processo di costruzione del welfare locale, prevedendo e realizzando servizi sociali più accessibili dal punto di vista territoriale e più diversificati dal punto di vista dei bisogni.

Tuttavia, la mancanza di una legge quadro di riforma del settore ha fatto sì che la tutela dei soggetti più deboli fosse rimessa all'attività normativa delle singole Regioni, con una conseguente legislazione regionale molto eterogenea; ma non solo: il diverso rendimento delle Regioni tanto sul piano normativo quanto su quello operativo ha generato diversi sistemi di protezione sociale, differenziati per capacità e modalità di risposta ai bisogni socialmente rilevanti (Fargion 1997). In altri termini, la non definizione da parte del legislatore nazionale di un sistema di diritti sociali minimi da garantire in modo uniforme su tutto il territorio nazionale ha determinato una differenziazione territoriale significativa per quanto riguarda forme di intervento, soggetti competenti ed esigibilità delle differenti prestazioni.

Il disegno della riforma

La legge 328/2000, mettendo al centro la tutela della persona e della sua dignità, si prefigge, appunto, la creazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali che fa dell'assistenza un sistema attivo di protezione mirato al benessere psicofisico dell'individuo (e non più un intervento riparatore connesso all'esistenza di un bisogno economico e di inabilità al lavoro - secondo quanto dettato dall'articolo 38 della Costituzione), che si realizza attraverso prestazioni coordinate tra i vari settori della vita sociale e l'integrazione tra i servizi sociali e le reti informali (quali la famiglia) al fine di prevenire situazioni di bisogno e per restituire alla persona la sua dignità e la sua funzione sociale, intervenendo su dimensioni di disagio diverse rispetto a quelle su cui si erano concentrate le politiche e gli interventi assistenziali a partire dalla legge Crispi.

Gli elementi di innovazione introdotti dalla legge ruotano attorno al carattere promozionale dei servizi e degli interventi, alla localizzazione e integrazione tra le politiche, alla cooperazione tra i diversi attori e livelli istituzionali (Bifulco 2003).

Un primo aspetto essenziale della riforma è il tentativo di promuovere il superamento della tradizionale impostazione categoriale delle politiche assistenziali attraverso la realizzazione di politiche universalistiche e selettive, cioè rivolte a tutti gli individui secondo la condizione di bisogno. L'affermazione del principio dell'universalismo selettivo rappresenta un'inversione di tendenza molto importante nel sistema di welfare italiano, caratterizzato da sempre da uno statuto debole e diseguale dei diritti sociali e da una forte disparità dei trattamenti e delle condizioni di accesso a beni e servizi. Questo si realizza con la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali che è fatto obbligo di garantire in tutto il territorio nazionale, la cui definizione però, come rileva Saraceno (2005), è molto generica trattandosi più di un elenco di settori di intervento che di tipi o livelli di copertura di intervento. I livelli essenziali, la cui realizzazione effettiva non è esente da problemi (peraltro, acuiti dall'intervenuta riforma costituzionale del 2001), possono essere definiti come diritti individuali (articolo 2 legge 328/2000) con pari opportunità nell'accesso e nella fruizione degli interventi e delle prestazioni, rispetto alle quali il compito di fissarne le caratteristiche, i requisiti specifici e la loro declinazione concreta è demandato alla pianificazione nazionale, regionale e zonale (articolo 22 legge 328/2000).

Un secondo aspetto considera l'architettura istituzionale delineata dalla riforma che ha posto a suo fondamento l'integrazione, sia tra gli attori (istituzionali e non) sia tra settori (sanità, assistenza, educazione, formazione, lavoro), per impedire sovrapposizioni di competenze e la settorializzazione delle risposte (articolo 22 legge 328/2000). L'integrazione determina una nuova architettura istituzionale che si realizza attraverso:

- la concertazione e la collaborazione tra i diversi livelli di governo (Stato, Regione, Provincia, Comune) secondo il principio di sussidiarietà verticale,
- la concertazione e la collaborazione tra pubblico e Terzo Settore secondo principio di sussidiarietà orizzontale

- la partecipazione delle comunità locali e dei cittadini secondo i principi di cittadinanza attiva (Bifulco 2003).

La collaborazione sussidiaria, verticale ed orizzontale, non ha solo lo scopo di contenere i costi dei servizi, ma anche di rendere questi ultimi maggiormente efficienti ed efficaci in virtù della loro personalizzazione: essa impone la compartecipazione e la cor-responsabilità politica, finanziaria ed operativa tra i diversi attori; modifica il ruolo delle amministrazioni pubbliche che non detengono più il monopolio delle politiche; complessifica i rapporti tra il livello centrale ed i livelli periferici realizzando forme di *partnership* tra pubblico e privato (De Leonardis 2003). Si tratta, quindi, di promuovere una programmazione integrata degli interventi socio-assistenziali che, realizzando una più razionale redistribuzione delle responsabilità tra i vari attori (istituzionali e non), riesca ad aggredire i nodi dell'impianto categoriale della protezione sociale (Bifulco 2005).

Un terzo aspetto importante della legge è rappresentato sia dal riconoscimento della centralità del Comune quale istituzione più vicina ai cittadini, e per questo, più capace di comprenderne i bisogni e programmarne risposte adatte (ad esso è assegnata, quindi, la titolarità di funzioni amministrative relative agli interventi sociali espletati a livello locale), sia dalla valorizzazione della comunità, come rete di soggetti diversi pubblici e privati, di risorse formali e informali, di relazioni di reciprocità e fiducia, di nuove si(e)nergie e di nuove responsabilità (Franzoni e Anconelli 2006). Nello spirito della legge, i Comuni assumono una centralità strategica nella fase della programmazione sociale territoriale del sistema integrato dei servizi, e devono promuovere attivamente la costruzione di reti decentrate di integrazione tra le varie forme di intervento nel territorio, fondate su *partnership* tra diversi tipi di attori che lo animano. Nel nuovo quadro istituzionale delle competenze degli Enti locali, posta la centralità del Comune (che attraverso il Piano di Zona stabilisce gli obiettivi strategici e le modalità di intervento, le risorse e le modalità organizzative, le modalità di integrazione tra servizi e prestazioni, le forme di coordinamento tra gli attori coinvolti), la legge 328 ha tentato di porre rimedio all'estrema disomogeneità infranazionale delle iniziative locali che ha storicamente contraddistinto il settore dei servizi. Questo tentativo si è tradotto nell'assegnazione allo Stato delle funzioni essenziali di

programmazione, indirizzo e coordinamento assieme al diritto di legislazione esclusiva nell'ambito dell'individuazione dei livelli essenziali ed uniformi delle prestazioni (articolo 9); a tal fine viene predisposto uno strumento chiave di programmazione centrale, il Piano Nazionale degli interventi all'interno del quale vengono individuate le priorità di intervento e vengono definite le caratteristiche generali delle prestazioni e dei servizi che devono essere realizzati. In sostanza, la legge quadro ha tentato di attuare una sorta di ri-centralizzazione delle funzioni legislative in materia di assistenza, seppur dentro una cornice di decentramento e sussidiarietà (verticale e orizzontale) che attribuisce agli Enti locali competenze normative e di governo molto estese. Alle Regioni sono attribuite le competenze di programmazione, coordinamento e indirizzo degli interventi sociali (articolo 8), nonché il compito di individuare gli ambiti territoriali all'interno dei quali devono essere attuati gli interventi (di norma, ma non sempre, coincidenti con i distretti sanitari); esse devono adottare le indicazioni contenute nel Piano Nazionale e formulare un Piano Regionale degli interventi e dei servizi sociali (coerente con gli obiettivi del piano sanitario nazionale) al fine di realizzare l'integrazione tra le diverse forme di intervento. Il ruolo delle Province risulta essere limitato al concorso nella programmazione e a compiti conoscitivi e di analisi dell'offerta assistenziale (articolo 7): la dimensione provinciale, stretta tra quella dei distretti e quella comunale, ha quindi assunto una funzione residuale.

L'elemento di maggiore novità è costituito dal riconoscimento formale del Terzo Settore, che si realizza con l'assegnazione di un ruolo di interlocuzione importante nei processi di programmazione: in considerazione della sua capacità di "sentore precoce" dei bisogni (Franzoni e Anconelli 2006), derivata dalla sua presenza capillare e anche informale sul territorio, la legge quadro lo chiama a partecipare alla costruzione dei Piani di Zona non in ruolo consultivo, ma rendendolo partecipe e responsabile delle scelte strategiche in esso contenute mediante l'adozione dell'Accordo di programma. Il Terzo Settore diventa, quindi, attore fondamentale nel processo di costruzione del welfare comunitario, cessando di essere *partner* subalterno nei confronti dell'amministrazione pubblica. Per quanto nell'impianto complessivo della legge le istituzioni pubbliche rimangono responsabili delle funzioni di garanzia della risposta ai bisogni sociali e dei servizi

erogati, viene tuttavia sancita la definitiva assunzione di un modello di welfare locale o municipale all'interno del quale le organizzazioni *non-profit* svolgono un ruolo importante non solo nella gestione operativa, ma anche nella fase di programmazione zonale degli interventi. In questo modo, la legge innova in modo profondo modelli di pensiero e prassi di regolazione, basati per molto tempo su una concezione strumentale del Terzo Settore conducendo verso una effettiva complementarità d'azione tra pubblico e *non-profit*.

In Italia, dunque, il vero passaggio dal welfare state al welfare locale avviene con la legge quadro sull'assistenza che, disegnando una nuova architettura istituzionale e organizzativa del welfare, crea spazi di azione secondo uno schema in cui pubblico e privato si integrano senza supplirsi, per produrre e offrire beni relazionali il cui mezzo simbolico di interscambio non è né il potere, (Stato), né il denaro, (mercato), ma la solidarietà (Pagani e Perino 2000).

Tuttavia, nonostante l'ambiziosità dei fini e dei principi che la ispirano, la riforma sembra presentare anche notevoli elementi di contraddittorietà. In realtà non esiste un obbligo ad adempiere da parte dei Comuni: essi *possono*, e non *devono*; questo può porre notevoli problemi sul grado di effettività dei diritti che la legge riconosce rischiando di rimanere delle mere enunciazioni (Breda, Micucci, Santanere 2001). Il secondo elemento di problematicità attiene ai livelli essenziali delle prestazioni: il loro statuto, in termini di diritti esigibili, cioè pretese giustificate da un trattamento, è reso debole sia dai criteri di compatibilità economica (è cioè erogabile nei limiti del Fondo nazionale per le politiche sociali e tenuto conto delle risorse ordinarie già destinate dagli enti locali alla spesa sociale) sia dalle scelte regionali su cosa, come e quanto realizzare. Com'è stato ben evidenziato (Bifulco e Vitale 2003), la legge identifica come diritti soggettivi solo alcune misure di sostegno al reddito nei confronti dei disabili e le pensioni sociali. Il problema è, quindi, distinguere tra prestazioni essenziali e livelli essenziali: se le prime sono istituti incompressibili che identificano un diritto dei destinatari ed il cui finanziamento si realizza per mezzo della fiscalità generale, le seconde sono, appunto, livelli che "salgono e scendono" in funzione della programmazione nazionale e regionale e vanno resi, come si diceva, compatibili con le risorse a disposizione (Mari 2003). In termini più semplici, questo significa

che i valori di cui si fa portatrice la legge 328 (universalismo e solidarietà, uguaglianza e tutela della diversità) risultano essere difficilmente attuabili in un contesto in cui il godimento dei diritti sociali fondamentali è subordinato ai limiti delle risorse disponibili, e il livello essenziale delle prestazioni (reso problematico dalla riforma del Titolo V della Costituzione) rischia di creare una situazione di eguaglianza al minimo con soggetti deboli a tutela differenziata, cioè soggetti più o meno deboli a seconda delle Regioni di appartenenza (Rizzo 2002).

7.2 Le riforme del settore socio-assistenziale nel Regno Unito

Negli anni delle prime riforme in Inghilterra, coerentemente con i principi fissati entro il Piano di Beveridge, la politica dello Stato fu di tipo prettamente interventista. La fine della concezione del ruolo dello Stato come erogatore di benessere avviene alla fine degli anni settanta con il governo conservatore Thatcher che si oppone fortemente al principio-prassi del monopolio pubblico nell'erogazione dei servizi, sulla base della tesi dell'insostenibilità del debito pubblico e della dipendenza degli individui da forme di assistenza da parte di uno Stato che aveva promesso di assistere tutti "dalla culla alla bara".

Il ridimensionamento dell'intervento pubblico si realizza attraverso il richiamo alla responsabilità individuale e alla solidarietà civile, assumendo la famiglia (e non più lo Stato) quale miglior luogo possibile di cura. Questo approccio venne ratificato con il White Paper "*Growing Older*" (DHSS 1981) che marcò, appunto, il passaggio del concetto di "responsabilità di cura" dallo Stato (*care in the community*), quindi erogata dai servizi pubblici locali presenti nel contesto di appartenenza, alla comunità (*care by community*), cioè offerta dalla famiglia e dalle reti di sostegno informali. La realizzazione di questa filosofia avvenne per mezzo del "*Caring for people: Community care in the next decade and beyond*" (DHSS 1989) che aveva lo scopo di definire le modalità ed i tempi con cui il governo intendeva attuare la *community care*. Nei suoi punti essenziali, questo atto riconosce:

- il ruolo chiave dei dipartimenti dei servizi sociali locali nell'erogazione della *community care*;

- il ruolo del *care manager* a cui viene assegnata la responsabilità della definizione dei bisogni degli utenti e dei relativi servizi al fine di organizzare interventi più flessibili e più capaci di soddisfare i bisogni;
- il coinvolgimento dell'utente (e della sua famiglia) quale interlocutore per eccellenza rispetto alle caratteristiche che i servizi necessitano avere per rispondere meglio ai bisogni di cui sono portatori;
- la collaborazione tra servizi sociali e sanitari, intesa come servizio migliore, multidimensionale e, dunque, più efficace capace di dare alle famiglie il sostegno necessario nei processi di cura dei propri membri.

Nello stesso anno, quanto previsto per i servizi sociali fu disposto anche per i servizi sanitari attraverso il White Paper “*Working for Patients*” (DoH 1989), con il quale venivano fissati due obiettivi fondamentali: garantire alle persone cura e accesso ai servizi disponibili, indipendentemente dai luoghi di residenza, e rendere il sistema sanitario più efficiente, accessibile e finanziato attraverso la tassazione generale. In entrambe le riforme, l'elemento di forte novità fu l'introduzione di un mercato interno dei servizi sociali e sanitari: le autorità sanitarie locali ed i medici di base avevano la prerogativa di acquistare i servizi erogati dagli ospedali e dalle altre autorità sanitarie responsabili nell'erogazione dei servizi territoriali, oltre che dagli enti privati; i *care manager*, responsabili dei servizi sociali territoriali, potevano scegliere di acquistare i servizi sia dagli enti pubblici che privati. In questo nuovo quadro, si affermò un nuovo ruolo per lo Stato, quello di finanziatore e regolatore, mentre la gestione dei servizi e degli interventi veniva affidata alle organizzazioni *non* e *for-profit*, favorendo il risparmio della spesa pubblica.

Il governo laburista di Tony Blair sostituì la competizione tipica del libero mercato della destra liberale con la concertazione al fine di regolare i rapporti tra i soggetti implicati nella programmazione e nell'erogazione dei servizi attraverso pratiche di tipo collaborativo (pubblico e privato, sociale e sanitario, cura formale e informale). Nel White Paper, “*The new NHS: modern, dependable*” (DoH 1998), fu rafforzato l'obbligo di collaborazione tra sociale e sanitario per rendere la cura formale complementare a quella informale e per realizzare in maniera compiuta una politica specifica rivolta alla *community care*. Venne anche avviata

la creazione di nuovi corpi all'interno del sistema sanitario locale, i *Primary Care Groups* con il compito di integrare i medici ed i servizi socio-sanitari locali allo scopo di promuovere processi di programmazione e di erogazione più inclusivi.

La riforma più importante, i cui principi costituiscono ancora la struttura del settore socio-sanitario, avviene attraverso il “*NHS Plan: a plan for investment, a plan for reform*” (DoH 2000) che rappresenta un programma ambizioso il cui scopo è quello di accogliere la sfida della modernizzazione del sistema, interamente ri-disegnato attorno ai bisogni dei pazienti. Un obiettivo di cambiamento che punta su due livelli di intervento: l'offerta di servizi di cura che siano il più possibile adeguati alle esigenze individuali (con alti standard di qualità) e la valorizzazione ed il sostegno delle risorse umane. L'intenzione di questa riforma è esattamente quella di (ri)trovare una nuova etica del servizio pubblico, di realizzare un sistema in cui i valori, la dedizione del personale e la fiducia siano il collante dell'intero sistema socio-sanitario. Essa, quindi, dal lato dei principi ne sancisce alcuni a fondamento del processo di modernizzazione: l'assistenza sanitaria garantita come diritto umano fondamentale (servizio universalmente garantito a tutti sulla base di bisogni); l'offerta di una vasta gamma di servizi durante il processo di cura ai pazienti considerati nel pieno rispetto della loro dignità umana; la predisposizione di un sistema complessivo che sia rispondente alle esigenze di individui e gruppi senza discriminazioni; la ricerca di una maggiore inclusione di pazienti e cittadini nell'NHS. Rispetto alla riorganizzazione del settore, la novità più importante è costituita dall'unificazione tra assistenza sanitaria e sociale in un unico sistema di cura a partire dal concetto di *Care Trust* introdotto in ambito sanitario per indicare un nuovo livello di cura fondato sulla collaborazione tra servizi sociali e sanitari. Nascono le *Primary Care Trusts* che sostituiscono i *Primary Care Groups*, permettendo l'integrazione tra i settori (sociali e sanitari, pubblici e privati) nei processi di erogazione dei servizi (Alcock 2003); queste non soltanto incarnano il senso della responsabilità collettiva basata sulla collaborazione e condivisione delle risorse, ma ad esse viene anche affidato il compito di impiegare le risorse nel miglior modo possibile per soddisfare i bisogni della popolazione locale. La riforma concretizza anche il concetto di *interprofessional work* attraverso l'offerta di un nuovo livello di cura

definita *intermediate care*, cioè intermedia tra servizio sociale e sanitario atta a soddisfare i bisogni delle persone che possono vivere a domicilio se adeguatamente supportati dai servizi sociali e sanitari territoriali, ed introduce formalmente la forma organizzativa della *partnership* che costituisce il meccanismo migliore per disegnare servizi interamente modellati attorno alle esigenze del cliente; a tal proposito, il piano introduce e sostiene lo sviluppo di partenariati e meccanismi di cooperazione a tutti i livelli di cura: tra i pazienti, i loro famigliari ed il personale del sistema socio-sanitario; tra il settore sanitario e quello sociale; tra i diversi dipartimenti di governo; tra il settore pubblico, le organizzazioni di volontariato ed i privati all'interno dei processi di erogazione dei servizi e degli interventi.

Anche il settore sociale ha conosciuto una stagione di riforme che hanno avuto l'obiettivo di ridisegnare le politiche socio-assistenziali definendo orientamenti e pratiche per la creazione di un sistema (di assistenza sociale) capace di mettere al centro dell'azione la dignità e l'indipendenza delle persone. Il Social Care Green Paper "*Independence, Well-being and Choice*" (DoH 2005) indica i principi e le priorità su cui devono essere fondate le politiche socio-sanitarie:

- dare alle persone maggiore controllo sulla loro salute e sull'assistenza
- consentire e sostenere la salute, l'indipendenza ed il benessere
- garantire un accesso rapido e conveniente ad un'assistenza efficiente e di alta qualità.

Questo atto fu rinforzato dal White Paper "*Our Health, Our Care, Our Say*" (DoH 2006) che indica gli obiettivi che le politiche sociali degli enti locali devono perseguire, e cioè:

- il miglioramento della salute e del benessere
- il miglioramento della qualità della vita
- la possibilità degli utenti di esercitare scelta e controllo sui servizi
- la libertà dalla discriminazione ed il benessere economico
- il rispetto della dignità personale.

"*Transforming Social Care*" LAC (DoH 2008) è un atto rafforzativo dei precedenti perché indica le ragioni di una necessaria trasformazione nel settore delle politiche sociali con particolare riguardo ai servizi sociali. I cambiamenti

intervenuti non solo nella struttura della popolazione, ma anche nei suoi bisogni, possono essere affrontati dai servizi sociali a partire da un loro cambiamento rispetto al modo con cui questi debbano essere pensati ed erogati. L'approccio che sta alla base di questa riforma, e che si rivela nel suo essere assolutamente innovativo, è quello della personalizzazione, definibile come il modo attraverso cui i servizi sono plasmati in funzione delle esigenze e delle preferenze dei cittadini. La personalizzazione diviene la pietra angolare della modernizzazione dei servizi pubblici, e rispetto all'assistenza sociale significa che chiunque riceva servizi di cura, indipendentemente dal livello di bisogno o dalla tipologia degli erogatori, avrà possibilità di scelta e controllo su come questo sostegno deve essere fornito. In questo nuovo modello, il significato e l'azione del lavoro sociale cambia: da azioni di *assessment* e *gatekeeping* (valutazione/contenimento) ad azioni di *advocacy* e *brokerage* (sostegno e intermediazione), che implicano il passaggio da un modello in cui la persona è una passiva ricevente di cura ad uno in cui è al cuore dell'intera programmazione - quindi, saldamente posta al centro nel processo d'identificazione di ciò che è soggettivamente importante. Anche all'interno del settore dell'assistenza sociale, la riforma richiama tutti i soggetti interessati ad operare in partenariato per la costruzione di un modello globale di erogazione che si avvalga del contributo di tutti, NHS, agenzie private, Terzo Settore e comunità locali, ai quali è richiesto lo sforzo di superare le barriere culturali ed istituzionali per garantire un equilibrio strategico di investimenti nella prevenzione, nelle strategie di promozione dell'indipendenza e nell'erogazione di servizi. Il modello di riforma identifica le aree su cui il governo ed i suoi *partner* devono lavorare al fine di riformare l'assistenza sociale, non solo in modo sostenibile ma anche in modo tale da migliorare la qualità della vita delle persone:

- rafforzare la gestione delle prestazioni per garantire che tutti i servizi siano di alto livello
- sostenere le capacità e le competenze degli operatori sociali nei processi di erogazione dei servizi
- consentire che siano le persone a plasmare servizi che ricevono in modo da dar loro la possibilità di scegliere ciò che desiderano.

All'interno di questo processo di trasformazione, l'obiettivo chiave è la costruzione una nuova *social care workforce*, altamente qualificata, valorizzata e responsabile proveniente da tutti i settori della comunità. Questa *workforce* lavorerà all'interno di un "modello sociale" di assistenza guardando agli individui nel loro contesto personale, familiare e comunitario e fornendo loro servizi appropriati ed innovativi. Accanto ai famigliari ed ai volontari, fornirà un valore aggiunto contribuendo alla salute, alla felicità ed al benessere degli utenti. Attraverso un lavoro integrato, la condivisione di informazioni e condivisi processi di valutazione, la *workforce* consentirà un innovativo modo di lavorare per fornire servizi di alta qualità.

8. Scenari futuri in Italia e nel Regno Unito

- *Riforma costituzionale e federalismo: riflessi sulle politiche socio-assistenziali in Italia*

L'impatto dello slancio riformista della legge di riforma dell'assistenza risulta, dunque, essere affievolito dall'intervenuta riforma del Titolo V (parte II) della Costituzione del 2001, che ha avviato un processo di cambiamento tendente ad un neoregionalismo basato su un rafforzamento delle competenze che si costituiscono e si raccolgono in capo alle Regioni. La legge quadro di riforma dell'assistenza ha, per prima, introdotto il riferimento ai livelli essenziali delle prestazioni sociali allo scopo di ridurre l'eterogeneità dell'offerta di servizi tra aree del paese (e nonostante questo rappresentasse uno dei suoi obiettivi fondamentali vi è consenso nell'affermare che la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali è stata realizzata in modo assai vago) e, successivamente, la riforma costituzionale ne ha modificato il quadro di riferimento attribuendo ai livelli essenziali una posizione cruciale (in parte diversa rispetto a quella prefigurata dalla legge 328) nel quadro della ridefinizione delle competenze dei diversi livelli di governo delle politiche sociali. Come già ricordato, la legge fornisce alcune indicazioni in ordine a quali debbano considerarsi livelli essenziali delle prestazioni sociali, senza scendere in ulteriori dettagli; colloca tra i diritti soggettivi unicamente le prestazioni monetarie assistenziali nazionali, mentre non

attribuisce natura di diritti individuali esigibili ai servizi e agli interventi territoriali e subordina la garanzia dei livelli essenziali delle prestazioni sociali alla disponibilità di risorse economiche per le politiche sociali. La riforma costituzionale, modificando profondamente la ripartizione delle competenze legislative e amministrative tra Stato e Regioni, incide in modo significativo sull'attribuzione delle competenze in materia di politiche sociali, e definisce in modo diverso, rispetto alla legge quadro, i livelli essenziali delle prestazioni, la cui non compiuta identificazione lascia aperti numerosi problemi relativi sia al riconoscimento dei diritti sociali sia all'attuazione di riforme attese delle politiche sociali, generali e di specifici settori (Ranci Ortigosa 2008).

Nel nuovo piano di riparto delle competenze legislative tra Stato e Regioni, l'assistenza sociale non compare né tra le competenze esclusive dello Stato né in quelle concorrenti delle Regioni; per cui essa rientra automaticamente tra le materie di competenza residuale. È, quindi, la Regione (e non più lo Stato) ad essere il centro esclusivo di produzione legislativa in materia di assistenza sociale, sia pure nell'ambito dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti di diritti civili e sociali (articolo 117 lettera *m* della riformata Costituzione) fissati uniformemente su tutto il territorio nazionale dallo Stato - al quale resta la possibilità di effettuare interventi speciali per promuovere solidarietà sociale e per rimuovere gli squilibri socioeconomici (Rizzo 2002). Ancora più concretamente, ciò implica che le Regioni potranno guidare lo sviluppo della propria politica sociale in modo autonomo, compiendo scelte proprie sia in riferimento agli obiettivi sia in riferimento agli strumenti: i legislatori regionali avranno la possibilità di decidere se e in che modo aderire al dettato della legge 328 nella costruzione dei propri sistemi sociali (Ferrera e Madama 2006). Questo è il motivo per il quale la riforma costituzionale ha depotenziato la portata innovativa della legge di riforma dell'assistenza: il rafforzamento dell'autonomia regionale diventa importante dal punto di vista della capacità di legiferare sulla base delle risorse che si hanno a disposizione, prima ancora che delle necessità; questo implica la possibilità reale di sperequazioni tra le varie Regioni che potrebbero verificarsi nella definizione del livello (generoso o non generoso) di assistenza. Dunque, maggiore è l'autonomia (legislativa) maggiore è la differenziazione che

può crearsi e perpetuarsi tra territori, e quanto più accentuata sarà la differenziazione tanto più forte in senso negativo sarà l'impatto sullo statuto della cittadinanza.

Sebbene l'elemento di perequazione contenuto alla lettera *m* dell'articolo 117 della Costituzione (che attribuisce allo Stato la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali su tutto il territorio nazionale) si pone l'obiettivo di garantire la cittadinanza - ovvero quel livello equo, omogeneo e unitario di diritti civili e sociali che tuteli da sperequazioni interpersonali ed interterritoriali possibili lungo un processo di regionalismo di tipo asimmetrico -, esso perde la sua portata garantista volta a riequilibrare le disparità e le ingiustizie fra settori e territori a causa della difficile delimitazione della categoria di diritti civili e sociali (non essendoci una definizione né costituzionale né giuridica della stessa) e della difficile interpretazione del concetto di "livelli essenziali delle prestazioni", per il quale esistono ancora forti dubbi sul tipo di interpretazione applicabile (sebbene sembra essere prevalente un'interpretazione di tipo estensivo che considera l'irriducibilità del termine "essenziale" a quello di "minimo", cioè che mette in evidenza come il carattere essenziale dei livelli pone questi ultimi su un terreno più avanzato di tutela e protezione di quanto non siano quelli minimi, perché l'obiettivo è quello di assicurare uno standard di prestazioni in grado di fornire la piena fruizione di diritti costituzionalmente garantiti) Il ritardo dello Stato a provvedere ad una definizione di dettaglio, quantitativa e qualitativa (prima ancora che l'individuazione del suo concorso finanziario e la misura del co-finanziamento da parte di Regioni ed Enti locali), dei livelli essenziali delle prestazioni ha congelato lo scenario da questo punto di vista: la riforma del Titolo V ha indebolito la coerenza della legge quadro, rendendola inapplicabile in alcuni punti; nonostante alcune Regioni ed alcuni Enti locali, traendo stimoli proprio dalla legge quadro, abbiano introdotto negli ultimi anni significative innovazioni, il panorama generale rimane caratterizzato da una certa incapacità di cambiamento. Come segnalano Ferrera (2006), Ranci Ortigosa (2008) e altri (Formez 46), la sfida maggiore è allora quella di identificare i livelli essenziali in un mix corretto di diritti, tipi di prestazioni, standard di qualità e livelli di spesa che dovranno essere

rispettati da ogni Regione, indipendentemente dalle modalità organizzative e gestionali da queste prescelte. In assenza di una definizione governativa dei livelli essenziali, le Regioni stanno preparando una proposta da contrattare col governo stesso, anche se in realtà esse si sono già mosse in via autonoma preconstituendo soluzioni e assetti istituzionali che sarà difficile far rientrare in uno schema nazionale. Il rischio è allora che il sigillo centrale venga posto su un confuso ed ingiusto “sistema universale delle differenze” (Rosati 2003).

Per altro versante, l'intero settore delle politiche socio-assistenziali in generale, e la definizione dei livelli essenziali in particolare, assumono maggiore rilevanza a fronte della declinazione concreta che assumerà il federalismo fiscale, che è oggi fra le priorità dell'azione del governo. Il termine federalismo ha assunto, molto pericolosamente, a livello istituzionale un significato quasi magico essendo concepito come il modo più efficace di risolvere alcuni problemi. Soprattutto in alcune aree del Nord del paese, dove è fortemente concentrata la forza politica che se ne fa propulsore, è diffusa l'idea che il federalismo, (ri)assorbendo localmente le risorse prodotte in un dato territorio, consentirebbe di risarcire quella parte del paese che è stata “derubata” da quei prelievi effettuati da Roma (ladrona) per alimentare in modo assistenzialistico le istanze parassitarie del Sud e dei ceti improduttivi (Rosati 2003). Si tratta, quindi, di una concezione molto lontana da quella originaria presa in analisi da Gangemi (2005) che identifica ed evidenzia il senso antropologico del termine, diverso da quello istituzionale. In questa visione il federalismo è sia democrazia deliberativa, essendo orientato alle pratiche della cooperazione, negoziazione, partecipazione e mutua assistenza, sia struttura per partecipare, (liberare per federare) essendo diretto alla costruzione delle condizioni che consentono lo sviluppo politico e lo sviluppo locale. La svolta federalistica tanto agognata in questa fase storica di riforma sembra essere, al contrario, basata su una visione separatista e conflittuale, di accentuazione delle diversità più che di esaltazione delle specificità, e che fa leva sull'egoismo derivante dalle incertezze e dal senso di smarrimento tipici delle società post-industriali. In questa concezione è, cioè, enfatizzato il dualismo economico-territoriale che viene, peraltro, esteso al piano socio-culturale: il Nord come terra del liberismo, dell'efficienza, del mercato, della produttività, dell'innovazione; il

Sud come terra dello statalismo, dell'assistenzialismo, del clientelismo, della corruzione e dell'inefficienza - dalla quale occorre separarsi per evitare di compromettere lo stesso processo di sviluppo produttivo del Nord. Proprio in contrapposizione alla prassi dei trasferimenti di risorse in favore del Meridione (volte al suo sviluppo) da parte dello Stato (che avrebbero non solo aumentato l'assistenzialismo non riuscendo a innescare uno sviluppo autonomo, ma persino penalizzato le iniziative autonome e prodotto fenomeni di corruzione nonché un peggioramento dei criteri di selezione della classe politica e imprenditoriale), il ricorso al federalismo non si inserisce, quindi, in un progetto finalizzato al rispetto delle specificità e al governo delle differenze, in grado di coniugare l'unità del paese con le diversità delle strutture regionali, la governabilità con l'autonomia; ma è finalizzato alla rottura del modello centralista dello Stato italiano, considerato inefficiente e corrotto, e all'immediata fine di qualsiasi trasferimento alle Regioni meridionali.

Se la richiesta di federalismo fiscale assume una valenza punitiva nei confronti del Sud, allora occorre chiedersi quale sarà l'impatto del federalismo sul welfare. Cambierà il processo con cui la solidarietà è inverata: verrà meno il metodo classico del prelievo, che sottrae tutti per dare a chi ha bisogno, e si rafforzerà un meccanismo di rapporti interregionali all'interno del quale le Regioni saranno interessate a che le risorse siano spese nel miglior modo possibile dai destinatari, i quali, a loro volta, saranno sottoposti ad un controllo da parte degli erogatori eliminando forme di assistenzialismo. Figure istituzionali, come la *devolution*, legittimeranno la rottura dei sistemi nazionali di protezione sociale: l'arresto delle politiche redistributive, assieme alla riduzione dei prelievi fiscali, mirerà a creare protezioni separate, con protezioni più ricche nelle zone più dotate e protezioni più povere in quelle meno dotate (Rosati 2003).

Il dibattito sul federalismo è ancora aperto, e molti sono gli interrogativi che suscita. Senza meccanismi di equilibrio e nelle sue storture, la *devolution* sembra essere pericolosa: emergerà come ogni Regione debba fare quel che può e chi non può si arrangi, sconquassando in tal modo l'indivisibilità della cittadinanza. Ecco perché resta da riflettere e da discutere ancora sulle conseguenze politiche e sociali (e anche culturali) di una tale impostazione sul welfare.

- *La svolta shock della nuova riforma inglese*

Il sistema socio-sanitario inglese sta nuovamente andando incontro a profondi e radicali cambiamenti nella propria architettura e nelle proprie filosofie di fondo.

Continuando a mantenere saldi i principi su cui è radicato, equità e gratuità nel punto di erogazione dei servizi e degli interventi ed accessibilità a tutti sulla base del bisogno, il White Paper “*Equity and Excellence: Liberating the NHS*” (DoH 2010) è il piano che incarna la riforma “*Health and Social Care Act 2012*”³ che mira a destrutturare l’attuale sistema per edificarne uno nuovo, uno che sia libero dall’eccessiva burocrazia e dal controllo politico, che rafforzi il livello territoriale attraverso la decentralizzazione del potere e che punti a migliorare la qualità dei servizi. Il miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni è realizzata attraverso il coinvolgimento del paziente, che viene messo al centro dei processi e delle pratiche organizzative, attraverso un nuovo ruolo, più incisivo, delle autorità locali e introducendo meccanismi tipici del mercato (competizione e contenimento dei costi).

Questa strategia di rinnovamento introduce dei cambiamenti in quattro aree:

1. cambiamenti nel sistema di committenza
2. cambiamenti nel sistema di erogazione
3. cambiamenti negli obiettivi della salute pubblica
4. cambiamenti nel sistema formativo per gli *health professionals*

Uno degli aspetti più importanti della riforma è costituito dall’introduzione dei *Clinical Commissioning Groups* (CCGs) che, basati su i *GP Local Consortia* assumeranno funzioni di committenza e finanziamento dei servizi, in precedenza svolte dai *Primary Care Trust* che la riforma abolisce.

³ Per i punti cardini della riforma: <https://www.gov.uk/government/publications/health-and-social-care-act-2012-fact-sheets>

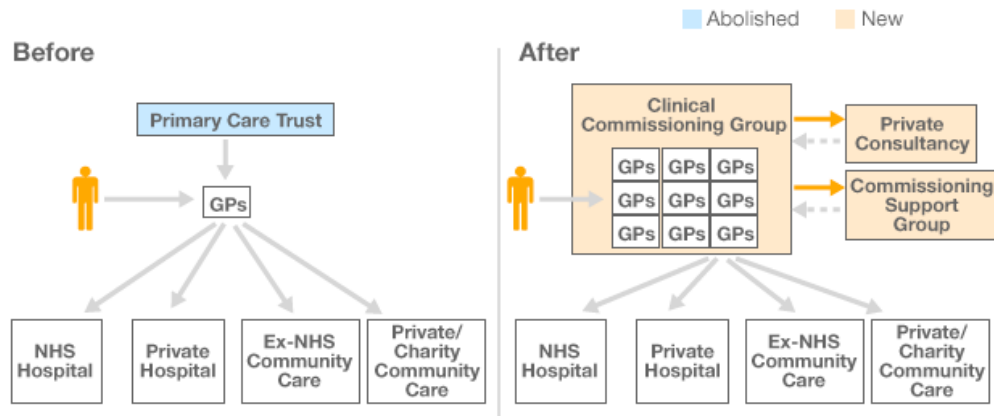


Figura 1. Who plans and buys treatments for patients. Fonte: <http://www.bbc.co.uk/news/health-19674838>

Saranno, quindi, i CCGs che contratteranno con i *provider*, pubblici e privati, prestazioni, volumi di attività e tariffe per l'erogazione dei servizi, disponendo dell'60% delle risorse del NHS. Questa modifica ha al suo centro la fiducia che lega i medici ed i professionisti del settore con i cittadini/beneficiari, che si rifletterà nella doppia responsabilità di gestione della cura e gestione delle risorse. In tutto questo, la riforma ancora questo nuovo ruolo di committenza ai principi ed alle pratiche della collaborazione inter-professionale: medici, infermieri, professionisti del settore sanitario ed operatori sociali avranno un ruolo vitale nello sviluppo dei servizi e nel miglioramento degli *outcome* di cura.

Il secondo punto riguarda dei cambiamenti strutturali ed organizzativi nei soggetti che si occupano dell'erogazione. La riforma stabilisce che tutti gli *NHS Trusts* dovranno diventare, entro il 2014, delle *Foundation Trusts*. Questa forma legale ed organizzativa era già stata introdotta, qualche anno prima, per avviare processi decisionali decentrati, che passassero, cioè, dal governo centrale alle comunità e alle organizzazioni locali. Le *Foundation Trusts* sono corporazioni *not-for-profit* che erogano servizi e interventi coerentemente con i principi alla base del sistema socio-sanitario (gratuità delle prestazioni sulla base del bisogno). Nella riforma sono un obiettivo specifico perché rispetto alle forme precedenti:

- non sono dirette dal governo centrale ed hanno più libertà di scelta rispetto alle strategie di intervento e ai servizi che gestiscono

- possono re-investire il *surplus* che ottengono per il miglioramento dei servizi che offrono
- sono responsabili localmente attraverso i propri membri e direttori. Da questo punto di vista, il radicamento di queste organizzazioni nella comunità determina un elevato grado di sensibilità per i bisogni locali della popolazione e la prontezza a dare risposte efficaci.

I cambiamenti che riguardano gli obiettivi della salute pubblica sono più direttamente riferiti alla promozione dello stato di benessere e prevenzione della condizione di malattia, per i quali saranno responsabili le autorità locali, in un quadro dove incisiva dovrà essere la riduzione delle disuguaglianze in tema di salute, intesa come lavoro finalizzato al restringimento del divario tra gruppi svantaggiati, comunità ed il resto del paese.

Infine, la riforma introduce cambiamenti nella formazione per lo sviluppo professionale degli operatori del settore. In particolare sono previsti due assi centrali al nuovo sistema: l'*Health Education England* ed il *Local Education and Training Boards*. Il primo offrirà, a livello nazionale, *leadership* e supervisione sui temi della programmazione e dello sviluppo degli operatori sanitari e allocherà risorse per la formazione del personale. L'obiettivo è quello di un'istruzione ed una formazione di alta qualità, sensibile al cambiamento ed ai bisogni dei pazienti e della comunità. Il secondo sarà veicolo attraverso cui erogatori e professionisti lavoreranno con l'*Health Education England* per migliorare la qualità dei risultati della formazione in modo che il servizio sia plasmato in funzione dei pazienti e risponda più efficacemente ai loro bisogni (DoH 2012).

In questo mutato quadro di ruoli e competenze, più direttamente riferiti alla committenza e all'erogazione dei servizi, si inseriscono altri cambiamenti che vanno ulteriormente a modificare la struttura generale del nuovo NHS.

La costituzione di *NHS Commissioning Board* è una novità importante che alleggerisce e coadiuva il ruolo dei CCGs: in particolare, sarà parte integrante di un sistema più ampio per la committenza dei servizi socio-sanitari sia assistendo i CCGs nel loro ruolo ed attività sia garantendo un'architettura complessiva coesa, coordinata ed efficiente. La relazione tra il *Commissioning Board* ed i CCGs sarà critica per il successo del nuovo sistema: questi dovranno lavorare assieme a

livello locale, incoraggiando il coinvolgimento di gruppi di pazienti, professionisti del settore, erogatori di servizi, autorità locali ed altre organizzazioni (NHS).

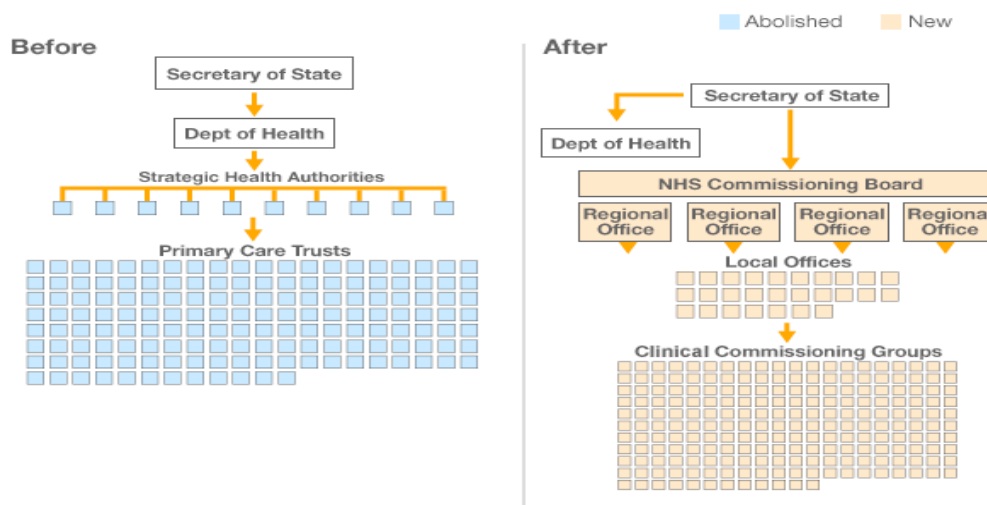


Figura 2. How the NHS is run. Fonte: <http://www.bbc.co.uk/news/health-19674838>

Un'altra novità è anche l'introduzione del *Public Health England*, che è una nuova agenzia responsabile della direzione e della gestione di un'erogazione integrata dei servizi. È articolata in diversi centri presenti in tutto il territorio dell'Inghilterra, ognuno dei quali offre *leadership* e sostegno nelle tre aree della salute pubblica: protezione, miglioramento e cura, lavorando con le autorità locali e NHS (DoH 2012).

Dal punto di vista degli organi di consultazione, la riforma ha previsto anche la costituzione di un organismo rappresentativo dei cittadini, l'*Health Watch* che, sostituendo i *Local Involvement Networks* (LINKs), sarà presente all'interno di ogni autorità locale come punto di contatto tra individui, comunità ed organizzazioni di volontariato nell'affrontare questioni o problemi in campo socio-sanitario (BMA 2013). In particolare, questo organo interagirà anche con altre agenzie per la valutazione dei servizi, rendendo trasparenti modalità, tempi e metodi dell'intero processo di cura (Roland 2010; Ham 2010; Walshe 2010).

Allo stesso modo, gli *Health and Wellbeing boards* costituiscono nuovi corpi all'interno di ciascuna autorità locale, col compito di promuovere l'integrazione tra servizi o di identificare strategie e modalità per soddisfare i bisogni della popolazione. Questi includono rappresentanti delle autorità locali, dell'NHS e dei

CCGs, i quali, in particolare, dovranno collaborare con *Health and Wellbeing boards* per sviluppare i propri piani di committenza (BMA 2013).

Il ruolo delle autorità locali è stato rafforzato. Oggi queste hanno nuove responsabilità e funzioni in materia di sanità pubblica, e conseguentemente nuove forme di finanziamento, assumendo un ruolo strategico nel miglioramento della salute e nelle strategie di riduzione delle disuguaglianze. I comuni, quindi, assumeranno direttamente il *budget* per la salute pubblica, saranno sostenuti dalla *Public Health England* e parteciperanno alla programmazione socio-sanitaria.

Infine, proprio perché è stato introdotto il meccanismo della competizione all'interno di quello che può essere pensato come un mercato dei servizi socio-sanitari, è stata prevista la creazione di un regolatore economico, *Monitor*, il cui scopo è quello di proteggere e promuovere gli interessi dei pazienti assicurando che il settore sanitario lavori per i loro benefici (Gov UK 2013). Il suo ruolo è, quindi, quello di garantire un ambiente paritario e positivamente competitivo per agenzie private e Terzo Settore per competere per l'erogazione dei servizi.

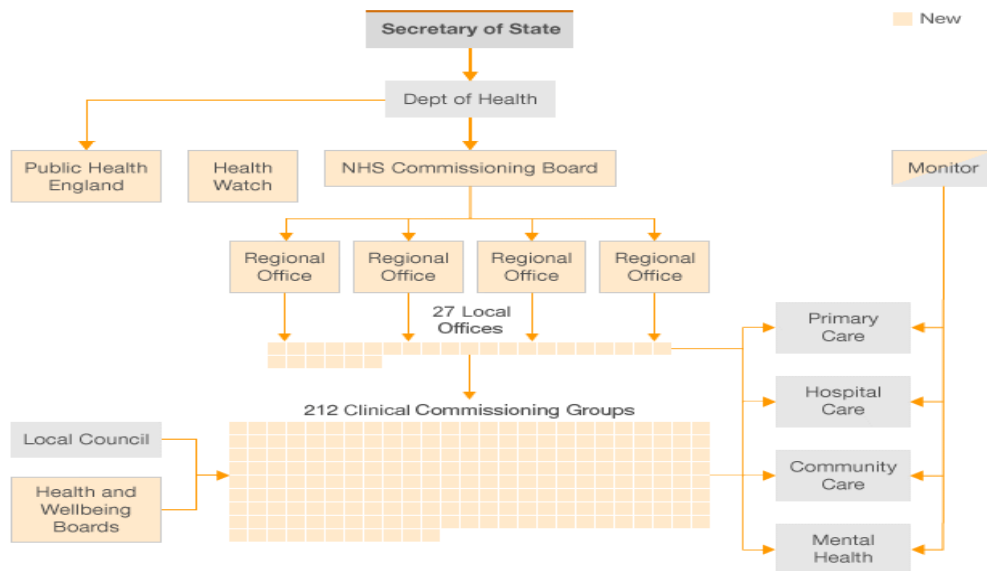


Figura 3. Overall structure of the new NHS in England. Fonte: <http://www.bbc.co.uk/news/health-19674838>

La sanità territoriale sarà, dunque, il nuovo pilastro della sanità inglese, entro un quadro in cui sia gli operatori sanitari che i pazienti avranno un ampio margine di potere e libertà di scelta: i *General Practitioner* diventeranno gli interlocutori più forti per garantire i diritti del cittadino-utente, individuandone i bisogni e coordinando tutto il percorso terapeutico; disporranno allo scopo dei *budget* di cura misurandosi, comunque, con le conseguenze degli errori commessi nei confronti dei pazienti (che sono anche i contribuenti che li finanziano); il ruolo dei pazienti costituisce la parte più significativa del rivoluzionario processo di cambiamento: con la frase-slogan “*nothing about me without me*” la riforma si impegna ad attuare il principio della libertà di scelta dei pazienti del luogo di cura e della condivisione delle scelte assistenziali.

Sebbene sia in continua trasformazione, diverse sono le critiche avanzate nei confronti della riforma. L’associazione dei Medici Britannici, per esempio, nonostante abbia espresso una valutazione positiva sulla volontà del nuovo governo di dare più spazio ai medici nella programmazione e nella gestione dell’assistenza sanitaria, rileva come ingiusta sia una riforma basata su “tagli arbitrari e politiche sconosciute” e, soprattutto, rischiosa nello stimolare la competizione tra i medici a discapito della collaborazione tra essi nell’interesse del paziente (BMA 2010; Campbell 2010). In particolare, sulla soppressione dei *Primary Care Trusts* e sulla formazione dei *GP Commissioning Consortia* si concentrano alcune valutazioni negative (Whitehead, Hanratty, Popay 2010) pubblicate sulla rivista *The Lancet*, nella quale sono identificate almeno due tipi di pericoli. Il primo, minerebbe la possibilità di programmare un’adeguata distribuzione geografica dei servizi per le comunità e le popolazioni locali. Questo rischio è, ovviamente, connesso all’intenzione di far venir meno i *Primary Care Trusts* che, come detto, sono responsabili per l’intera popolazione in una definita area geografica, e non solo per i pazienti che sono iscritti in un determinato servizio. Tale responsabilità, basata sulla popolazione, consente una valutazione a lungo termine dei bisogni, la pianificazione e la committenza dei servizi per rispondere a quei bisogni e la rendicontazione pubblica dell’uso delle risorse per quella popolazione. In tal senso, la proposta del governo abbandona il principio basato sulla popolazione, e la committenza che sarà esercitata dai futuri consorzi

dei medici riguarderà solo gli assistiti iscritti con i medici di quel determinato consorzio all'interno di confini geografici amorfi e indefiniti. Il secondo rischio è riferito, invece, agli incentivi finanziari legati al raggiungimento dei risultati di salute: poiché è più facile ottenere questi risultati con popolazioni economicamente avvantaggiate, è prevedibile che i medici di base e i vari *provider* focalizzeranno i loro sforzi nei confronti dei gruppi più benestanti e più sani, aumentando le possibilità di selezione dei pazienti e accentuando le disuguaglianze nella salute all'interno della popolazione. Ma l'aspetto forse più grave, come spiega Gavino Maciocco (2011), è che i *GPs* ritorneranno al mercato e decideranno quale assistenza potranno permettersi di offrire ai loro pazienti e chi sarà il prossimo *provider*. L'enfasi passerà dal bisogno clinico al costo.

CAPITOLO SECONDO

Implicazioni Organizzative della Legge 328/2000. Programmazione, *Partnership* e Partecipazione

“A sense of purpose and a sense of direction are basic elements of the art of governance”

Gawthrop (2001)

In questo capitolo verranno discusse le implicazioni organizzative della legge 328 del 2000 che costituiscono i temi centrali su cui si fonda l'interesse per questo studio, particolarmente, in termini di ipotesi di ricerca. Si tratta di studiare, all'interno del paradigma emergente della gestione del cambiamento nelle strutture di governance, i processi di programmazione. Poiché la legge introduce un approccio sistemico e complesso alla programmazione, l'obiettivo sarà quello di posizionare l'interrogativo generale all'interno del dibattito che identifica il processo di programmazione come un intervento di cambiamento organizzativo sistemico, per poi esplorare e comprendere come si strutturano, entro questo rinnovato quadro concettuale ed operativo, i processi di costruzione delle partnership e l'applicazione dei principi della governance, tra questi, la partecipazione degli stakeholder nei processi di cambiamento.

1. Introduzione

La programmazione sociale trova la sua prima e compiuta affermazione nella legge quadro 328 del 2000 che istituisce il sistema integrato di interventi e servizi sociali, che, nei suoi principi e nelle sue innovazioni organizzative, tende ad un modello di welfare locale che promuove il protagonismo istituzionale dei comuni e riconosce la centralità del territorio come luogo di sviluppo economico e sociale: lo identifica cioè come una rete di soggetti diversi pubblici e privati, di risorse formali e informali, di relazioni di reciprocità e fiducia, di nuove si(e)nergie e di nuove responsabilità (Franzoni e Anconelli 2006). Fondando il nuovo sistema sull'integrazione fra ambiti, materie e attori diversi, sull'attivazione dei diversi soggetti di welfare, istituzionali e non, e sulla localizzazione delle politiche e dei servizi sociali (Bifulco 2003), questa legge fa della programmazione territoriale

un'essenziale fattore di innovazione perché nel suo essere concertata e coordinata riconsegna centralità alle politiche sociali, (ri)orientando le politiche pubbliche di sviluppo locale nel loro complesso (De Ambrogio 2007).

La programmazione di zona segna un passaggio assai significativo entro la tradizionale prassi di programmazione delle politiche socio-assistenziali: il paradigma burocratico dell'amministrazione pubblica cede il passo a quello post-burocratico (Barzelay 1992); dalla prospettiva di *government*, intesa come funzione esclusiva del soggetto pubblico, si passa ad una prospettiva di *governance*, intesa come mobilitazione effettiva dei soggetti per intraprendere azioni e politiche appropriate (Rodhes 1996; Mayntz 1999); ai principi della gerarchia e della verticalità si sostituiscono la rete e l'orizzontalità; la conformità alle regole perde la sua natura cogente e si afferma il principio dell'orientamento ai risultati (Osborne e Gaebler 1992) e la logica della sperimentazione; le norme dirette a limitare la discrezionalità lasciano il campo a pratiche più flessibili che permettono cambiamento e innovazione.

Nell'ambito della programmazione e del governo locale delle politiche e dei servizi sociali, il Piano di Zona rappresenta un'esperienza di forte cambiamento per l'intero sistema dei servizi, perché realizza un processo di riforma che introduce notevoli possibilità di sviluppo e di innovazione nelle politiche sociali e socio-sanitarie del nostro paese. Esso è indicato dalla legge 328 come lo strumento strategico dei comuni associati per il governo locale dei servizi sociali, ovvero come lo strumento privilegiato per conseguire forme di integrazione tra vari servizi mediante l'analisi di bisogni, la definizione delle priorità e delle risposte, l'integrazione delle risorse istituzionali e sociali, la gestione creativa, flessibile e partecipata dei servizi. La sua istituzione sancisce una tendenza già in atto negli Enti locali da qualche anno: i comuni (o associazioni di comuni), parallelamente alla progressiva delega delle funzioni gestionali al privato sociale, sono chiamati ad affinare la loro funzione di programmazione e governo delle politiche sociali anche grazie ad alcuni *input* riformatori provenienti da normative nazionali e locali; tra queste, l'antecedente più significativo è costituito dall'esperienza programmatica della legge 285/1997 per l'infanzia e l'adolescenza che, per prima nelle politiche sociali, ha sancito quanto poi recepito nella legge di riforma, cioè

mettere attorno ad uno stesso tavolo per la realizzazione dei piani di intervento ed accordi di programma tutti i soggetti coinvolti nel processo di programmazione dei servizi, soggetti istituzionali e non operanti nel campo della solidarietà.

La funzione del Piano di Zona è dare risposte ai problemi delle persone e delle comunità locali attraverso l'individuazione dei bisogni prioritari, delle strategie di prevenzione, delle risorse disponibili, dei soggetti istituzionali e comunitari interessati alla programmazione integrata ed alla costruzione del sistema integrato dei servizi. La sua realizzazione introduce cambiamenti importanti nella tradizionale prassi di programmazione delle politiche sociali (Ranci Ortigosa 2007):

- si programma in un'ottica di promozione dello sviluppo locale ad un nuovo livello, che è l'ambito territoriale. La definizione della zona ed il suo riconoscimento valorizza e rende possibile non solo una programmazione di settore orientata allo sviluppo locale, ma permette di superare l'impasse storica delle politiche sociali del nostro paese legata al frazionamento comunale. Il Piano di Zona determina l'aggregazione dei comuni che rappresenta lo spazio in cui sul territorio si (ri)conoscono, si confrontano, negoziano orientamenti e scelte sull'uso delle risorse; ed attraverso lo strumento dell'Accordo di programma i comuni possono proporsi come nuovo soggetto istituzionale chiamato a realizzare nel proprio ambito territoriale, di norma coincidente con il distretto sanitario, il sistema integrato di interventi e servizi sociali cui punta la stessa legge 328.
- Il Piano di Zona sintetizza gli interventi e le politiche dello stesso settore, accorpendo tradizioni programmatiche e fonti di finanziamento da sempre considerate in modo separato: prima della sua introduzione, infatti, i finanziamenti provenienti dai diversi livelli di governo (Stato, Regione e Comune) non erano erogati sulla base di una finalità riconosciuta, ma come frutto di percorsi autonomi e non comunicanti; per la prima volta, invece, le politiche sociali di un territorio vengono programmate in modo integrato e la stessa quantità delle risorse disponibili per il sociale viene considerata congiuntamente e negoziata in funzione dei bisogni specifici di ciascun territorio.

- È introdotta la programmazione congiunta con l'Azienda sanitaria locale secondo la logica dell'integrazione operativa a livello territoriale sulla base della considerazione che la complessità dei bisogni richiede la capacità di fornire risposte integrate. Questo implica un intervento multiprofessionale organizzativamente e culturalmente coordinato, un accordo tra le istituzioni di riferimento e lo sviluppo di sistemi a rete.
- Infine, si passa ad un modello *governance* perché il Piano di Zona estende ai soggetti della società civile la possibilità di partecipare alla programmazione delle politiche sociali del territorio, e così facendo introduce, almeno in linea teorica, un cambiamento che ha in sé grosse potenzialità di sviluppo per il sistema dei servizi e delle politiche sociali locali.

Governance e rete sono, quindi, le due direttrici sostanziali intorno alle quali ruota il processo di elaborazione e attuazione del Piano di Zona. Creare rete significa che il modello organizzativo a tendere è quello in cui i diversi soggetti produttori di servizi convergono su obiettivi comuni, sulla base di una cultura progettuale comune e di regole che governano lo scambio di prodotti tra l'uno e l'altro (Piva 2001): si tratta di fare in modo che ogni centro di erogazione di servizi, o nodo, non si consideri più elemento autosufficiente e bastevole a sé stesso, ma parte o nodo di una rete di scambi in cui il risultato parziale si integra e confluisce in un risultato globale. L'introduzione del concetto di rete ha segnato il passaggio ad una nuova visione della realtà organizzativa producendo una vera e propria innovazione di paradigma, e tutte le riflessioni più recenti di politica sociale identificano nella costruzione di reti tra pubblico e privato, tra settore formale e settore informale, l'aspetto strategico per la riorganizzazione degli interventi di politica sociale nei diversi settori. Allo stesso tempo, il Piano di Zona sviluppa capacità di *governance*, che rappresenta un cambio di direzione molto importante: essa non è semplicemente "esercizio del governo", ma implica anche le modalità di tale esercizio, rimandando quindi ad aspetti processuali, strutturali, funzionali e strumentali del governare. Costruire un sistema di *governance* significa, in primo luogo, definire forme e modalità di relazioni tra soggetti istituzionali che operano nell'ambito, e dei rapporti che questi devono tessere con altri soggetti che, a diverso titolo, operano sul territorio gestendo programmi e

servizi sociali (Setti Bassanini 2003). È un sistema di esercizio del governo in cui le decisioni sono il frutto condiviso di processi di consultazione, negoziazione e concertazione, dove l'ente pubblico esce da una logica di governo esclusivo dei processi per entrare in una logica di "regia" rispetto ai tanti attori del nuovo tavolo di programmazione. La *governance* richiede di organizzare soggetti diversi, con interessi specifici rispetto alla posta gioco, che intervengono sui bisogni e sulla domanda sociale di una determinata comunità locale.

Per questo studio, la questione centrale che merita d'essere studiata e compresa riguarda le possibili conseguenze che lo *shift* di potere, che si realizza nel passare dal ruolo di protagonista ad un ruolo di regia, comporta: di fatto, l'ente pubblico si trova nella condizione di dover lavorare ad un indebolimento del suo potere *sul* territorio per aumentare il potere *con* il territorio. Da questo punto di vista, il Piano di Zona costituisce il punto di partenza di questo lavoro di ricerca in quanto "artefatto simbolico" che permette di leggere e comprendere come il processo di programmazione si dispiega; ma più profondamente si sostiene che:

- a) che un approccio sistemico e complesso alla programmazione sociale può essere compiutamente sostenuto se considerata nella sua natura di processo di cambiamento (*inter*)organizzativo;
- b) che la rete può essere studiata, e più adeguatamente compresa, attraverso la categoria di "lavoro inter-organizzativo" che sia l'approccio socio-tecnico che la teoria delle contingenze hanno analizzato regalando prospettive assai significative. Tuttavia, molto più vicine alla natura di questo lavoro sono le teorie socio-tecniche sul *working across boundaries* che evidenziano i processi e le dinamiche proprie dei processi di costruzione e gestione delle *partnership*;
- c) che la partecipazione, quale condizione essenziale per il cambiamento, è sia processo di scelta nel superare le resistenze al cambiamento sia obiettivo dello sforzo di cambiamento; da questo punto di vista, la discussione teorica di fine capitolo prova ad identificare le ragioni (strutture, processi, culture) che possono aiutare a spiegare perché le persone, anche quando sono messe nelle condizioni di partecipare, di fatto non partecipano.

2. La programmazione nella legge di riforma

La programmazione partecipata rappresenta la vera svolta all'interno degli attuali processi di ri-pensamento dei sistemi di welfare locali. La concertazione è adottata in modo esplicito dalla legge 328 allo scopo di rispondere ai principi di sussidiarietà e cooperazione a vari livelli, su cui si deve reggere l'organizzazione del nuovo welfare. Questa legge sottolinea la necessità di costruire insieme il Piano di Zona ed il consenso al piano affinché le scelte effettuate non incontrino resistenze ed opposizioni. La partecipazione, la concertazione, la collaborazione, o comunque lo sviluppo di relazioni fra più soggetti che si presentano come attori della scena del sociale, sono considerate indirizzi fondamentali per la costruzione dei piani in ragione della complessità del campo del sociale: la molteplicità e la rilevanza delle dimensioni che concorrono a definirlo, la molteplicità e la varietà dei soggetti che lo abitano ed i continui cambiamenti che lo attraversano, pongono notevoli difficoltà, ma rappresentano anche potenzialità da valorizzare. Sono le caratteristiche attuali del campo sociale a richiedere azioni programmatiche e progettuali capaci di sfidare l'incertezza e la complessità del tempo presente.

In questo scenario, si afferma la necessità dello stile partecipato della programmazione: l'argomento principale che porta, oggi, ad adottare uno stile connotato dal coinvolgimento di un ampio spettro di soggetti nel processo di conoscenza e di decisione, consiste nella sua maggiore efficacia, sia in termini di qualità della progettazione che migliore adeguatezza al sistema complessivo dei bisogni rispetto al tradizionale atteggiamento *top down* (De Ambrogio 2007).

La legge 328 affida ad Enti locali, Regioni, Stato e Terzo Settore il compito di programmare ed organizzare il sistema integrato di interventi e servizi sociali: allo scopo, il Piano nazionale 2001-2003 introduce il metodo della programmazione partecipata, che per il Terzo settore in particolare significa sia essere impegnato nell'erogazione e nella gestione dei servizi sia partecipare in modo attivo alla programmazione dei Piani di Zona, secondo i principi di concertazione e cooperazione. La pluralità di questi soggetti attribuisce alla programmazione delle caratteristiche ben precise: *partecipata*, perché riconosce le diverse competenze ai diversi attori delle dinamiche comunitarie; *fondata sul bisogno*, perché capace di rilevare le domande e rendere flessibile l'organizzazione; *dinamica*, in funzione

della sua capacità di individuare il punto di equilibrio tra domanda ed offerta, tenendo conto delle risorse disponibili, dell'appropriatezza delle risposte, delle innovazioni organizzative possibili e della collaborazione e compartecipazione ai costi; *integrata*, cioè coordinata con gli interventi sanitari e dell'istruzione, con le politiche di formazione e di avviamento al lavoro (Dradi 2002).

Le implicazioni più dirette, dovute all'introduzione della programmazione, sono almeno due: *a*) aumenta il numero dei soggetti che hanno titolo a partecipare al tavolo della programmazione - l'intervento pubblico si intreccia, quindi, con l'operatività dei differenti gruppi che intervengono sui bisogni e sulla domanda sociale di una determinata comunità locale; e sotto questo profilo, l'Accordo di programma diventa il momento di sintesi giuridica delle scelte condivise e le rende operanti sul territorio (De Ambrogio e Lo Schiavo 2000); *b*) la centralità che il piano assume costituisce una sfida per le amministrazioni locali pubbliche chiamate a programmare e progettare in un'ottica incrementale, strategica e flessibile di fronte alla complessità - ai comuni è richiesta non solo una rilevante capacità di indirizzo e di orientamento, ma anche di costruzione del consenso con i diversi attori che operano dentro il sistema sociale (Perino 2001).

La coppia sussidiarietà-cooperazione, che sottintende la convergenza di diverse competenze su uno stesso problema, si traduce in termini pratici nel concetto di *partnership*, nella duplice forma di co-programmazione e co-gestione dei servizi. La *partnership* acquista valore e rappresenta innovazione proprio nella fase di programmazione, ed il metodo con cui sussidiarietà e cooperazione si realizzano è la concertazione all'interno del processo decisionale. La concertazione è indicata dalla legge stessa come metodo fondato sul confronto preventivo con cui i comuni giungono alla definizione del Piano di Zona, e, all'interno di questo processo, la legge stabilisce che le organizzazioni sociali partecipino alla formulazione degli obiettivi di benessere; il Terzo settore e le Aziende sanitarie locali concorrono alla programmazione, all'organizzazione e all'offerta dei servizi - stipulando anche gli Accordi di programma. La *partnership* è un cambiamento notevole rispetto alle modalità tradizionali con cui le organizzazioni partecipano alla programmazione, perché implica una discontinuità rispetto all'esistente e a quanto normalmente viene messo in atto.

In questa sua nuova definizione, la programmazione non coincide solo con una fase del ciclo di *policy*, ma si dispiega lungo l'intero processo stesso, ovvero essa non si esaurisce come attività contenuta in una prima piuttosto che in una seconda fase - se pensiamo allo schema classico di analisi delle politiche pubbliche (identificazione del problema, formulazione delle ipotesi di soluzione, decisione, implementazione) -, ma riguarda sia i processi a monte, come la costruzione dei bisogni sociali, sia i processi a valle del programmare, come la predisposizione degli strumenti per realizzare le azioni pensate. In questo allargamento di sguardo emerge la differenza tra programmare politiche e progettare servizi: si programmano politiche ogni qual volta si mettono in discussione, ri-definendoli, i valori che guidano l'azione sociale, gli orientamenti di fondo di un determinato tipo di intervento, gli obiettivi, le risorse potenzialmente disponibili e le cornici regolative in cui ci si va a calare (Costa 2010).

3. Come studiare la programmazione

La legge quadro sul sistema integrato di interventi e servizi sociali introduce un approccio sistemico e complesso alla programmazione in considerazione della sua nuova natura, ovvero essere un processo globale, complesso, relazionale e diffuso nel quale trovano ragion d'essere tutti gli *stakeholders* considerati sotto questa nuova prospettiva l'anello mancante di un processo dinamico e complesso. L'aggettivo "sistemica" rimanda alla sua dimensione partecipativa e dialogica che rende vivido il movimento, l'andamento di un processo intersoggettivo di *ricerca-azione*, ossia di costruzione collettiva di significati ed ipotesi di lavoro con i diversi soggetti coinvolti ed il senso delle azioni da intraprendere (D'Angella e Orsenigo 1999).

In tale scenario, si cercherà non solo di ragionare sulle potenzialità e sui vincoli della programmazione partecipata, riflettendo sulle modalità attraverso cui renderla più efficace, ma si proverà anche a fare un passo in avanti collocandola all'interno del dibattito scientifico che identifica il processo di programmazione come un intervento di cambiamento sistemico. L'esplorazione delle fonti estere, entro le quali gli studi sul *change management* sono rilevanti e densi sia a livello

teorico sia nelle applicazioni pratiche, ha permesso di riconoscere gli approcci più significativi, di formulare delle ipotesi di studio e di immaginare una struttura concettuale coerente attraverso cui usare gli apprendimenti. Le lezioni provenienti dalle teorie e dalle pratiche del cambiamento organizzativo (Nutt 1983; Chin e Bann 1984; Gherardi e Nicolini 2004; Emery 1995; Galbraith 2002) rafforzano e sostengono l'idea di concepire, studiare e trattare il processo di programmazione come un modo per introdurre un cambiamento organizzativo in un contesto dato: nella letteratura più rilevante, esso è assunto come un intervento organizzativo volto a trasformare un attuale stato indesiderato in un futuro stato desiderato (Nutt 1983), attraverso cui i soggetti che giocano un ruolo significativo nel processo medesimo, diventano un gruppo di cambiamento (Schein 1999) che cerca di influenzare o determinare le condizioni future (Emery e Trist 1973).

In Italia gli studi sulla programmazione non hanno avuto e non hanno ancora uno sviluppo importante ed autonomo. Come rileva Siza (2002) per molti aspetti la programmazione è una pratica in cerca di una teoria: i suoi riferimenti teorici sono stati sempre incerti e lo spazio per teorie e metodologie specifiche è sempre stato limitato. Malgrado la sua ampia diffusione, è mancata una teoria generale che ne orientasse l'azione, e in molte bibliografie si osserva che non sempre è presente la distinzione tra teorie della programmazione e teorie riguardanti i fenomeni a cui la programmazione si applica. I suoi confini sembrano, quindi, difficili da identificare, tanto da far perdere alla programmazione ogni carattere distintivo, cosicché termini come progettazione, programmazione e pianificazione sono stati assunti negli ultimi anni in modo interscambiabile e con significati sempre meno chiari e condivisi.

3.1 Dal dibattito italiano: i tre approcci alla programmazione

L'approccio razional-sinottico della programmazione tende ad identificare a priori e con esattezza strumenti, procedure e azioni necessarie a raggiungere gli obiettivi prestabiliti; presuppone, quindi, che un decisore individuale o collettivo identifichi e definisca un problema di *policy*, costruisca una rappresentazione completa e ottimale delle diverse azioni per la sua soluzione, identifichi tutte le

policies alternative che possono contribuire al raggiungimento degli scopi, preveda tutte le conseguenze derivanti dalla selezione di ogni alternativa, scelga l'alternativa che massimizzi il raggiungimento degli obiettivi ed identifichi le competenze e le capacità atte a realizzarla (Leone 2011). Molti definiscono questa concezione "ingegneristica", sulla base del fatto che la programmazione è intesa come un processo di pianificazione diretto a, e capace di, eliminare il disordine per mantenere ordine, razionalità, linearità. Attraverso le procedure standard è possibile prescrivere norme di comportamento per le persone coinvolte nei processi di lavoro, mentre le competenze professionali sono, sostanzialmente, concepite come programmi di azione predefiniti e standardizzati che definiscono delle routine cognitive, le quali, una volta interiorizzate e memorizzate, non richiedono processi di pensiero per essere eseguite (D'Angella e Orsenigo 1999). Programmare e progettare con questo approccio significa creare una macchina il cui funzionamento è racchiuso in ingranaggi scientificamente ordinati secondo una sequenza logica. Ovviamente, questo è reso possibile da una concezione di fondo secondo cui il contesto organizzativo è un sistema chiuso con confini chiari e precisi che separano l'interno dall'esterno. In questo modello si determina una rigida separazione tra chi pensa e chi agisce, tra chi definisce il processo di lavoro e chi lo deve applicare: la forte distinzione tra chi programma le azioni e chi le esegue genera una forte separazione tra la programmazione delle azioni e le azioni reali e, nel momento in cui gli attori coinvolti avvertono questa separazione, le procedure definite aprioristicamente diventano astratte, lontane dai problemi. Questa distanza genera, peraltro, di problemi di inazione perché la definizione meccanicistica di processi ed attività e la frammentazione delle responsabilità spinge gli attori coinvolti verso atteggiamenti superficiali ed irresponsabili.

Il modello della razionalità assoluta è confacente ed applicabile a contesti organizzativi dove i livelli di complessità ed incertezza sono molto bassi e le situazioni interne ed ambientali molto stabili: la concezione che le è propria risponde all'idea che è possibile rendere lineari i problemi, eliminare le ambiguità e le contraddizioni. Il maggior limite è, quindi, rappresentato dal fatto che chi programma presta molta attenzione ai mezzi, alle procedure e agli obiettivi trascurando il senso ed il significato dei processi di negoziazione e delle decisioni

come decisioni co-prodotte. Così, il riconoscimento di una certa complessità, endogena ed esogena, ha portato a considerare ingenuo e poco aderente alle realtà organizzative l'approccio razionale.

Le turbolenze ambientali non permettono a chi programma di prevedere e controllare tutte le variabili in gioco nei processi decisionali e lavorativi: i limiti delle possibilità conoscitive del soggetto, l'impossibilità di prevedere tutte le conseguenze delle azioni ed i mutamenti nell'ambiente circostante mettono in evidenza la plausibilità di un approccio basato su una razionalità processuale (Leone 2011): chi programma agisce in base ai criteri della sua razionalità situata e contingente, in modo da adottare una soluzione che sia una tra le molte possibili, ma non l'unica e ottimale del problema. Proprio perché ci potrebbero essere altre soluzioni, altrettanto razionali, non si può dare un valore prescrittivo alla soluzione trovata. Per questo approccio si tratta di trovare le soluzioni migliori ai problemi che via via si pongono, e al fine è necessario affrontare la complessità dei problemi attraverso la loro scomposizione: a differenza di quanto sosteneva l'approccio tradizionale, per la programmazione processuale, la complessità non va ridotta, ma articolata e scomposta fino ad identificare problemi più semplici che possono essere facilmente affrontati (D'Angella e Orsenigo 1999). In tal senso, è una sequenza di scelte razionali sì, ma un processo di ricerca volto a risolvere i problemi che si incontrano durante i processi lavorativi. Secondo questa concezione, chi programma, attraverso un processo cognitivo diretto a individuare le azioni da intraprendere, definisce il problema e la sua soluzione soddisfacente: costruisce, cioè, una rappresentazione del problema attraverso la raccolta e l'elaborazione di informazioni che possano permettere la messa a fuoco della questione; questa rappresentazione è la base su cui strutturare i significati dell'azione, definire i criteri per selezionare le informazioni, valutare l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese e adottare alcune soluzioni scartandone altre. Ciò che emerge da questo processo è un prodotto di apprendimento aperto finalizzato a comprendere le mosse cognitive da compiere per raggiungere il proprio scopo.

Proprio la scomposizione dei problemi in parti più semplici però, rappresenta un elemento di problematicità della razionalità limitata: se da un lato consente le

decisioni, dall'altro produce la frammentazione del problema che comporta il rischio di perderne il senso complessivo. Il problema complesso, quindi, non solo non si semplifica dividendolo in piccoli problemi risolvibili, ma non permette la comprensione e l'intervento globale.

La difficoltà di programmare soluzioni soddisfacenti ai problemi non dipende solo dall'incertezza derivante dai continui mutamenti ambientali, ma anche dalla complessità dei processi mentali dell'attore sociale. Questa è la critica maggiore che l'approccio della programmazione definita dialogica muove ai precedenti. Nella programmazione, infatti, entrano in gioco dimensioni cognitive ed emotive che complessificano e pregiudicano il meccanismo della selezione delle azioni da intraprendere. Ciò significa che i processi di elaborazione delle informazioni sono condizionati da una serie di interferenze soggettive di natura affettiva, spesso inconsapevoli, che possono alterare, manipolare i dati della realtà in modo da renderli congruenti con i sistemi personali di giudizio e le attese (Orsenigo 1992). La complessità dei processi mentali, la dimensione inter-soggettiva delle decisioni e delle strategie adottate condizionano la possibilità di adottare un approccio deterministico o quasi, mentre si fa sempre più strada la concezione secondo cui la programmazione è piuttosto un processo inter-soggettivo di ricerca e costruzione collettiva che avviene mediante scambi e negoziazioni tra più soggetti. In ragione del fatto che ciascun soggetto attribuisce significati ad azioni ed eventi a seconda dei processi mentali attivati, che ciascun evento è soggetto a più interpretazioni che possono essere tra loro ambigue e contraddittorie e che le stesse azioni non sono interamente progettabili, è stato sottolineato (D'Angella e Orsenigo 1999; Manoukian 2006) come la programmazione sia un processo che di volta in volta si costruisce con i diversi soggetti coinvolti ed il senso delle azioni da intraprendere: in questo senso, l'approccio dialogico supera i limiti di quello tradizionalmente inteso e rappresenta un'attività di produzione di mondi possibili, di invenzione e realizzazione di artefatti materiali e simbolici, un'attività di scoperta finalizzata ad una comune definizione del problema (Lanzara 1993). Ne deriva che in condizioni complesse, caratterizzate da un elevato grado di incertezza ed ambiguità, la questione centrale non è quale sia la soluzione migliore, ma quale sia il problema: la programmazione dialogica è centrata sulla costruzione di un significato comune

del problema, dove ciascun attore mette in gioco le proprie opinioni e strategie e dove attraverso lo scambio, l'interazione ed il conflitto tra le diverse mappe cognitive si compie lo sforzo di costruire un modo comune di leggere, comprendere ed interpretare il problema. Come processo volto a costruire significati condivisi e co-costruiti, attiva un processo in cui tutti diventano attori attivi della progettualità, tutti emotivamente e cognitivamente co-implicati nelle fasi della programmazione - dalla definizione di ciò che costituisce la situazione-problema alla messa a punto delle strategie per risolverlo, dall'applicazione delle decisioni alla valutazione dei risultati ottenuti. Adottare questo approccio implica che la percorribilità della programmazione è collegata alle rappresentazioni che tutti gli attori coinvolti hanno dei problemi da trattare o delle iniziative da realizzare (Manoukian 2006).

3.2 Conservazione vs innovazione: la programmazione nel settore delle politiche socio-assistenziali

Come molti studi hanno dimostrato, in Italia le esperienze di programmazione (dialogica/sistemica) nel settore delle politiche socio-assistenziali sono state complessivamente deboli e quasi sempre fortemente delegate alle istituzioni locali (Siza 2002). Riflessioni sulle prime esperienze programmatiche per l'elaborazione dei Piani di Zona (Battistella 2003), hanno evidenziato come la consapevolezza della complessità di una programmazione integrata ha fatto assumere una logica minimalista, poco sfidante ed innovativa rispetto alla situazione di partenza, portando i decisori ad optare per una programmazione sociale sostanzialmente riconducibile alla somma delle programmazioni locali, senza alcuna attenzione agli elementi di complessità derivanti dalla necessità di ragionare in modo congiunto e integrato. Molto spesso si sono spesso incontrate difficoltà sul terreno della partecipazione, il cui livello è stato definito inadeguato se rapportato alla complessità programmatica dei piani stessi; le amministrazioni pubbliche, infatti, sono sempre state abituate a ragionare secondo una logica di tipo razional-lineare, intesa come ricerca della scelta della migliore soluzione in presenza di un insieme dato e riconosciuto di alternative: così, per ragioni diverse - tra cui la permanenza

di culture e pratiche paternalistiche da parte degli amministratori -, soltanto pochi Enti locali hanno favorito una buona partecipazione, mentre altri hanno dato il via ad ardite operazioni estetiche che non hanno permesso scambi approfonditi tra diversi attori, ed altri ancora hanno totalmente eluso il confronto.

Anche gli studi sulla concertazione e sullo sviluppo locale (Cersosimo 2001; Mirabelli 2001) hanno mostrato come molto spesso i limiti e le inefficienze locali vengono riprodotte all'interno degli strumenti della programmazione negoziata, anziché essere superati. Queste criticità attengono, sostanzialmente, alla presenza di una cultura non sistemica della programmazione, in cui sono prevalenti manipolazioni politico-istituzionali, clientelismo politico e modelli di adesione ai processi di programmazione negoziata del tutto squilibrati riguardo all'utilità che ciascun partecipante intravede nella partecipazione, che complicano la creazione di reti collaborative e di solidarietà.

Il tema della programmazione dialogica, quindi, apre una riflessione attorno al tema del cambiamento culturale, perchè la cultura locale della programmazione può ostacolare i processi di passaggio dalla forma tradizionale a quella concertata. Questo è un punto importante, perché suggerisce che una barriera al cambiamento può essere il mancato equilibrio tra l'esigenza della stabilità, che tende a favorire un orientamento conservativo, e l'esigenza di sperimentare il nuovo, che espone l'organizzazione alla debolezza dell'appartenenza. Tuttavia, proprio a partire dal dibattito recente su quella che viene definita "crisi della programmazione" è possibile identificare nuovi percorsi e nuove modalità per affrontare i problemi del cambiamento imparando dagli errori del passato. Da questo punto di vista, la programmazione sistemica non solo supera un approccio riduzionistico, reattivo e contingente alla lettura dei problemi di una comunità, ma va sostenuta nel suo essere processo di cambiamento, di cooperazione tra attori locali che si impegnano a formulare strategie a medio-lungo termine il più possibile condivise per lo sviluppo dei territori; l'obiettivo di questo tipo di programmazione è esattamente quello di mobilitare una pluralità di soggetti attraverso processi partecipativi attivando la cooperazione e l'integrazione fra le istituzioni, istituzioni ed interessi economici, tra politica e tecnica, tra diversi settori e politiche e tra diversi livelli di governo (Leone 2011).

3.3 Programmazione come cambiamento sistemico

L'analisi della letteratura italiana ha messo in evidenza i quadri teorici di riferimento entro cui collocare i tipi di programmazione. Pur riconoscendo l'importanza del definire approcci diversi, che peraltro richiamano implicitamente una sequenza evolutiva attraverso la quale è possibile identificare nell'approccio dialogico non solo un valore positivo, ma anche il punto di approdo, almeno a livello teorico, di un percorso di cambiamento cognitivo e culturale che riconosce e accoglie l'incertezza e la complessità sociale in tutte le sue forme, rimane aperta una domanda che ha a che fare con il senso ed il fine della programmazione; ciò che manca è, in altri termini, una sua estensione, una sua migliore qualificazione. In aggiunta, un tale livello di astrazione non aiuta neppure a sciogliere un interrogativo di comprensione riguardo al modo con cui concettualizzare e distinguere il processo di programmazione rispetto al processo decisionale, quale sia cioè la differenza tra questi due processi posto che in qualche modo entrambi conducono ad una decisione: gli studi disponibili sulla programmazione in Italia, infatti, ne mettono in risalto l'*outcome* in termini di decisioni che vengono prese e che, dentro il ciclo di *governance*, diventano azioni concrete da realizzare. Essa riguarda, quindi, l'aspetto politico come ha rilevato De Ambrogio (2007), e si distingue dalla progettazione perché quest'ultima riguarda primariamente la scelta dei mezzi reali da impiegare per dare attuazione alla decisione.

Le fonti estere permettono di dare consistenza alla programmazione, che più pragmaticamente è possibile rappresentarsi e studiare come modo per introdurre cambiamenti. Nondimeno, lo studio del dibattito britannico, che pur vede alcuni accademici impegnati nell'identificazione delle differenze tra programmazione e decisione, risolve l'ambigua questione della natura della relazione che intercorre tra questi due processi¹.

¹ Rispetto alla controversa questione che riguarda la differenza e la natura della relazione tra processo di programmazione e decisione, il contributo di Osborne e Gaebler (1992) in particolare permette di considerarli come fusi in un unico processo, il processo decisionale strategico. Con questo si vuole sostenere che la programmazione è un modo dinamico di decidere: non si tratta di attendere di risolvere l'incertezza che accompagna la decisione, ma di stabilire qual è il livello di incertezza che si riesce ad accogliere per assumere le decisioni; coloro che programmano, quindi, operano in modo pragmatico, sono orientati all'azione (al cambiamento), si affidano a processi di apprendimento dall'esperienza in modo riflessivo e flessibile, attribuiscono importanza a tutto il processo, fino all'attuazione delle decisioni medesime

I limiti degli approcci formali alla programmazione sono divenuti sempre più evidenti a causa della crescente complessità ambientale; nel 1965, Emery e Trist per la prima volta usarono la parola “turbolento” per descrivere un ambiente (esterno) emergente che iniziava a modificarsi e a caratterizzarsi per crescenti livelli di incertezza, prodotti da un dinamismo ambientale dentro cui iniziavano a prendere forma frequenti e drammatici *shift* nei valori sociali che incoraggiavano l’instabilità. In questo scenario, l’atto del governare cambia significato, e viene individuato nella capacità di creare le condizioni affinché la cooperazione tra più soggetti (istituzionali e non) possa svolgersi in modo proficuo ed in modo tale che, attraverso l’interazione, si sviluppi un processo di apprendimento collettivo. Emerge, quindi, la necessità di un certo stile di programmazione, uno che possa superare le manchevolezze di quelli, che in un contesto stabile e certo, risultavano essere più appropriati.

Emery (1973) identifica un tipo di programmazione che caratterizza come adattativa ed attiva (*active adaptive planning*), in cui l’adattamento attivo implica il tentativo consapevole di influenzare le condizioni future in un ambiente sociale che è molto più complesso e molto meno stabile di quello assunto dai modelli tradizionali. Programmare per produrre un nuovo stato presuppone che si conosca bene dove si è e dove si vuole andare, quale sentiero conduce da “qui” a “là” e quali mezzi sono necessari per poter percorrere questo sentiero; questo processo richiede una notevole quantità di conoscenze, che sono tanto più meno disponibili quanto più il contesto è in continuo cambiamento; come rileva Emery, una tale condizione apre le porte al dilemma secondo cui più la società cambia, più è necessario programmare, ma meno conoscenza è disponibile per poterlo fare. L’attenzione ricade sul tema della conoscenza, cioè, quale conoscenza “esperta” è necessaria per programmare cambiamenti in una società che si modifica. Questo è il punto importante che mette in evidenza come il processo di programmazione non può limitarsi a sequenze razionali, ma è un processo di apprendimento: gli approcci tradizionali semplificano i problemi cercando di risolverli attraverso conoscenze esistenti e facendo della programmazione sociale qualcosa di molto più vicino ad un *puzzle* che ad un’attività di *problem-solving*; al contrario, una buona programmazione dovrebbe implicare processi di ricerca dentro i quali i

soggetti possono identificare e riconoscere i valori che il cambiamento deve servire, dar vita a cambiamenti che permettano apprendimenti e concepire meccanismi di partecipazione sociale. In questa concezione di adattamento attivo, l'accento è, quindi, sulle conoscenze, che richiamano un concetto presente nelle scienze organizzative, "apprendere ad apprendere", che mette in risalto i processi cognitivi e culturali nei processi di apprendimento. Concluderà Emery che il risultato significativo di questo stile di programmazione non è il piano razionale, ma la possibilità di realizzare comunità di programmazione.

Fu attorno alla metà degli anni sessanta dello scorso secolo che iniziò a farsi strada il concetto-modello di programmazione strategica, che andò presto incontro a delle rigidità e, conseguentemente, a dei fallimenti. Fin dal suo apparire, i *manager* la considerarono come la *one best way* per concepire ed implementare strategie che avrebbero aumentato la competitività. Così è stato per lo *scientific management* di Taylor, ad esempio, con il quale la programmazione divenne un'attività sempre più formalizzata, e meno strategica, per via della natura analitica che le venne attribuita (identificare missione, visione e valori dichiarati; condurre un'analisi situazionale basata su valutazioni interne e esterne; stabilire gli obiettivi coerentemente con la missione ed i risultati della valutazione; identificare strategie per realizzare gli obiettivi; sviluppare piani specifici di azione per ottenere ogni obiettivo). È stato dato per scontato, in altri termini, che il processo di programmazione coincidesse con la rigida definizione di piani attraverso cui stabilire azioni da realizzare per raggiungere gli obiettivi ed il successo. Negli anni novanta, quando gli ambienti divennero evidentemente più instabili ed incerti, la programmazione assunse un nuovo *imprinting*: meno burocratica, più enfasi sull'innovazione e maggiore coinvolgimento dei *manager* di linea e degli *stakeholders*. Questo nuovo stile ha incoraggiato le organizzazioni a sviluppare strutture più flessibili, meccanismi di partecipazione e apprendimento organizzativo (Galer e Heijden 1993). Qui, la programmazione si sgancia da previsioni e pronostici ed inizia a configurarsi come un'attività di esplorazione che sviluppa nuove visioni sul futuro a cui tendere, spingendo i *manager* a confrontarsi con l'incertezza che inizia ad essere vista come una componente

positiva capace d'ispirare pensiero ed azioni sulla base del fatto che il futuro non è ancora determinato.

Tra i vari studiosi, Osborne e Gaebler (1992) considerano la programmazione strategica una disciplina che consente di esaminare la situazione presente e gli sviluppi futuri, di stabilire degli obiettivi, di definire una strategia per realizzarli e di misurarne i risultati; posta in questi termini, questa potrebbe penetrare nella cultura organizzativa ed offrire alle persone la reale comprensione di ciò che è importante ed indicare la direzione verso la quale dirigersi. Il loro lavoro è significativo quando distinguono tra organizzazioni guidate dalla missione (*mission-driven organisations*) ed organizzazioni guidate dalle regole (*rule-driven organisations*), facendo ricadere in quest'ultima categoria le organizzazioni del settore pubblico che loro studiano, per le quali è auspicato lo spostamento nella prima attraverso lo smantellamento e l'affrancamento dalle regole accumulate nel tempo e dalle attività obsolete. Questo passaggio, secondo gli autori, è necessario per il fatto che l'imprevedibile può essere accolto e sfruttato positivamente solo se le organizzazioni posseggono regole flessibili. E, sebbene non definiscono i criteri utili a distinguere i due tipi di organizzazione (lasciando aperto l'interrogativo se sono ugualmente organizzazioni orientate alla missione quelle che pur avendo una chiara missione di fatto non la seguono), l'aspetto significativo risiede nell'esistenza di culture organizzative differenti che hanno implicazioni diverse riguardo al modo di cambiare ed innovare. Interessante e connessa al senso che qui viene dato alla programmazione come modalità di cambiamento, è la loro menzione riguardo agli ostacoli che si frappongono nei processi di passaggio da una forma di organizzazione all'altra: sono le regole incorporate in una serie di (sotto)sistemi (*budget*, personale, acquisti, finanza) che determinano le percezioni e guidano i comportamenti dei soggetti; segue che il reale cambiamento si verifica solo se l'amministrazione pubblica deregolamenta questi sistemi in modo tale che la visione sulla missione non sia più un miraggio. Questo processo, che è cambiamento culturale, è ciò che successivamente Osborne rielabora assieme a Plastrik (1997) come passaggio da organizzazioni burocratiche ad organizzazioni imprenditoriali, ovvero verso culture basate sull'utilizzo strategico delle risorse per massimizzare efficienza ed efficacia; il loro concetto del "re-inventare il

governo” (*reinventing government*) esplicita, dunque, l’idea della trasformazione delle organizzazioni pubbliche verso adattabilità e capacità di innovazione, possibile solo attraverso il cambiamento degli obiettivi, delle responsabilità, delle strutture e delle culture. Al processo del re-inventare essi aggiungono una componente importante alla programmazione strategica, ovvero il consenso necessario tra tutti gli *stakeholders* per apportare i cambiamenti. Sugeriscono che il consenso riguardo alla visione sullo stato futuro abilita ciascuno ad usare la propria iniziativa e ad agire in risposta ai vincoli ed alle opportunità ambientali senza la decisione e/o la verifica del *leader* su ciò che dovrebbe esser fatto; e, in questo senso, distinguono l’atto dell’indirizzare da quello del condurre: programmare è indirizzare, e indirizzare attiene più specificamente alla fissazione degli obiettivi, alla definizione di una strategia per conseguirli, alla scelta di una forma organizzativa che permetta di farlo nel miglior modo possibile.

Prima ancora di Osborne e Plastrik, che esplicitamente riformulano il concetto di programmazione affermando che indirizzare (programmare) in un ambiente sempre più turbolento e complesso non coincide con la creazione di piani ma con la scelta e la valutazione di strategie, Mintzberg (1994-a) aveva messo in evidenza come le strategie di maggiore successo fossero le visioni, e non i piani. Egli fu uno dei maggiori critici della programmazione formale, cercando di limitarne lo spazio teorico attraverso la discussione delle fallacie su cui è basata:

- la fallacia della previsione - la credenza che coloro che programmano possono predire ciò che avverrà nell’ambiente circostante;
- la fallacia del distacco - ritenere che strategie efficaci possono essere prodotte mediante processi formalizzati da *manager* distaccati rispetto alle pratiche ed al contesto in cui opera l’organizzazione;
- la fallacia della formalizzazione - l’idea che le procedure formalizzate possono produrre strategie in considerazione della loro funzione di operazionalizzare quelle già esistenti (*ibidem*).

Il fallimento della programmazione formale è, quindi, spiegato dal fatto che ha promosso strategie estrapolate dalle esperienze passate non tenendo in debita considerazione l’alto rischio di fallimento implicato in tale operazione, perché ciò che ha ben funzionato nel passato non è necessariamente funzionante nel presente.

Peraltro, questo stile calcolatore, a discapito dello stile partecipato, ha espulso il “pensiero strategico” (*strategic thinking*) permettendo ai *manager* d’esser manipolati dalla certezza dei numeri e al processo di mancare dell’entusiasmo creativo delle persone. Secondo Mintzberg (1994-b), il pensiero strategico è una condizione fondamentale della programmazione, è sintesi perché coinvolge intuizione e creatività, il cui risultato è una prospettiva integrata che emerge dai processi di apprendimento compiuti dalle persone ai vari livelli. Connessa a questa visione è il suggerimento che lo scopo specifico della programmazione strategica sia quello di facilitare il pensiero strategico; De Geus (1988) afferma che il valore del processo di programmazione non risiede nel piano in sé, ma nella sua capacità di cambiare i modelli mentali dei *manager*. Pensiero strategico e programmazione possono essere visti entrambi come processi di apprendimento.

La letteratura sull’apprendimento organizzativo (Argyris e Schön 1996; Fiol e Lyles 1985; Senge 1992) suggerisce che un cambiamento che non sia di facciata richiede un cambiamento nei sistemi di apprendimento, ossia una modificazione degli assunti impliciti che governano le azioni e le stesse pratiche organizzative. Questi studi mettono in luce il ruolo della cultura come insieme di pratiche difensive che plasmano il comportamento individuale e collettivo, incastrandolo in schemi che fungono da scudo da esperienze imbarazzanti o minacciose, possono cioè dar vita a tutta una serie di norme condivise e modelli di pensiero capaci di impedire agli individui di affrontare gli aspetti cruciali della realtà da cui sono confrontati. Emerge, allora, come l’apprendere è condizione necessaria per creare cambiamento e innovazione: processi di *double loop learning*, che mettono in discussione i valori su cui si fondano le azioni, prima ancora che le modalità comportamentali, rappresentano di per sé luoghi di sperimentazione, all’interno dei quali la consapevolezza degli effetti delle pratiche difensive diviene una competenza sofisticata che consente la reale modifica delle “teorie in uso”, non sempre coincidenti con le “teorie professate” (Argyris 1985). La modifica delle teorie in uso (ciò che gli individui dicono di fare) rappresenta un passaggio essenziale, perché è nello scollegamento tra idea e azione che si apre uno spazio per l’intervento organizzativo che porta verso l’apprendimento, accorciando la distanza che esiste tra ciò che si dice di fare e ciò che realmente viene fatto. Si

tratta, quindi, di acquisire capacità riflessiva (Schön 1983) rispetto al fare esperienza concreta di ciò che realmente non funziona e sviluppare differenti tipi di abilità, indispensabili per generare nuovi paradigmi o mappe mentali.

In aggiunta, gli studiosi del cambiamento organizzativo problematizzano il rapporto tra la cultura organizzativa e le strategie dell'organizzazione: non sempre l'organizzazione è capace di scegliere strategie che confliggono con i propri assunti di fondo, ma opta, al contrario, per quelle che dagli assunti e dai valori sono consentite; questo pone il problema del cambiamento apparente, quando cioè l'organizzazione si modifica entro i confini della sua identità corrente: un cambiamento basato su modalità di apprendimento di tipo *single loop*, limitate a comportamenti di tipo reattivo volti a cambiare i corsi di azione per raggiungere gli obiettivi che lasciando invariato il quadro di valori di riferimento e che ritinizzano i comportamenti appresi. Ecco perché non si può parlare di cambiamento se i cambiamenti introdotti non sono riconosciuti, non hanno sviluppato processi di riflessione e non sono stati interiorizzati; se non vanno cioè a sostituire gli assunti profondi ormai obsoleti con altri nuovi e più coerenti. I nuovi modi di fare hanno bisogno di essere interpretati come occasioni di *sensemaking* (Weick 1995), ossia come occasioni di riflessione su prassi e procedure che altrimenti verrebbero date per scontate. Al centro vi sono i processi cognitivi attraverso i quali gli individui attribuiscono un senso al flusso disordinato e informe delle loro esperienze, ed i processi sociali attraverso cui organizzano la propria realtà.

Se i processi di apprendimento sono uno snodo dei processi di cambiamento, ciò rileva come il passare dalla programmazione tradizionale a quella sistemica equivale ad accogliere un processo di apprendimento organizzativo volto al cambiamento in cui si aprono spazi di sperimentazione per la rimessa in gioco delle mappe mentali degli attori implicati e per la (ri)scoperta di alternative inedite in cui l'esperienza contraria emerge ed i modelli culturali e le routine cognitive radicate diventano materia esplicita di discussione e cambiamento.

4. I fondamenti teorici

Discutere di programmazione in termini di cambiamento organizzativo sistemico richiede, in primo luogo, esplicitare la concezione di organizzazione che è alla base di questo lavoro. Sebbene non verrà dato molto spazio e non sarà data molta enfasi a questa trattazione, si cercherà di spiegare i fondamenti teorici e concettuali da cui muove questo studio al fine di facilitare una più generale comprensione della questione. Il paradigma al quale aderisce questa ricerca rispetto al modo di intendere l'organizzazione trova le sue origini nel concetto di sistema aperto (von Bertalanffy 1950) e, particolarmente, in quello di sistema socio-tecnico (Trist e Bamforth 1951).

Il concetto di sistema aperto, compiutamente sviluppato all'interno della Teoria generale dei sistemi di Bertalanffy, enfatizza la complessità strutturale ed interazionale del tutto: rifiutando il modello meccanicistico basato sulla credenza della possibilità di potere spiegare le scienze attraverso il principio della causalità lineare, questo approccio parte dall'assunto secondo cui il mondo non è agglomerato di distinti e separati elementi contraddistinto dalla legge della causalità lineare, ma un sistema possedente una certa organizzazione ed interezza, dotato di proprietà e leggi coinvolgenti la totalità delle sue componenti costitutive. Per Bertalanffy il concetto di sistema identifica una realtà complessa i cui elementi interagiscono reciprocamente secondo un modello di circolarità in base al quale ogni elemento condiziona l'altro ed è, a sua volta, condizionato; il significato di ogni singolo elemento non va, pertanto, ricercato nell'elemento stesso quanto piuttosto nel sistema di relazioni in cui è inserito. Questo passaggio permette di distinguere tra sistema chiuso e sistema aperto a partire dalla rilevanza della relazione con l'ambiente esterno: mentre i sistemi chiusi non hanno nessuno scambio con l'ambiente esterno, né materiali in entrata né materiali in uscita, i sistemi aperti si caratterizzano per relazioni di scambio ed influenza reciproca con l'ambiente nel quale si trovano; l'apertura è, in altri termini, condizione necessaria per raccogliere informazioni e sostenere la propria esistenza. Rice (1963) dirà, successivamente, che il sistema aperto è tale *solo se* scambia materiali con il suo ambiente, ed il processo attraverso cui il sistema importa, trasforma ed esporta materiali è il lavoro che deve fare per sopravvivere.



Figura 1. Sistema aperto

La rilevanza del concetto di sistema, e di sistema aperto, vale evidentemente non soltanto per gli organismi, ma anche per tutte le altre entità per le quali si possa osservare un'analoga condizione di apertura, come le organizzazioni che non possono essere descritte adeguatamente facendo riferimento solo agli elementi interni che la costituiscono. Il pensiero sistemico assieme all'influenza esercitata tanto dal pensiero di Kurt Lewin (in particolare la sua insistenza sullo studio delle proprietà gestaltiche dei gruppi come totalità, distinte da quelle degli individui che li compongono) quanto dai primi studi psicodinamici applicati ai gruppi di lavoro (Bion 1947-51) influenzarono la nascita del concetto di sistema socio-tecnico che emerse dalla ricerca condotta da Trist e Bamforth (1951) sulla riorganizzazione del lavoro in una miniera di carbone.

Questa ricerca mise in evidenza un metodo di lavoro imperniato su gruppi relativamente autonomi, basati su ruoli intercambiabili e su un sistema di integrazione e coordinamento tra i diversi compiti e tra i diversi operatori che richiedeva una minima supervisione. La cooperazione e l'intercambiabilità dei compiti all'interno dei gruppi erano molto accentuate, l'impegno individuale molto alto, l'assenteismo basso, gli incidenti poco frequenti ed il livello di produttività molto soddisfacente (Trist 1963). I principi fondamentali emergenti nel nuovo paradigma sono stati riassunti da Trist (1982):

- il sistema di lavoro, e non il singolo compito, ovvero l'insieme delle attività che realizzano un processo, è l'unità di base dell'organizzazione
- il gruppo di lavoro diventa centrale rispetto al singolo lavoratore
- l'autoregolazione interna del gruppo di lavoro è possibile ed è preferibile alla regolazione esterna da parte della gerarchia

- la ridondanza di abilità e funzioni interne al gruppo è preferibile alla specializzazione delle parti - si persegue lo sviluppo di abilità multiple dei singoli e l'incremento di responsabilità dirette del gruppo
- la discrezionalità si sostituisce alla prescrittività
- l'individuo controlla i processi e la tecnologia - non è considerato estensione della stessa
- la varietà del lavoro e l'ampiezza dei ruoli vengono perseguite come antidoto all'impoverimento del lavoro che caratterizza l'organizzazione burocratica.

A partire da questo studio, sistema sociale e sistema tecnico diventano dimensioni complementari nella progettazione organizzativa. Se il precedente paradigma relegava la dimensione sociale dell'organizzazione al regno dell'informale (e la considerata come "problema da gestire"), entro la prospettiva di questo approccio il sistema sociale diviene una delle componenti strutturali dell'organizzazione: le persone, con le loro caratteristiche umane e professionali, e il sistema di relazioni che esse costituiscono nell'ambiente di lavoro cessano di essere considerati come variabili estranee al processo produttivo e diventano il perno delle nuove forme di lavoro (Butera 2005). Con i loro successivi lavori, Emery e Trist (1965) riuscirono a dimostrare e rafforzare che né la massimizzazione tecnico-economica a spese di quella psico-sociale né il contrario producevano prestazioni efficaci: il principio appropriato sembrava essere quello dell'ottimizzazione congiunta delle due dimensioni; come sosterrà Trist, la caratteristica distintiva delle organizzazioni è che esse sono sistemi sia tecnici che sociali, il cui nucleo è costituito dalla relazione tra il sistema umano ed il sistema non umano; questi due sistemi, sebbene indipendenti, perché soggetti a leggi diverse, sono comunque correlati poiché l'uno necessita dell'altro nel processo di trasformazione degli *input* in *output*. Ricorda Miller (1993) che l'introduzione di questo concetto (*socio-technical system*) costituì un tentativo di comprensione e di riconciliazione della relazione tra gli aspetti psicosociali e gli aspetti tecnici dell'organizzazione (appunto sistema tecnologico e sistema sociale - Rice 1958) che tanto il *management* classico quanto la scuola delle relazioni umane avevano tenuto separati.

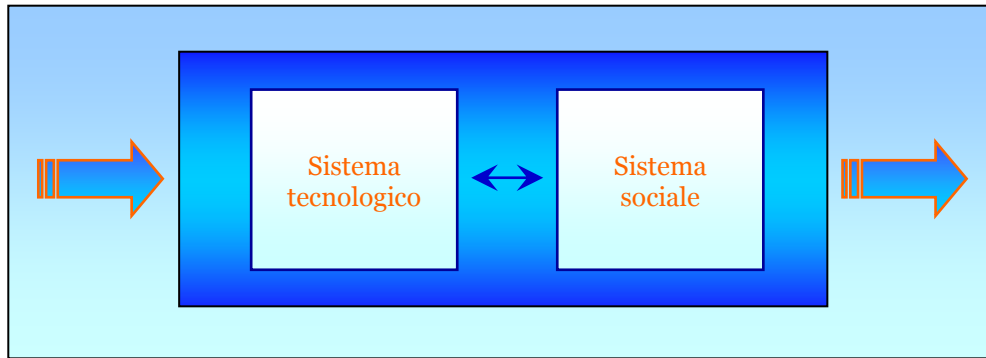


Figura 2. Sistema tecnologico e sistema sociale

L'approccio socio-tecnico, che considera l'organizzazione un sistema aperto, esalta la dimensione relazionale con l'ambiente esterno ai fini dell'apprendimento del sistema stesso, un apprendimento che si riconosce nella (ri)organizzazione delle sue parti in funzione degli *input* che provengono dall'esterno. Rice (1963) e Miller e Rice (1967), coerentemente con le iniziali intuizioni, identificano i meccanismi sottostanti al funzionamento delle organizzazioni in quanto sistemi socio-tecnici, riconoscendo in esse la compresenza di due sottosistemi, il sottosistema compito (composto dalle attività richieste per completare il processo che trasforma gli *input* in *output*) ed il sottosistema senziente (costituito dalle relazioni tra i membri, l'organizzazione e l'ambiente), entrambi importanti perché l'uno incide sull'altro: le relazioni sono, infatti, significative per le abilità e per l'esperienza richieste per lo svolgimento del compito. Gli autori introducono nelle analisi basate sul metodo della ricerca-azione i concetti di "compito primario" e di "confine", utili da richiamare per comprendere meglio i processi e le dinamiche del lavoro inter-organizzativo. Il compito primario è definito come ciò che dà significato all'organizzazione, nel senso che è ciò per cui l'organizzazione è stata creata ed il cui svolgimento ne giustifica l'esistenza. Il concetto di confine riguarda la mediazione tra l'ambiente e l'organizzazione, è ciò che separa e connette l'organizzazione all'ambiente circostante ed è concepito come una regione dove sono presenti ruoli e attività di mediazione tra l'interno e l'esterno. Ciò implica che la gestione dei confini è un'attività essenziale perché la sopravvivenza di un'organizzazione è contingente ad un appropriato grado di isolamento e permeabilità dei confini: se questi sono troppo rigidi il rischio è che

l'organizzazione non comunichi con l'esterno; se sono troppo deboli non si avrà la giusta distinzione tra dimensione interna ed esterno (*ibidem*).

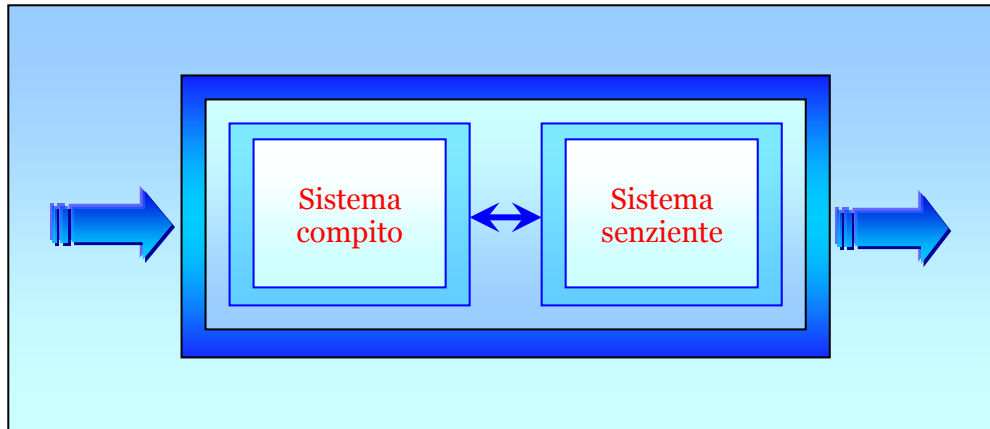


Figura 3. Sistema socio-tecnico

Inizia, quindi, a farsi strada l'idea secondo cui tutte le organizzazioni sono sistemi socio-tecnici (Cherns 1976), caratterizzati dal fatto che gli obiettivi organizzativi sono meglio realizzati non attraverso l'ottimizzazione del sistema tecnico ed il conseguente adattamento ad esso del sistema sociale, ma attraverso l'ottimizzazione congiunta degli aspetti tecnici e sociali che sfrutta l'adattabilità e la creatività delle persone nel raggiungimento degli obiettivi. L'approccio socio-tecnico è divenuto la base teorica di molti tentativi di ristrutturazione e di riconfigurazione organizzativa che sono correntemente parte di ogni sforzo di *organizational development* che, basato sul metodo dell'*action research*, è una nuova modalità significativa di studio e cambiamento delle/nelle organizzazioni praticata dal *Tavistock Institute of Human Relation* a cui questo studio si rifà sia a livello teorico che a livello operativo.

5. Lavoro inter-organizzativo come risposta alla complessità

La digressione appena compiuta sugli aspetti teorici è utile per comprendere le dinamiche delle relazioni inter-organizzative che un approccio complesso e sistemico alla programmazione richiede.

I cambiamenti in atto nella società a tutti i livelli spingono sempre di più verso forme di interazioni collaborative; servizi e interventi sociali non sono più erogati esclusivamente dagli enti pubblici e le strutture decisionali e di implementazione tipiche del modello gerarchico (burocratico e fordista) hanno ceduto il passo ad una nuova articolazione dei rapporti tra interessi sociali e sfera pubblica, alla quale è stato dato il nome di *governance* (Rhodes 1997), un sistema di decisione ed azione che si completa con una maggiore interazione e cooperazione tra attori statuali e non all'interno delle reti decisionali (Mayntz 1999). Quindi, com'è stato detto, *government* si trasforma in *governance*, e implica complesse inter-relazioni tra molteplici organizzazioni e molteplici *stakeholders*, costruite su relazioni paritarie e su regole negoziate. L'integrazione tra saperi e competenze diverse è, in altri termini, elemento strategico per l'efficacia del lavoro (Piva 2001).

Dal punto di vista teorico, è possibile sostenere che non esiste una teoria della collaborazione che sia ampiamente ed unanimamente accettata. Molti dei primi lavori sulle collaborazioni all'interno delle piccole comunità hanno usato elementi di studio ed analisi dalla teoria organizzativa, ma il tema è emerso con più decisione attraverso ricerche pionieristiche e casi di studio diretti ad identificare i fattori facilitanti per il successo del lavoro multi-organizzativo. Nella letteratura, molti autori sottolinearono l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholders* rilevanti nel processo in modo significativo (Gray 1989; Chrislip e Larson 1994; Mattessich e Monsey 1992); altri (tra cui Bergstrom *et al.* 1995) assemblarono in una *framework* i fattori chiave per il successo delle collaborazioni al fine di dimostrare come questi si incastrassero in modo efficace; studi più recenti, invece, hanno preso in considerazione la teoria ecologica e quella sistemica per lo studio e la ricerca sulla collaborazione.

Per lo scopo di questo studio, sono almeno tre i riferimenti teorici significativi utili a studiare il lavoro inter-organizzativo (Neumann e Prins 2011): gli approcci socio-tecnico e socio-ecologico che originano dai lavori di Trist (1963, 1982, 1983) e Emery e Trist (1965); la categoria di collaborazione multi-organizzativa che trova un utile riferimento nel lavoro di Barbara Gray (1989); la prospettiva psicodinamica applicata ai gruppi e alle organizzazioni (Miller e Rice 1967) che esalta i processi consci e inconsci quali determinanti del comportamento umano.

5.1 La collaborazione multi-organizzativa

A causa della complessa natura dei problemi sociali e in considerazione del bisogno di dar vita ad un'azione capace di dar risposta alla multidimensionalità dei bisogni, la collaborazione (multi-organizzativa) è necessaria. Barbara Gray indica i benefici che la collaborazione comporta: tra tutti, ha il merito di offrire un'ampia e comprensiva analisi del problema in questione perché ciascun interesse è tenuto in considerazione; quindi, la capacità di scoprire soluzioni nuove e creative è potenziata da una più diversificata capacità di risposta determinata dall'apporto delle diverse aree di esperienza. L'autrice descrive la collaborazione come un processo nel quale le parti coinvolte guardano e comprendono i diversi aspetti del problema esplorando in modo propositivo le proprie differenze nel processo di ricerca di soluzioni capaci di andare oltre i limiti del possibile (1989). Implicitamente, le attribuisce uno scopo e ne fissa un aspetto critico: produce un risultato che individualmente nessuno sarebbe in grado di conseguire; la sua definizione, allora, è utile per comprendere come e perché le collaborazioni emergono come elemento strategico nella programmazione e nella gestione delle politiche pubbliche e sociali.

Nella sua idea, la collaborazione implica la rottura delle barriere per risolvere problemi apparentemente irrisolvibili all'interno di comunità locali, e ne descrive tre fasi. La prima è costituita dalla determinazione del *problema*, nella quale sono identificati gli *stakeholders* che ne cercano una definizione comune. È importante che ci sia un soggetto preposto al governo del processo per assicurarne il fluire e per garantire che ciascuno si impegni a lavorare attivamente assieme agli altri sul problema; allo stesso modo è essenziale che il gruppo collaborativo sia il più rappresentativo possibile rispetto a tutti gli interessi in gioco. La seconda fase riguarda la fissazione della *direzione*, resa possibile dalla definizione di regole di base, dall'accordo sull'agenda, dall'organizzazione di sottogruppi e dalla ricerca di informazioni ed opzioni possibili. È anche necessario che un accordo sia raggiunto riguardo alla possibile soluzione del problema, che dovrebbe emergere dal confronto costruttivo tra le differenze di cui sono portatori i soggetti implicati (che sono tra loro interdipendenti) - il dialogo, che non è cosa semplice, richiede consenso su un insieme di regole di comunicazione. La diversità delle esperienze

di vita e lavorative conduce i *partner* a considerare un'identica situazione in modo differente; per questo, è necessario che essi comprendano che la diversità non implica opposizione, al contrario, la collaborazione richiede l'espressione e la valorizzazione di tutti i punti di vista nello sforzo di trovare un terreno comune di riflessione e azione. La fase finale è quella dell'attuazione del piano, della soluzione condivisa: comprende la ricerca e la costruzione di un sostegno esterno, la verifica continua dell'accordo raggiunto e la garanzia della sua conformità. In questo modo, gli *stakeholders* si assumono la responsabilità del futuro che vogliono realizzare, ed i problemi affrontati e le soluzioni prodotte attraverso la collaborazione diventano i "nostri" problemi e le "nostre" soluzioni.

Da questi passaggi, emerge come l'autrice abbia in mente un processo di *problem-solving*, orientato alla soluzione; la collaborazione non è il processo decisionale, ma da essa le decisioni emergono poiché il suo scopo è l'esplorazione collettiva e la ricerca di nuovi modi di guardare ai problemi e risolverli. In questo senso, la collaborazione è un processo emergente che costantemente cambia perché la comprensione condivisa dei problemi, dei ruoli e delle relazioni è continuamente (ri)negoziata dagli attori.

5.2 *Working across boundaries*

Per far fronte ai problemi sociali e ambientali del tempo presente, le organizzazioni spesso sono costrette a lavorare attraverso i confini organizzativi. Il concetto di confine, in termini organizzativi, trova le sue radici all'interno della teoria dei sistemi socio-tecnici. La questione dei confini nel lavoro collaborativo è centrale perché alcune caratteristiche delle *partnership* includono: mancanza di strutture stabili, relazioni di autorità ambigue, confini poco chiari (ad esempio, compito e tempo), elevato grado di complessità, appartenenze e scopi ambigui e mutevoli (Prins 2002). Per tali ragioni, *working across boundaries* è un processo emergente nel quale il compito primario deve essere negoziato e sviluppato tra gli *stakeholders* e dove complessità ed incertezza possono provocare un certo livello di ansietà per diverse ragioni (diversità, potere, conflitto, fiducia, competizione, manipolazione, identità). Conseguentemente, una questione critica da esplorare è

come i partecipanti stabiliscono i confini attorno alle loro pratiche collaborative: chi è incluso e chi è escluso, se e come diversità, complessità ed interdipendenza sono rappresentate dalla collaborazione (Prins *et al.* 2006).

Le prospettive utilizzate per la comprensione dei processi e delle dinamiche proprie del lavoro inter-organizzativo fanno riferimento alle scuole di pensiero del *Tavistock Institute* ed hanno il merito di consegnare sia un linguaggio sia degli strumenti per comprendere e sostenere, come ricercatori e come consulenti organizzativi, lo sviluppo delle relazioni multi-organizzative: la tradizione socio-tecnica le studia attraverso la categoria di *working across boundaries* dove sono essenziali i concetti di confine e di compito primario; l'approccio socio-ecologico, risaltando il concetto di popolazione organizzativa, allarga notevolmente la prospettiva attraverso cui guardare ad esse; l'approccio psicodinamico costituisce una lente molto importante attraverso cui identificare le dinamiche e le sfide emotive del lavoro collaborativo (Neumann e Prins 2011).

Il punto di partenza dell'approccio socio-ecologico fu l'intuizione di Trist ed Emery (1965) circa il fatto che l'ambiente esterno alle organizzazioni iniziava a cambiare piuttosto rapidamente. Essi lo definirono turbolento a causa dell'elevata competizione tra le organizzazioni che, agendo indipendentemente ed in diverse direzioni, iniziava a produrre conseguenze imprevedibili e dissonanti all'interno del più ampio ambiente sociale. Partendo da ciò, sostennero che il livello di complessità raggiunto era tale da rendere ogni approccio autoritario o di tipo *laissez-faire* mal adattativo e non funzionante; le turbolenze ambientali ponevano problemi a cui le organizzazioni erano incapaci di rispondere da sole: per questo la capacità nuova richiesta era quella inter-organizzativa (Trist 1983-a). In un simile scenario, Trist elabora la nozione di "area inter-organizzativa" riferita a "popolazioni organizzative connesse da un campo", un concetto che sottintende il processo attraverso cui più organizzazioni (che costituiscono una popolazione) si (ri)uniscono attorno ad un'area quando si coinvolgono in un *set* di problemi che costituisce un ambito di preoccupazione per i suoi membri (*ibidem*). Questa definizione è assai significativa perché mette in evidenza l'importanza e l'utilità dei principi socio-ecologici. In primo luogo, permette di considerare l'ambiente a tutti i livelli (micro-meso-macro); questi livelli, che possono essere considerati

come cerchi concentrici di influenza circostanti al sistema (individuo, gruppo, organizzazione), hanno differenti e significativi effetti sull'identificazione del problema. Pragmaticamente, questo si traduce nella possibilità di identificare tutti gli *stakeholders* che hanno un interesse nell'area e considerare il problema da tutti i punti di vista; e dal punto di vista del ricercatore/consulente lavorare con tutti gli *stakeholders* diviene la sfida principale. In secondo luogo, questo approccio pone al cuore dell'analisi la centralità dell'inter-dipendenza *attraverso nelle e tra* le popolazioni organizzative (connesse dal campo): nei sistemi socio-ecologici non esiste la forte direzione di un capo/*leader*, ma esiste un ordine che emerge da mutui aggiustamenti tra le parti, che sono gli *stakeholders*; l'identificazione di uno scopo prevalente, che emerge dalla loro percezione di "essere nella stessa barca", dipenderà soltanto dalla loro capacità di giungere ad una condivisa comprensione della questione (*ibidem*).

Ciascun *stakeholders* in una relazione multi-organizzativa può essere compreso nei termini di *persona-in-ambiente*, un concetto (socio-ecologico) che sottintende quello di mutua influenza e/o reciproca causalità, ovvero la persona plasma e/o influenza l'ambiente di cui è parte, ma allo stesso tempo da esso è plasmata e/o influenzata a sua volta. Questo concetto conduce dritto a quello di confine, che l'approccio socio-tecnico usa per studiare le relazioni inter/multi-organizzative. Il confine, è stato detto, separa ciò che è dentro da ciò che è fuori l'organizzazione e regola gli (inter)scambi con l'ambiente esterno, dai quali dipende la sua sopravvivenza; più esattamente è definito come la "regione" in cui sono presenti ruoli ed attività di mediazione riferite alle relazioni tra l'interno e l'esterno (Miller e Rice 1967). In quanto "punto di incontro", è soggetto a continue (ri)negoziazioni e (ri)definizioni all'interno di un processo intersoggettivo: i confini separano e connettono, costringono e rilasciano, limitano e permettono, contengono e creano ansietà (Prins *et al.* 2006). Dal punto di vista socio-tecnico, attraversare un confine organizzativo significa in primo luogo "negoziare una relazione" dalla cui qualità dipenderà non solo la qualità del compito primario, la sua interpretazione ed il suo svolgimento, ma anche tutte le dinamiche di gruppo. Se la relazione negoziata è sufficientemente buona per il compito, allora le dinamiche (ed i conflitti) saranno negoziabili. Un aspetto cruciale del lavoro a cavallo dei confini

riguarda il non riconoscimento del tempo e degli sforzi necessari (incluso quello emotivo) per iniziare ad immaginare le relazioni e pensare a come farle funzionare.

Rice (1965), in un suo studio sulla *leadership*, ha esplorato questo aspetto, riferendosi in qualche modo al concetto di *persona-in-ambiente*, identificando il numero dei confini organizzativi che i singoli devono attraversare per formare un gruppo di lavoro multi-organizzativo; questi studi hanno messo in evidenza come la *leadership* nei gruppi e nelle organizzazioni equivalga alla funzione svolta dall'Io nel gestire i confini tra mondo interno e mondo esterno della persona.

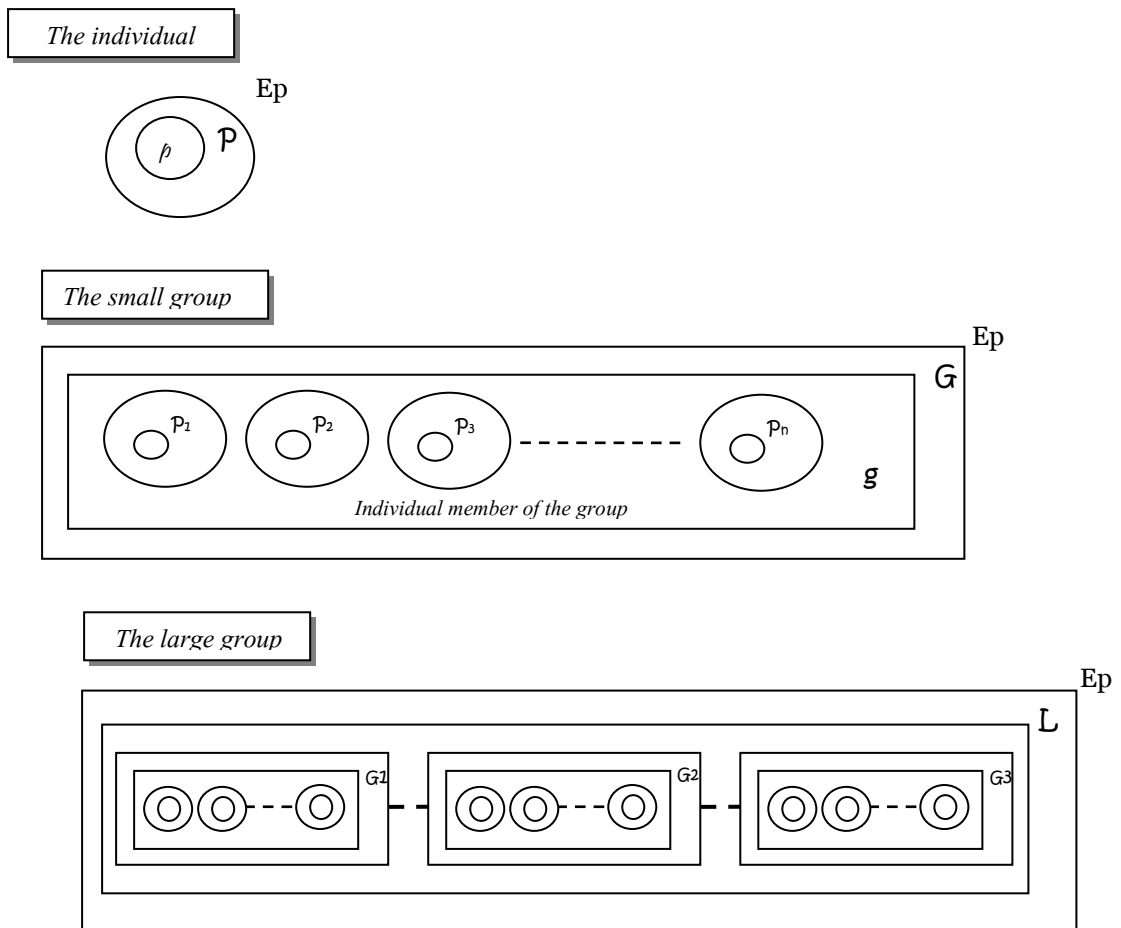


Figura 4. Diagrammatic representation of relation between individual small group and large group organisations. Fonte: Rice (1965), *op. cit.* p. 15

Nel diagramma:

P = mondo interno dell'individuo incluse tutte le parti che lo determinano come
 insieme dinamicamente inter-relate tra di loro
 P = funzione della leadership esercitata dall'Io
 EP = ambiente esterno all'individuo
 g = mondo interno del piccolo gruppo basato su relazioni inter-personali
 G = funzione di leadership del piccolo gruppo
 EP = ambiente esterno del piccolo gruppo
 l = mondo interno del gruppo largo composto dalle sue relazioni inter-personali e di
 gruppo
 L = leadership del gruppo largo
 EP = ambiente esterno del gruppo largo

La dinamica rappresentata nel diagramma evidenzia che così come esiste un confine tra mondo interno e mondo esterno della persona, esiste un confine tra realtà interna e realtà esterna dell'organizzazione; questo implica un passaggio continuo di confine perché il confine dell'individuo diventa il mondo interno del piccolo gruppo, il quale diventa il confine dell'organizzazione e così via.

Nelle collaborazioni multi-organizzative vi sono, quindi, confini che devono essere attraversati e forze (individuali e di gruppo) che devono essere governate; ciò implica che se attraversare un confine significa entrare in "relazione con", un'implicazione è che una relazione negoziata in modo non sufficientemente buono ostacoli la formazione del gruppo, o crei dei gruppi con problemi spesso inconsapevoli.

In questo processo, la negoziazione sull'interpretazione del compito richiede ciò che Miller definì passaggio dalla *relatedness* alla *relation* (Brunner 2001), il passare dall'organizzazione nella mente all'organizzazione reale. "Gruppo" e "organizzazione" non sono entità dotate di una realtà oggettiva, ma idee e/o costrutti che le persone hanno in mente e che vengono condivisi in modo esplicito o implicito (Miller 1989). Le *relatedness* sono correlazioni mentali inconscie che influenzano i sentimenti ed il comportamento dei singoli membri all'interno di un complesso sistema sociale; sono percezioni, sentimenti e opinioni che non sono necessariamente basate su interazioni faccia-a-faccia, ma hanno a che fare con simboli e storie (Neumann 2000). La *actual relation* è la relazione reale tra

membri ed organizzazione che si raggiunge quando l'organizzazione nella mente è esplicitata e confrontata con l'organizzazione reale.

L'organizzazione nella mente (*organisation-in-the-mind*) è esattamente ciò che l'individuo percepisce nella propria mente rispetto a come attività e relazioni sono organizzate, strutturate e connesse. È un modello interno a se stessi basato su personali esperienze di interazioni, relazioni e attività che consegnano immagini, emozioni e valori capaci di influenzare, positivamente o no, la propria percezione delle dimensioni organizzative (*management, leadership, partnership*). È, dunque, una realtà soggettiva, un insieme di esperienze tenute *in the mind* che va distinta da ogni altra realtà *out there* (Hutton *et al.* 1997) - è l'idea dell'organizzazione che, attraverso esperienza ed immaginazione, forma lo spazio psichico interiore dell'individuo influenzando le sue modalità di interazione con l'ambiente. Questa differenza (*relatedness/relation - organisation in the mind/as it intended to be*) è rilevante perché, specie nel caso di lavoro inter-organizzativo, esplicita come in un gruppo le possibilità di fraintendimento sono molto elevate, dovute al fatto che A comunica qualcosa a B che B riceve con significati diversi, sulla base dei quali agisce. A assume che l'immagine di organizzazione che possiede nella propria mente corrisponda perfettamente a quella posseduta da B e viceversa, ma verosimilmente A parlerà di “quadrati” e B risponderà “triangoli” (*ibidem*).

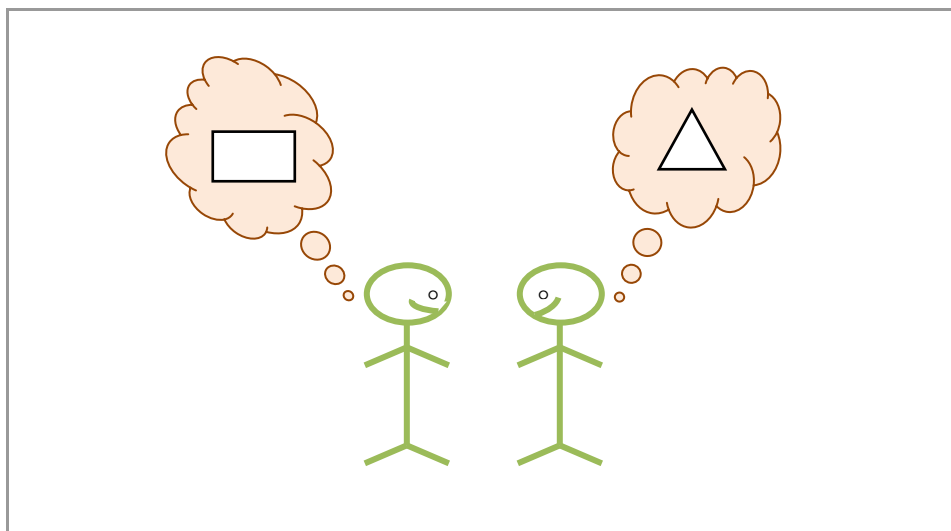


Figura 5. Schema della dinamica *relatedness/relation*. Fonte: Hutton *et al.* (1997) *op. cit.* p.3
http://www.grubb.myzen.co.uk/attachments/034_Organisation%20in%20the%20mind%20Print%20Version.pdf

L'immagine ed il significato di organizzazione di A è sostanzialmente un *mix* di esperienze ed idee che sono personali ed uniche e che determinano quella particolare forma (modello) nella sua mente. Allo stesso modo, il modo con cui B fa esperienza del proprio ambiente è ugualmente unico perché filtra gli stimoli e le informazioni in esso presenti attraverso la propria cultura, le proprie dinamiche, il proprio modo di relazionarsi ed agire che appartengono al proprio mondo interno, e fanno vedere o sentire o capire “triangoli” al posto di “quadrati”.

Molte delle spiegazioni a questo genere di dinamiche sono ricondotte agli studi di matrice psicoanalitica, in particolare alla teoria delle relazioni oggettuali di Melanie Klein e alla teoria dello spazio transazionale di Donald Winnicott. Non è questa la sede per la discussione di questi approcci, che pur sono utili sia a comprendere il perché di questi differenti modi di vedere (differenza tra le menti di A e B e differenza tra l'immagine dell'organizzazione nella mente e quella che è intesa essere da quelli che l'hanno progettata) sia per garantirsi degli strumenti con i quali lavorare col concetto di *organisation-in-the-mind* (non dimenticando peraltro che queste teorie costituiscono il *background* su cui si basa il *Metodo Tavistock*). Quello che qui preme rimarcare, però, è il concetto seguente: la negoziazione della relazione e quella sull'interpretazione del compito è principalmente negoziazione sulle aspettative reciproche e sulle rappresentazioni mentali del compito; per ogni membro questo implica il riconoscimento del ruolo che ciascuno ha nell'interpretazione del compito, la consapevolezza di come questo influenzi le rappresentazioni collettive e di come queste, a loro volta, influenzino lo svolgimento del compito stesso.

Un aspetto che necessita d'esser considerato, messo efficacemente in evidenza dalla prospettiva psicodinamica, riguarda le difese sociali contro la collaborazione multi-organizzativa. Questa prospettiva fornisce una lente d'osservazione capace di mettere a fuoco l'influenza che dinamiche inconsapevoli hanno sul lavoro inter-organizzativo. Occorre premettere un distinguo fondamentale: una cosa è essere membro formale di un “gruppo di scopo” (cosa relativamente facile) - si tratta di essere soggetti impiegati in un sistema di attività (Miller e Rice 1967) -, altra cosa è la *membership* psicologica che necessita di molto più tempo per potersi sviluppare (McCollom 1995). La fase di costruzione di questa appartenenza

confronta i partecipanti con la paura di perdere la propria identità, di essere ignorati, di essere sopraffatti da attori più forti o di essere esclusi dal processo (Prins *et al.* 2006). Il pionieristico lavoro di Isabel Menzies (1960) ha dimostrato come le ansie inconsce prodotte dalla natura del compito sono spesso riflesse nella struttura organizzativa, e come gli aspetti del sistema sociale e della cultura lavorativa forniscono difese contro queste ansie. Uno studio che permette di rimettere sul tavolo della riflessione il concetto di organizzazione nella mente, cioè l'istituzione intesa come l'insieme degli aspetti soggettivi ed intersoggettivi che creano il modo con cui un'organizzazione viene vissuta e pensata dalle persone e dai gruppi che ne fanno parte, o che con essa interagiscono (Lawrence 1979). Questi aspetti soggettivi, costituiti da un tessuto emozionale fatto di sentimenti, miti e fantasie, relazioni interiorizzate, specifiche angosce e difese, hanno il potere di influenzare i comportamenti concreti, le relazioni tra i ruoli (Vigorelli 2005) e lo svolgimento del compito primario. Zagier Roberts (1994) sottolinea questa doppiezza propria di ogni organizzazione, identificando un sistema a doppio compito: uno che coincide con la missione istituzionale, uno con le attività di difesa dall'ansia. Segue che il lavoro organizzativo soddisfa i bisogni inconsci delle persone (appartenenza, sicurezza, identità) oltre che produrre beni e servizi (tangibili o immateriali), e tutto ciò che può minacciare l'appagamento di questi bisogni è generatore di angosce (primitive) di fronte alle quali nel sistema si generano delle difese: le organizzazioni diventano, nei termini di Menzies, apparati difensivi contro queste angosce. Il bisogno dei membri di usare l'organizzazione nella lotta contro l'ansia porta allo sviluppo di meccanismi di difesa socialmente strutturati che vengono incorporati, come elementi propri, nella struttura, nella cultura e nel modo di funzionare dell'organizzazione stessa. Questi meccanismi di difesa costituiscono il tentativo degli individui di esternare e concretizzare nella realtà oggettiva i propri tipici meccanismi psichici di difesa (Menzies 1960), ovvero meccanismi e comportamenti difensivi individuali confluiscono nelle norme e nei modelli culturali del gruppo o dell'organizzazione e sviluppano nel tempo un sistema sociale di difesa quale risultato delle interazioni e degli accordi inconsci tra i membri sulla forma che la propria istituzione deve assumere, facendola diventare una realtà esterna con cui sia i

membri anziani sia i nuovi devono confrontarsi. L'aspetto più importante del sistema sociale di difesa è la sua capacità di aiutare l'individuo ad evitare le esperienze di ansia, di senso di colpa, di dubbio e di incertezza, e a questo fine vengono eliminate situazioni, avvenimenti, compiti, attività e relazioni che evocano ansie connesse con i residui psicologici primitivi della personalità (*ibidem*). Il meccanismo dell'evitamento dell'ansia è stato considerato con particolare interesse, a partire dagli studi di Menzies, anche da autori come Bion (1961) e Jaques (1955), i quali lo ritenevano disfunzionale al comportamento maturo dei gruppi e poco utile a modificare l'ansia e ridurla in modo concreto. Piuttosto, questi autori introducono l'ipotesi che la qualità delle relazioni e dello svolgimento del compito primario, nonché un adeguato rapporto tra la realtà interna e la realtà esterna, sia strettamente connessa con le tecniche impiegate per il contenimento dell'ansia. Per cui la comprensione del sistema sociale di difesa è un importante strumento diagnostico e terapeutico per facilitare il cambiamento sociale. Bion e Jaques, in particolare, sottolineano l'importanza della comprensione di questi fenomeni e collegano le difficoltà che si incontrano nel portare avanti un cambiamento sociale con la difficoltà di tollerare l'ansia che si scatena quando si ristrutturano le difese sociali. Come ha sostenuto Eric Miller (2003), sono studi che non solo mettono in luce la verosimiglianza che strutture disegnate per obiettivi razionali hanno una funzione difensiva, ma più efficacemente aiutano ad identificare la complessità degli sforzi nel cambiamento organizzativo: molta resistenza al cambiamento è resistenza all'eliminazione delle difese.

6. La partecipazione

Quanto fin qui detto apre ad una riflessione sul tema della partecipazione. Un concetto che fin dalla sua prima apparizione negli studi di Kurt Lewin guadagnò credibilità teorica e pratica, specie come metodologia base lo sviluppo dei gruppi e dell'organizzazione, ma la cui applicazione reale rimane problematica.

La partecipazione è la *condicio sine qua non* dei processi di programmazione migliorando le potenzialità del processo stesso; non è solo un obbligo di legge, è

precondizione affinché si attui un cambiamento di paradigma per il miglioramento generalizzato del sistema dei servizi. È definita come “condizione per l’efficacia” (Pennisi 2007), intendendo che la mancata inclusione di soggetti significativi ne farà probabilmente degli oppositori, anche nel caso in cui essi concordassero sul contenuto di determinate decisioni, perché ogni processo decisionale è anche un processo di riconoscimento sociale degli attori in gioco.

Rispetto agli altri approcci, il vantaggio essenziale di un approccio dialogico alla programmazione consiste nel miglioramento dell’efficacia dovuto ad una maggiore vicinanza, tendente alla coincidenza, fra utenti delle politiche e decisori (De Ambrogio 2007). Tale vicinanza aumenta le possibilità di costruire ipotesi di lavoro e percorsi progettuali più ricchi e adeguati ai problemi e alle istanze sociali. Com’è stato sostenuto (Balducci 1995), la partecipazione è la strada più adeguata per favorire l’innovazione attraverso l’interazione fra competenze diverse, favorire l’integrazione di conoscenze e competenze differenti, sfidare il paternalismo amministrativo e professionale, concepito in termini di separazione rigida tra chi progetta e chi è oggetto di intervento, e sviluppare senso di appartenenza nei partecipanti verso il percorso di progettazione. Il coinvolgimento di soggetti portatori di capacità ed esperienze diversificate tende a costruire risposte originali e creative ai bisogni piuttosto che replicare modelli standardizzati e generalmente inefficaci nel trattamento di problemi complessi e delicati.

Ovviamente, non vanno dimenticati quelli che sono i rischi insiti in certi modi di consentire ed organizzare la partecipazione nei processi di programmazione: non basta, certamente, mettere dei soggetti attorno un tavolo perché si produca un buon processo programmatico, né va esclusa la possibilità reale di manipolazioni e/o strumentalizzazioni della partecipazione per favorire interessi specifici ed impliciti di soggetti più potenti del setting partecipativo.



Figura

6. Quale partecipazione. Fonte: Battistella *et al.* (2007), *op. cit.* p. 42

Arnstein (1969) in un suo lavoro sul coinvolgimento dei cittadini nei processi programmatori utilizza l'immagine di una scala di partecipazione articolata su otto livelli, guardando alla partecipazione nelle scelte governative come ad un *continuum* lungo una scala di potere. Secondo l'autore la partecipazione del cittadino è una condizione assoluta per il suo potere: ciò significa che esiste una fondamentale differenza tra il vuoto rituale partecipativo e l'aver il reale potere necessario per influire sull'esito di un processo. Ogni processo che non trasferisca potere è manipolazione dell'opinione pubblica: non si è raggiunta alcuna partecipazione significativa finché non entra in gioco la democrazia diretta. La scala della partecipazione classifica i diversi livelli di coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali partendo dalla totale esclusione fino alla completa inclusione.

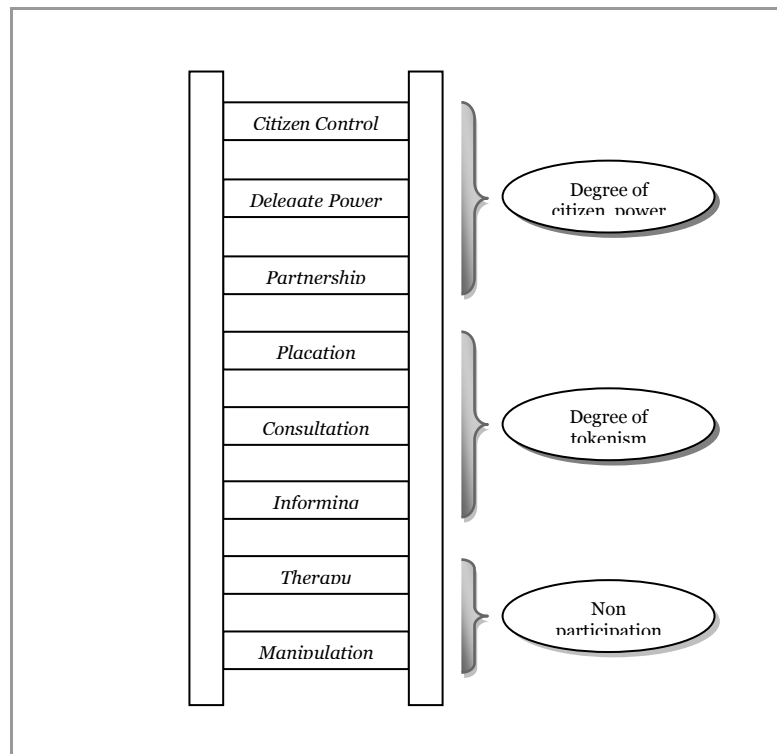


Figura 7. Arnstein's ladder. Fonte: http://www.citizenshandbook.org/arnsteins_ladder.pdf

Arnstein attribuisce un valore di merito positivo alla partecipazione. I gradini più bassi della scala, quelli in cui l'amministrazione pubblica rilascia informazioni sul proprio operato per consolidare il proprio potere, viene considerato un tentativo di manipolare, "trattare" o placare l'opinione pubblica. In questi livelli di non partecipazione, si avviano processi che attribuiscono un ruolo del tutto passivo ai cittadini e che sono finalizzati esclusivamente a far accettare ed ottenere il consenso su scelte politiche già effettuate. Sempre ai livelli bassi si collocano forme di coinvolgimento della cittadinanza che hanno carattere formale, non permettendo ai soggetti di intervenire sulle decisioni prese; in tal caso si parla di falsa partecipazione o partecipazione apparente per alludere a circostanze nelle quali l'introduzione, in un gruppo fortemente omogeneo, di componenti di minoranza ha una funzione solo simbolica: garantisce una parvenza di equità ma neutralizza il reale potere d'influenza della minoranza sulla maggioranza. Soltanto risalendo la scala, i cittadini acquistano potere reale d'influire sulle decisioni e i cambiamenti che li riguardano. Il punto critico per cui la partecipazione rischia di ridursi alla ripetizione di rituali vuoti o manipolativi è dato dal fatto che il

riconoscimento degli *stakeholders* come risorsa nei processi di programmazione per costruire soluzioni più adeguate alle reali necessità della comunità locale implica riconoscere loro una titolarità e, conseguentemente, ri-definire e redistribuire i poteri. La partecipazione senza la redistribuzione del potere diviene un processo vuoto e frustrante per i “senza potere” permettendo a coloro che lo detengono, invece, di beneficiare degli effetti di alcune decisioni, mantenendo lo *status quo*.

6.1 Alcune posizioni teoriche sulla partecipazione

Per inquadrare la partecipazione all'interno del dibattito sociologico è possibile fare riferimento al lavoro di Ciaffi e Mela che identificano “un ventaglio” delle posizioni sulla partecipazione (2006). Gli autori intendono questo ventaglio come un *continuum* lungo il quale l'affermazione della partecipazione si sviluppa in un ordine che va da concezioni focalizzate sulla preoccupazione per la coesione del sistema sociale (concezioni organiciste) a concezioni che esprimono la preoccupazione per l'espressione e l'organizzazione degli interessi dei gruppi più sfavoriti (concezioni conflittualiste). Al centro vi sono le visioni pluraliste ed inclusive, che rivendicano una maggiore apertura dei processi partecipativi a tutti i possibili attori individuali e collettivi.

Le concezioni organiciste favoriscono l'accettazione dei processi partecipativi in forme più o meno ampie. Trovano un riferimento nella teoria sociologica di Parsons riguardo ad un certo modo di intendere la società, all'interno della quale, in particolare, viene proposta una visione negativa del conflitto sociale - sebbene rimanga pur sempre distinguibile una conflittualità fisiologica, che non danneggia l'equilibrio e la stabilità del sistema, da una conflittualità patologica, che mette in discussione le regole ed i meccanismi funzionali all'integrazione della società. Entro questo quadro, la partecipazione è consentita soprattutto dalle posizioni politicamente moderate, che mirano a processi decisionali capaci di garantire la stabilità sistemica. La partecipazione è qui, quindi, accettata perché permette di prevenire o mitigare il conflitto sociale attraverso il riconoscimento di gruppi sociali come parte integrante del sistema, considerati portatori di interessi e di

istanze diverse; da questo punto di vista, il dialogo e la negoziazione servono a far sì che questa differenziazione non crei conflittualità, o che comunque questa sia facilmente riassorbita dal sistema stesso. Allo stesso tempo, la partecipazione è accettata perché il coinvolgimento dei soggetti è visto avere una funzione rafforzativa riguardo ai valori e alle regole a cui i soggetti inclusi devono socializzarsi; socializzazione che produce una maggiore integrazione sociale che assicura, a sua volta, le compatibilità sistemiche. Ad ogni modo, la partecipazione assume caratteri molto limitati: è pur sempre programmata e controllata, cioè vi saranno regole che dovranno essere accettate riguardo ai livelli ed alle forme di consultazione ed un ruolo di regia delle istituzioni nei processi partecipativi.

Le concezioni pluraliste ed inclusive partono dal presupposto che la società sia un insieme eterogeneo composto da molteplici punti di vista, ognuno dei quali va incluso nei processi decisionali di interesse collettivo. A differenza della precedente visione, le differenze non sono guardate negativamente al punto da doverle ricondurre ad unità attraverso processi di socializzazione a valori e norme, ma è proposto il dialogo ed accettata la dialettica, che assumono un significato positivo se espressi attraverso forme di tolleranza e rispetto reciproco. Il conflitto, quindi, non è un fatto disfunzionale al sistema, ma garantisce la trasformazione ed il cambiamento. In questo contesto, la programmazione è un processo inclusivo, ovvero una decisione su un problema collettivo deve essere presa con il coinvolgimento di tutti gli attori effettivamente interessati da essa. Le istituzioni perdono il ruolo direttivo e fortemente regolatore che le visioni organiciste le attribuivano, e per quanto il loro ruolo rimanga importante non è detto che spetti solo ai decisori pubblici stabilire in quali circostanze e secondo quali modalità si possano innescare processi partecipativi extra-istituzionali.

Le concezioni conflittualiste insistono, particolarmente, sulla rilevanza positiva del conflitto sulle dinamiche sociali. In questa prospettiva, la partecipazione è necessaria perché mette in luce il conflitto fondamentale, organizza gli attori attorno ad esso e dà vita a processi di negoziazione che possono farlo evolvere, modificandone i termini ed il contesto in cui si manifesta.

Gli autori forzano la loro geografia concettuale, identificando agli estremi del *continuum* concezioni che, seppur basate su motivazioni opposte, rifiutano la

partecipazione: dal lato delle visioni organiciste si ritrovano quelle definite “elitarie”, dal lato delle concezioni conflittualiste si collocano le forme del rifiuto “antagonista” della partecipazione.



Figura 8. Il Ventaglio delle posizioni sulla partecipazione. Fonte: Ciaffi e Mela (2006), *op. cit.* p. 26

Il forme di rifiuto elitarie della partecipazione sono spiegate da tre motivazioni. La prima rientra in una visione ultra-conservatrice della società, secondo la quale il rifiuto della partecipazione è giustificato dalla ricerca della stabilità sociale e dal rischio della destabilizzazione che si produrrebbe in seguito al suo allargamento. La seconda, di tipo procedurale, considera negativo l'eccesso di complicazione dovuto ad una maggiore inclusione, sia perché rallenterebbe o ostacolerebbe la decisione sia perché produrrebbe un sovraccarico della domanda politica alle istituzioni. La terza è riferita ad un atteggiamento di tipo tecnocratico: il rifiuto della partecipazione è giustificato dalla competenza necessaria perché la decisione assunta sia significativa: il processo decisionale deve essere aperto, cioè, solo a quei soggetti che dispongono di conoscenze e competenze esperte che attribuiscono loro il diritto/titolo a partecipare.

Le forme di rifiuto antagoniste, invece, nascono da ideologie che esasperano le dimensioni antagoniste presenti in un conflitto. Qui, la partecipazione allargata è negata da quei soggetti che appartengono alle minoranze o a gruppi particolari che solitamente ritengono incompatibili ed incomunicabili i propri bisogni, le proprie visioni e le proprie aspirazioni con quelli di chi ha nel processo decisionale un ruolo chiave.

6.2 La partecipazione nei processi di cambiamento

Questa precisazione teorica ha messo in evidenza il quadro più generale che da senso ad alcune accezioni e modalità di partecipazione, da sempre studiate e discusse dalla scienza politica (Cotta, Della Porta, Morlino 2001; Bobbio 2004).

Per il senso e lo scopo di questo studio, il concetto di partecipazione è studiato da un diverso punto di vista. Concordando con Newman (1989), partecipazione è, allo stesso tempo, “processo di scelta” per superare le resistenze al cambiamento e “obiettivo” dello sforzo di cambiamento in sé. Nadler (1988) ha identificato nella resistenza uno dei maggiori problemi al cambiamento organizzativo. Gli individui possono resistere per diversi ragioni, ed autori come Argyris (1990) e Schein (1999) hanno discusso nei loro lavori le possibili cause delle resistenze individuali e collettive identificando alcuni modi per superarle. Molti autori hanno suggerito che iniziare, sviluppare e sostenere iniziative di cambiamento coinvolgendo i livelli più bassi dell'organizzazione riduce le resistenze e le rende realizzabili. Nadler e Tushman (1995) sostengono che permettere alle persone di partecipare, sin dalle prime fasi di diagnosi del problema, di definizione delle soluzioni e di implementazione delle stesse, motiva e sostiene comportamenti costruttivi durante la fase di transizione. Beer e Nohria (2000), da grandi sostenitori dell'approccio *bottom-up* al cambiamento, enfatizzano l'impegno individuale ed affermano che il cambiamento deve verificarsi a livello della *bottom-line*, invece di essere conseguenza delle scelte del *top management*. Anche tutti gli studiosi che si collocano nel filone dell'*organisational development* (French e Bell 1990; Cummings e Huse 1989; Kolb e Frohman 1970; Neumann 1989, 1997, 2000, 2007) ritengono che le persone, individualmente e collettivamente, siano la chiave del successo dei processi di cambiamento.

Ricerche nell'ambito del comportamento organizzativo hanno messo in luce come le persone sono più motivate a implementare quelle decisioni per le quali hanno avuto un ruolo nel processo di definizione e formazione. Neumann (2000) attribuisce alla partecipazione tre caratteristiche specifiche.

La partecipazione deve essere genuina: ciò implica che i *manager* di linea, ma anche soggetti esterni all'organizzazione, sono chiamati a partecipare al processo decisionale solo se il loro grado di partecipazione e di impegno produrrà

realmente cambiamenti significativi nell'*outcome*. Graficamente questo concetto può così rappresentarsi:

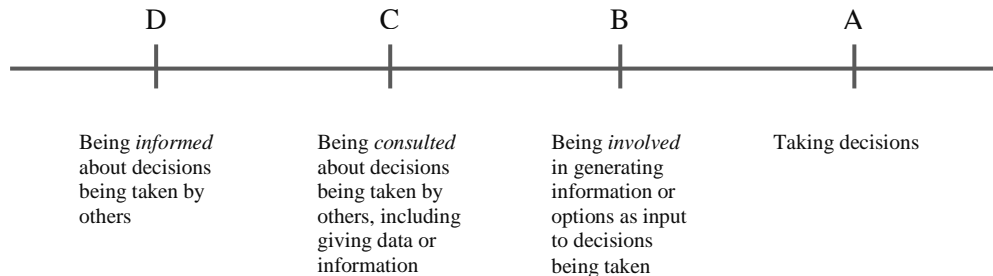


Figura 9. *Continuum of degree or range of participation in decision-making.* Fonte: Neumann (2000), *op. cit.* p. 318

Questo *range* inizia sulla sinistra con minore partecipazione, rappresentata dalla semplice informazione sulla decisione presa, fino ad arrivare gradualmente ad un livello in cui la partecipazione coincide esattamente con la decisione. La partecipazione genuina è anche un processo che lega il grado di partecipazione all'autorità reale disponibile ai *manager* in virtù della loro posizione gerarchica o occupazionale, o per il potere attribuito loro da altri soggetti la cui posizione gerarchica lo rende possibile. Infatti, una delle principali ragioni per cui le persone non partecipano, pur essendo data loro la possibilità, è costituita dal fatto che la partecipazione offerta non è reale: *middle manager* e *line manager* vedono spesso richiesta la loro opinione, ma sono consapevoli che ciò che loro esprimeranno non verrà preso in considerazione.

L'appropriatezza è, invece, riferita al grado di partecipazione che ha senso alla luce del contenuto della decisione e della sua reale rilevanza per gli individui e i gruppi invitati a partecipare. Le ricerche sul cambiamento organizzativo hanno dimostrato che le persone preferiscono maggiore coinvolgimento per le decisioni che le riguardano direttamente. Neumann declina l'appropriatezza su tre livelli, e prova a spiegarla in termini di tre cerchi concentrici con l'individuo ed il suo compito al centro (*ibidem*):

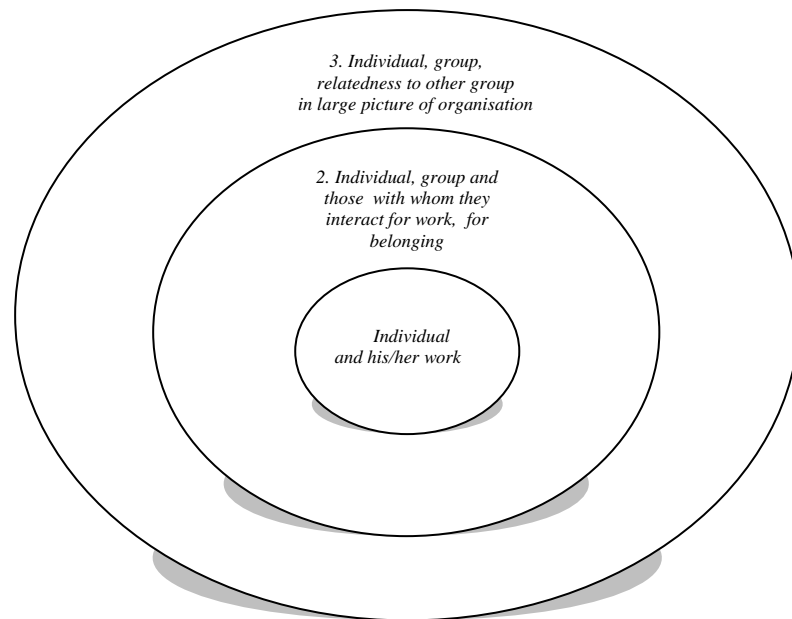


Figura 10. *Concentric circles of preferred involvement on issue.* Fonte: Neumann (2000), *op. cit.* p. 319

La definizione del problema e l'identificazione delle possibili soluzioni che influenzeranno l'individuo ed il suo compito saranno probabilmente le fasi in cui egli vorrà far sentire la propria voce. In questo senso, la decisione che scaturirà sarà profondamente appropriata grazie a quella partecipazione individuale. Come passo successivo, l'individuo si sentirà preoccupato riguardo a questioni connesse al proprio gruppo di riferimento; per cui, qualsiasi cambiamento nella struttura dell'organizzazione o nei modelli di interazione tra le persone richiederà una partecipazione ed un coinvolgimento appropriati. Infine, gli individui richiedono una partecipazione adeguata quando la loro posizione, dentro l'organizzazione, può essere influenzata da una certa decisione. La posizione è riferita solitamente all'identità occupazionale o allo *status* o al livello ottenuto, ma fa riferimento anche alla relazionalità che connette un gruppo ad un altro. Poiché questi aspetti possono incidere sul morale, un'appropriata partecipazione nella più ampia immagine dell'organizzazione necessita d'esser tenuta in mente.

6.3 Perché le persone non partecipano

Tutti i teorici dell'organizzazione sono concordi nel ritenere che un elevato livello di partecipazione tra i membri sia un criterio importante per il benessere organizzativo; in linea teorica, significativi livelli di partecipazione possono essere ottenuti incoraggiando un clima partecipativo o stabilendo strutture capaci di promuovere inclusione nei processi decisionali. Tuttavia, i soggetti possono non-partecipare sia ai processi di cambiamento sia alle strutture di inclusione.

Per molto tempo, la personalità è stato il fattore preferito da molti ricercatori per spiegare la non-partecipazione: semplificando, è stato sostenuto che le persone non partecipano perché non lo desiderano, e non lo desiderano perché la loro personalità è tale da non volere influenzare. Questo genere di spiegazione appare essere molto riduttiva e semplicistica agli occhi di Neumann (1989), perché nega la complessità del comportamento organizzativo che, nei termini di Lewin, è il risultato della combinazione dinamica tra persona e ambiente. Al lavoro di Jean Neumann nei paragrafi che seguono si farà esplicito riferimento nell'identificare gli ostacoli che impediscono alle persone di partecipare.

Spiegazioni strutturali

Una prima spiegazione sul perché le persone non partecipano, anche quando non esistono apparenti vincoli, è riferita alle dimensioni specificamente strutturali dell'organizzazione: la progettazione organizzativa, la progettazione operativa e la gestione delle risorse umane.

La progettazione organizzativa è un processo decisionale che tiene assieme obiettivi, strategie, pratiche e soggetti organizzativi, elementi che costituiscono le decisioni "dell'organizzare" che sono proprie delle attività quotidiane dei membri organizzativi, ovvero decisioni inseparabili dal compito primario che le persone svolgono e, quindi, dalla loro partecipazione. Tuttavia, nelle organizzazioni i processi decisionali realmente inclusivi sono quasi un miraggio perché le scelte significative restano fuori dall'arena partecipativa; esistono, invece, processi decisionali paralleli attraverso cui *leader* e/o *manager* hanno la possibilità di risolvere eventuali questioni controverse senza ricorrere ai canali formali, portando la decisione nei luoghi formali della partecipazione solo per la sua

ratificazione. L'implicazione significativa è che non solo l'esistenza di questi sistemi paralleli farà diminuire la volontà a partecipare, ma le decisioni ratificate farà percepire ai membri loro la partecipazione come qualcosa di non importante, o meno importante delle attività lavorative quotidiane, innescando forme di resistenza al cambiamento.

Ad incidere sulla disposizione a partecipare è anche la progettazione operativa, ovvero la struttura dei compiti che le persone eseguono. La partecipazione nel processo decisionale è incorporata nei mansionari dei *manager* e dei supervisori; essere *manager*, ed esserlo ai livelli più alti della gerarchia, implica prendere una decisione, e prendere la decisione finale. Perché la partecipazione sia facilitata, le forme organizzative dovrebbero essere pensate e strutturate in modo da portare gli attori organizzativi (manager di livello intermedio e operativi) all'interno del processo decisionale manageriale. La partecipazione dei livelli inferiori ha in sé, però, un elemento di problematicità, riferito alla differenza tra essere invitati a prendere parte ad un processo decisionale ed essere ritenuti responsabili per la propria decisione. Tuttavia, quando l'invito a partecipare sembra essere legittimo o rilevante per la natura del compito dei subordinati, allora questi percepiscono la partecipazione come più efficace: il desiderio di influenzare o di controllare il proprio lavoro è positivamente correlato ad un auto-coinvolgimento nel compito specifico del proprio lavoro. Il coinvolgimento, però, si realizza in determinate condizioni: è ovvio che le persone implicate in lavori altamente ripetitivi tendono ad auto-escludersi perché sanno che il risultato della loro partecipazione è praticamente insignificante per l'esecuzione del proprio compito. L'interesse a partecipare, invece, è stimolato se le opportunità di partecipazione incidono sulla soddisfazione di bisogni. Un lavoro che incrementa l'autonomia individuale e produce auto-coinvolgimento aumenta la probabilità che le persone desidereranno partecipare nelle decisioni che le riguardano.

Ultima spiegazione strutturale è riferita alla gestione delle risorse umane. Motivare gli individui per contribuire al conseguimento degli obiettivi costituisce una funzione centrale delle politiche e delle procedure del *management* delle risorse umane. Quest'ultimo presuppone dei sistemi di controllo sociale in ogni organizzazione, per cui non viene negato che il processo decisionale partecipativo

sia una forma di controllo sociale che ha come scopo quello di produrre gli effetti desiderati o impedire quelli indesiderati. Di conseguenza, la differenza tra un sistema partecipativo ed uno non-partecipativo sta tutta nel fatto che il controllo è esercitato e distribuito. La letteratura propone una visione delle politiche e delle procedure del *management* delle risorse umane come meccanismi di mantenimento: i *forum* partecipativi sono usati come un metodo per fronteggiare preoccupazioni relative alle risorse umane, ad esempio questioni come la qualità delle condizioni lavorative sono state risolte con successo attraverso procedure partecipative. È vero che questi *forum* offrono un'arena in cui i lavoratori possono sollevare preoccupazioni, ma è ingenuo ritenere che l'esistenza di un semplice luogo in cui far questo possa impedire a queste persone di far emergere la propria insoddisfazione riguardo a meccanismi e procedure non piacevoli del *management*. Inoltre, molti di questi sforzi partecipativi presentano il limite di focalizzarsi solo su problemi connessi al compito, mentre escludono dall'agenda questioni di tipo relazionale. Questo può avere un impatto non solo sul loro livello di insoddisfazione, ma anche e soprattutto sulla loro disponibilità a partecipare.

Spiegazioni relazionali

Tra le spiegazioni relazionali, una prima dimensione di analisi è riferita ai meccanismi della gestione della partecipazione, ovvero alle caratteristiche che definiscono lo schema di una struttura partecipativa:

- il grado di formalità
- il grado di apertura
- l'accesso alla partecipazione
- il contenuto della decisione
- la composizione sociale dei partecipanti.

Accanto a queste, vi sono anche i valori, gli assunti e gli obiettivi di coloro che realizzano lo schema partecipativo, che hanno un certo peso e costituiscono le teorie sociali alla base dell'idea di partecipazione. Peraltro, sono state messe in evidenza anche le questioni relazionali implicate nella gestione del processo decisionale partecipativo, indipendentemente dalla forma organizzativa: qui si ritrovano i dilemmi riferiti alle procedure e alle regole, alla scelta dei problemi su

cui intervenire, al gruppo di lavoro e al legame tra *forum* partecipativi ed il resto dell'organizzazione. Proprio queste questioni potrebbero tradursi in molteplici modalità che potrebbero incoraggiare o scoraggiare la disponibilità a partecipare.

Un secondo tipo di spiegazione riguarda le dinamiche della gerarchia. Un processo decisionale di tipo partecipativo mette in discussione la gerarchia come approccio disfunzionale all'organizzazione dell'autorità e richiede la capacità di far fronte alle questioni psicologiche implicate nel modello organizzativo gerarchico. È stato evidenziato come la gerarchia spinga i membri nel conflitto e nella competizione, soprattutto per le scarse risorse: queste, infatti, sono distribuite da coloro che posseggono l'autorità, mentre coloro che non si posizionano ai livelli alti della gerarchia sviluppano strategie per proteggere se stessi e screditare gli altri nel meccanismo competitivo. Uno schema partecipativo potrebbe costituire un rimedio contro tali dinamiche, ma la sua implementazione efficace richiede una modifica della gerarchia, ed i conflitti generati dalla forma gerarchica possono impedirne la implementazione. Partecipazione e gerarchia hanno entrambe a che fare con l'autorità, ma la concepiscono e la realizzano in differenti modi. Questa diversità vede l'approccio partecipativo essere incline ad una distribuzione dell'autorità basata sulla competenza, e l'approccio gerarchico sulla posizione: mentre nel primo caso, l'autorità è la capacità di una persona di risolvere il problema che sta sperimentando (il che dà la possibilità agli individui di esprimere se stessi e coinvolgersi con gli altri nel *problem solving*, o processo decisionale), nel secondo caso, i *manager* resistono agli schemi partecipativi poiché un'autorità esercitata sulla competenza è considerata una minaccia per l'organizzazione. E poiché l'autorità non è solo struttura, ma reifica e perpetua una realtà sociopsicologica anche i subordinati resistono: gli individui si ancorano al "conosciuto", a quel pezzo di autorità che hanno gestito e accumulato nel tempo per loro stessi. In questo contesto, *upper* e *lower* colludono per rispondere all'imperativo di mantenere il *management* all'apice di una gerarchia dipendente. Quindi, in situazioni come queste, dove rango e *status* contano più della competenza, è improbabile che gli individui accettino la partecipazione, a meno che partecipando non siano certi di migliorare rango e *status*. La legittimità a decidere discende da questi, per cui se quelli in posizione di autorità considerano i

propri subordinati incapaci di decidere allora il loro invito a partecipare sarà percepito come non sincero. Peraltro, la chiarezza sulle aspettative rispetto al grado di influenza intrinseco allo sforzo partecipativo può aumentare e/o diminuire la propensione a partecipare: troppa influenza potrebbe non essere creduta o interpretata come abdicazione delle responsabilità; troppo poca potrebbe apparire di poco valore.

Ultimo elemento all'interno di questo *cluster* capace di impattare negativamente sulla disponibilità a partecipare è l'atteggiamento individuale verso l'organizzazione. Sebbene la letteratura sulla partecipazione non prende in esame questo aspetto, dalla pratica consulenziale alle organizzazioni emerge come la rilevanza (percepita) del lavoro influenzi la tendenza dell'individuo a partecipare ai processi decisionali. Kurt Lewin (1936) fu uno dei primi studiosi a pensare e teorizzare connessioni tra gli aspetti socio-psicologici dell'individuo ed il suo comportamento, tanto da sostenere che la situazione psicologica complessiva della persona è un insieme di forze potenti che governano il comportamento. La combinazione tra le caratteristiche della personalità, come la storia personale, e gli elementi ambientali interiorizzati creano la struttura vitale della persona che elabora passato e presente in un modello fatto di concetti, sentimenti, memorie e credenze. Le strutture ambientali si connettono con parti della struttura vitale attraverso il meccanismo delle attribuzioni sociali, ed il confine individuale costituisce l'interfaccia che permette questa connessione, ma l'ambiente, sebbene includa dei "fatti" che la influenzano, rimane fuori dalla struttura vitale. I concetti di spazio e struttura vitale rendono possibile immaginare e visualizzare il confine che esiste tra l'individuo ed il suo lavoro. Poiché egli fa esperienza di sé come entità separata dal lavoro che svolge, il suo senso di scelta aumenta in funzione di "come" desidera essere incluso e di "quanta parte di sé" desidera investire in un *setting* partecipativo. Mentre in passato il lavoro era preminente per gli individui perché permetteva loro di soddisfare diversi bisogni, oggi questo è più difficile. I contesti lavorativi diventano sempre più fluidi e instabili (Kaneklin 2001) ed il grado d'importanza del lavoro cambia: si va dalla totale dipendenza ad una strumentalità consapevole (Miller 1984), dove la sopravvivenza è sempre più connessa alla definizione della propria vita come separata dal proprio posto di

lavoro - tutto questo mentre, come afferma Neumann, le organizzazioni sembrano richiedere più partecipazione, più coinvolgimento, più disponibilità ad impegnarsi in processi di *problem solving* e/o decisionali. È, quindi, la complessità della struttura vitale della persona che influenza la tendenza alla partecipazione: più saliente è il lavoro come forza potente nella vita della persona più elevata è la disponibilità a partecipare.

Spiegazioni sociali

Tra le spiegazioni sociali, si ritrovano i processi di socializzazione primaria e secondaria, attraverso cui gli individui apprendono come agire il ruolo che gli altri si aspettano. L'aspettativa del ruolo è esattamente il *link* tra l'individuo e la struttura sociale. In molte organizzazioni, la socializzazione continua soprattutto per imparare i giusti comportamenti verso coloro che rappresentano l'autorità. Entrando nell'organizzazione e lavorando, individui e gruppi iniziano a sviluppare differenti aspettative riguardo al loro probabile futuro sul posto di lavoro; gli sforzi compiuti per socializzare i giovani, in modo particolare, verso una passività richiesta dalla gerarchia incontra solitamente delle resistenze: essi sanno, infatti, che far entrare passivamente informazioni, istruzioni e valutazioni dalle autorità non garantisce ai *senior* una posizione sicura nella struttura sociale. I lavoratori *senior* in molte organizzazioni sono quelli che credono alla loro prima socializzazione su come essere dei buoni lavoratori: "se uno si comporta in un certo modo con certe abitudini allora sarà assunto e considerato lungo l'arco dell'attività lavorativa uno dei migliori impiegati dell'organizzazione". Questi processi di socializzazione organizzativa (Schein 1968) inibiscono coloro che manifestano capacità personali, considerate una minaccia all'autorità gerarchica. Gli impiegati sono dipendenti e impotenti; quindi, un processo di socializzazione che funziona bene in questo senso diminuirà la disposizione a partecipare degli individui, a meno che non vengano socializzati ad un livello di stratificazione organizzativa che usualmente include processi decisionali

La seconda ragione è costituita dall'ideologia lavorativa. Neumann sostiene che questa porti con sé credenze e assunti coerenti con l'organizzazione del lavoro per un processo decisionale partecipativo. L'ideologia è radicata nella struttura

sociale dell'organizzazione e molto spesso è usata per servire gli interessi del gruppo principale; di conseguenza non è scelta consapevolmente, ma emerge (in modo inconscio) dall'appartenenza al proprio gruppo. In questo senso è parte integrante della propria cultura e della cultura del gruppo, ed in questo senso se una scelta non è congruente con la cultura è improbabile che l'individuo sceglierà. Nello specifico, gli individui spesso fanno esperienza di partecipazione perché questa risulta essere funzionale all'ideologia manageriale o perché stimola e rinforza la propria. Se vi è un buon livello di autocoscienza, in questi casi è probabile che la disponibilità di individui e gruppi a partecipare sarà molto bassa. Per comprendere meglio il concetto si possono utilizzare le posizioni che Baxter (1982) identifica riguardo l'interazione tra Sé e Altro: una prima è definita "non autonoma" per indicare la tendenza dell'individuo a trarre piena realizzazione agendo nel contesto di Altro; la seconda è definita "semi autonoma" per indicare l'atteggiamento individuale che usa il supporto di Altro per sostenere la sua condizione e per estendere le possibilità del proprio Sé; l'ultima è definita "pienamente autonoma" per indicare la capacità dell'individuo di trascendere completamente la presenza di Altro. È a questo che si connettono direttamente partecipazione e ideologia lavorativa. Con un certo grado di consapevolezza, gli assunti e le credenze su *leadership*, motivazione e sanzioni, o su "come le cose dovrebbero essere fatte" possono essere indirizzate e cambiate. Partecipazione implica autonomia individuale, mentre certe posizioni ideologiche preferiscono sommergere in Sé nel Altro, impedendo di lavorare verso l'autosufficienza. La dinamica gerarchica sostiene un approccio basato sulla non autonomia. Quando i *manager* introducono un processo decisionale partecipativo esiste la possibilità che gli individui lo esperiscano come uno scollegamento tra se stessi, le proprie abitudini socializzate e l'ideologia. Ed invece di essere visto e compreso come un processo nel loro interesse, lo percepiranno come un risultato dell'ideologia manageriale al quale devono adattarsi. La decisione di usare schemi (e di che tipo) partecipativi è fatta da coloro che stanno ai vertici della gerarchia; le posizioni definite "non autonome" e "semi autonome" sono intrinsecamente gerarchiche: in quest'ultima Altro domina Sé, nella prima lo definisce. Così, secondo Neumann, la gerarchia è stata e continua ad essere un tipo di ideologia di successo: credenze

e assunti che ad essa soggiacciono sono esperiti come naturali. Questo tipo di ideologia può far decrescere la voglia di partecipare: l'ordine a partecipare, laddove c'è consapevolezza, potrebbe essere interpretato come un tentativo a conformarsi, non concependo la partecipazione come un atto autentico.

6.4 Concludendo

Questa *review* ha messo in evidenza diversi tipi di spiegazioni al perché le persone non partecipano. Allargare la prospettiva ha permesso di comprendere che le persone non partecipano quando:

- a) le decisioni reali sono prese al di fuori dei *forum* partecipativi
- b) il compito non richiede di usare schemi partecipativi
- c) la partecipazione non è rinforzata attraverso meccanismi che comunicano le norme fondamentali dell'organizzazione
- d) la partecipazione è gestita in modo tale da scoraggiare le competenze partecipative
- e) rango e *status* continuano ad essere più importanti delle competenze
- f) credenze e valori profondi sono messi in discussione dalla partecipazione.

Quanto detto suggerisce implicazioni importanti sia per usare la partecipazione come tecnica per il cambiamento e lo sviluppo organizzativo sia per progettare e gestire nuove forme organizzative. Una prima conclusione riguarda la riflessione sul fatto che la disponibilità a partecipare non deve essere data per scontata, così come non può essere assunto in modo acritico che la non-partecipazione sia soltanto il prodotto di una sorta di "mancanza" nell'individuo. Piuttosto, come rileva Jean Neumann (1989), la scelta di coinvolgersi ed impegnarsi in iniziative che hanno come fine l'aumento della partecipazione riflette un calcolo complesso, consapevole o meno, da parte delle persone: i diversi fattori descritti, oltre alla personalità, hanno evidenziato più punti di vista che possono spiegare perché le persone non sarebbero disposte a partecipare pur essendo data loro la possibilità.

Gli *insight* utili a questo lavoro toccano più dimensioni:

- i *manager* che desiderano iniziare o cambiare uno schema partecipativo devono comprendere che è necessario un approccio comprensivo, uno

sforzo che armonizzi aspetti della struttura, delle relazioni e della cultura dell'organizzazione. Diversamente, le resistenze che si determinano nei confronti di modelli partecipativi che confliggono con queste dimensioni saranno naturali ed inevitabili;

- nel pensare e strutturare forme di partecipazione, è utile tenere in considerazione la particolare combinazione di forme che organizzano e realizzano autonomia, responsabilità ed influenza. Da questo punto di vista, le dimensioni strutturali sembrano essere la leva più potente nell'influenzare il successo di un tentativo di partecipazione;
- l'adozione di un processo decisionale partecipativo per svolgere il compito primario dell'organizzazione giustifica i costi (economici e sociali) che l'attuazione di tale schema comporta. Processi e procedure che assicurano l'uso di decisioni partecipate necessitano d'essere stabilite se la partecipazione è un mezzo per soddisfare specifici bisogni o risultati della *bottom-line*;
- il *top management* deve comprendere la posizione stressata ed insostenibile in cui pone i *manager* di livello intermedio e di linea. Preferendo schemi partecipativi paralleli, essi comunicano la propria mancanza di impegno alla partecipazione. Le richieste per cambiamenti nelle abitudini e nel comportamento dei *manager* di linea e di livello intermedio, senza offrire un adeguato supporto strutturale, contribuiscono ad accrescere sentimenti di inadeguatezza e incompetenza nel personale direttamente responsabile per la produzione; quindi, la resistenza dei *manager* si comprende come inevitabile reazione psicologica alle contraddizioni del *top management*;
- l'esistenza di un doppio vincolo psicologico (usare la partecipazione ma non per decisioni importanti; richiedere cooperazione ma rafforzare la competizione; cambiare attitudini e comportamenti dei subordinati e non dei sovraordinati) intrappola i *middle* ed i *line manager* tra il livello superiore ed i lavoratori. Nelle condizioni migliori, essi medieranno le contraddizioni riconoscendo il messaggio paradossale; nelle peggiori delle ipotesi saboteranno il tentativo della partecipazione. Per questo

motivo, professionisti e ricercatori dovrebbero insistere sull'importanza del coinvolgimento dei *manager* nel esercitare un certo controllo sulle decisioni che li riguardano come prerequisito indispensabile per usare il processo decisionale partecipato con i subordinati. Questo costituisce un modo per superare le resistenze al cambiamento.

7. Conclusioni

In questo capitolo sono state discusse le innovazioni organizzative della legge 328. Questa legge ha inaugurato in Italia una nuova stagione di politiche in ambito sociale, politiche che si differenziano da quelle precedenti almeno sotto due punti di vista: in primo luogo, non si tratta soltanto di innovazioni relative ai contenuti delle politiche, ma vengono identificati modelli a cui gli enti locali si devono attenere anche riguardo all'impostazione, all'organizzazione e alle forme di elaborazione delle politiche stesse; in secondo luogo, la legge oltre ad introdurre e definire in maniera chiara obiettivi e compiti nei vari settori, promuove una complessa strumentazione per programmare, organizzare e gestire il sistema integrato di interventi. A livello locale, il Piano di Zona costituisce un'occasione importante per introdurre e potenziare nuove forme di regolazione dello sviluppo locale che, incentivando la partecipazione degli attori locali al processo di programmazione, realizza ciò che nella recente letteratura politologica viene definito processo di *governance* locale.

Il tema della (co)programmazione è al centro del dibattito da diversi anni, ricevendo maggiore attenzione in seguito alle pressioni esercitate dagli attori del Terzo Settore, interessati sempre di più a partecipare non solo alla realizzazione degli interventi, ma soprattutto alla loro definizione. La programmazione partecipata, così come definita dalla legge di riforma, abbandona l'immagine d'esser puro processo amministrativo definendosi più esattamente come processo di attivazione di azioni responsabilizzanti, concertative e comunicative che coinvolgono tutti i soggetti in grado di dare apporti significativi.

Questo lavoro di studio e ricerca ha fatto un passo in avanti, provando a concepire il processo di programmazione come un intervento di cambiamento

organizzativo sistemico, in funzione della complessità esogena ed endogena con cui il processo deve confrontarsi. La scelta di concepire in questi nuovi termini la programmazione ha trovato fondamento tanto nelle lezioni provenienti dalla letteratura organizzativa quanto nelle pratiche professionali per il cambiamento e lo sviluppo organizzativo, che non solo hanno sostenuto questa possibilità nuova di studiare l'oggetto di lavoro, ma la hanno anche arricchita di nuove definizioni e significati. Da questo punto di vista, particolarmente interessanti sono gli approcci che guardano alla programmazione come un modo per ri-vedere o ri-concepire politiche e pratiche organizzative in modo da colmare il *gap* esistente attraverso il miglioramento delle *performance*; un processo di apprendimento organizzativo che attraverso la modifica degli orientamenti normativi e valoriali dei soggetti conduce ad un cambiamento reale dei comportamenti organizzativi; o un processo del più ampio processo dell'*organizing* al cui interno si ritrovano preferenze, negoziazioni, strategie politiche, potere e accomodamenti, ovvero un insieme di attività che danno come risultato l'organizzazione.

Questa nuova struttura scardina la programmazione da visioni ed approcci classici, autoreferenziali, economicistici e deterministi, mentre offre un linguaggio e degli strumenti di analisi utili a comprendere perché iniziative di riforma sono spesso di difficile attuazione.

Il riferimento alla tradizione teorica del *Tavistock Institute of Human Relation* ha permesso di dilatare la prospettiva di analisi e di concentrare l'attenzione su due temi che costituiscono un punto critico della ricerca empirica, quello della *partnership* e della partecipazione. Il primo, studiato attraverso il concetto di confine e la categoria di "lavoro attraverso i confini", ha messo in evidenza componenti e dinamiche fondamentali, ovvero cosa significa e cosa comporta lavorare nella complessità dovuta all'interdipendenza ed alla diversità dei punti di vista. La questione dei confini è un aspetto rilevante nella collaborazione multi-organizzativa: un sistema collaborativo è un sistema composto dai rappresentanti di gruppi di *stakeholders*, organizzazioni e parti non organizzate; questi rappresentano gli interessi ed i valori del loro sistema di appartenenza, dunque, lavorano attraverso i confini della loro organizzazione divenendo membri di un nuovo sistema. In questa nuova organizzazione il processo dell'*organizing*

(Gherardi e Nicolini 2004) è del tutto emergente perché l'interpretazione del compito, il modo di lavorare, la definizione del processo ed i risultati non possono essere stabiliti a priori, ma emergono, appunto, da continue negoziazioni. I tradizionali confini di gerarchia, funzioni, struttura, ruoli e *membership* non sono più disponibili: le caratteristiche del processo e del sistema emergono dalla pratica e dall'esperienza delle persone e dalle loro interazioni (Prins 2005). Parafrasando Butera (2005), i processi sono quasi tutto, e la burocrazia è quasi niente. Quindi, più che mai, queste reti organizzative si possono comprendere e governare solo comprendendone a fondo i processi. Da questo punto di vista, la dinamica del confine è cruciale.

La prima sfida, e la più importante, è quella di definire i confini attorno alle collaborazioni in modo sufficientemente stabile; i soggetti che sono chiamati al lavoro inter-organizzativo, infatti, spesso hanno a che fare con confini confusi, sia fisici che psicologici, e di conseguenza con un gruppo la cui identità ed il cui compito sono molto instabili. In un simile caso, la collaborazione rimane un gruppo di lavoro strumentale con parti in lotta (Zagier Roberts 1994). La seconda sfida, non meno importante, è quella di garantire fluidità e flessibilità ai confini. Questo è importante perché impatta sulle modalità di partecipazione ed inclusione degli *stakeholders*: nella logica multi-organizzativa, rappresentanti e *stakeholders* sono invitati a sedere attorno ad un tavolo in funzione in del fatto che sono implicati nelle *issue*, che hanno bisogno di risolverle e che hanno il potere di sostenere o di ostacolare le azioni collaborative (Chrislip and Larson 1994). Tale flessibilità fa sì che il confine sia per sua natura sufficientemente permeabile per consentire processi inclusivi dove tutti gli *stakeholders* che rappresentano la diversità, l'interdipendenza e la complessità dell'area possono partecipare ai processi dialogici. In questo senso, i confini sono negoziati, e non solo e non tanto, gestiti e controllati.

In tutto ciò un aspetto che merita d'esser tenuto in considerazione riguarda anche la costruzione di un'identità collettiva di gruppo. Un gruppo multi-organizzativo è composto da differenti identità sociali che se volessimo declinare in termini reali non vedrebbe solo la dicotomia pubblico/privato, ma all'interno di questa un'ulteriore specificazione dei *background* dei soggetti e delle professioni.

Sebbene la diversità sia l'essenza del lavoro collaborativo (collaborazione è trans-disciplinarietà e non solo inter-disciplinarietà, come sostiene Prins), non vanno ignorate alcune dinamiche che possono inficiarne la qualità. Tra queste, si ritrova quella della doppia appartenenza, relativa ai contrasti che ciascun membro avverte tra l'appartenenza al gruppo d'origine e l'appartenenza al sistema inter-gruppo (Zagier Roberts 1994). La questione della doppia appartenenza non è da sottovalutare: proprio perché si tratta di dover far fronte a istanze opposte e/o diverse provenienti dai diversi gruppi a cui si appartiene diventa più difficile rappresentarsi l'oggetto di lavoro (Manoukian 1998) e, dunque, più difficile è riconoscere anche il senso e l'importanza del compito. Rice e Miller (1967) hanno graficamente mostrato la doppia appartenenza in un sistema inter-gruppo:

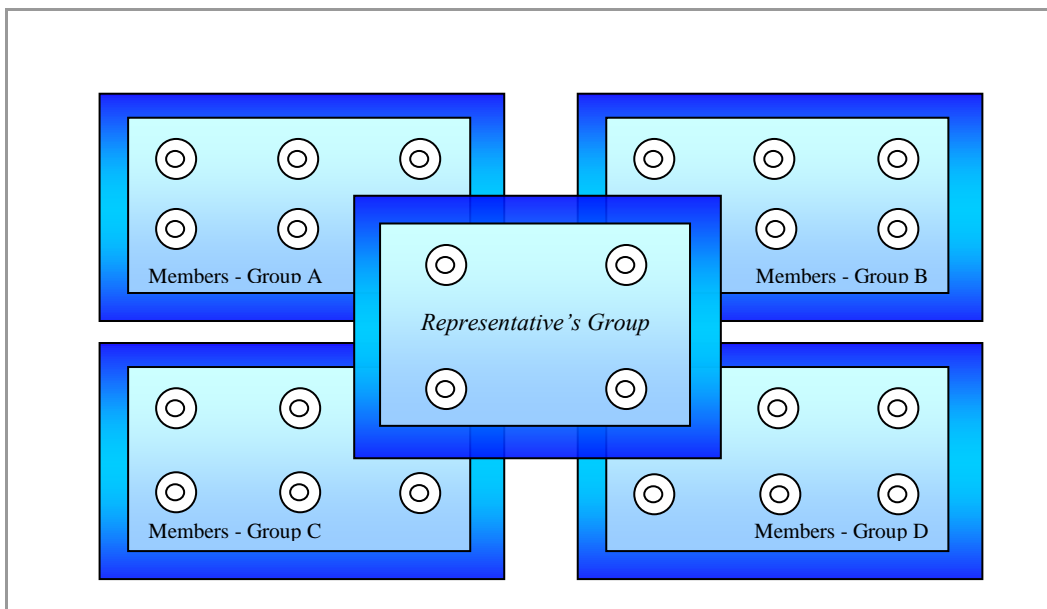


Figura 11. *The formation of representatives' group.* Fonte (adattata da): Rice e Miller (1967), *op. cit.* p. 24

dove il significato è chiaro: i sistemi esterni rappresentano i gruppi d'origine, dei quali le persone continuano ad essere membri per compiti che non richiedono una collaborazione, ed il sistema interno rappresenta il sistema inter-gruppo o gruppo collaborativo. I confini che si sovrappongono indicano che i membri del gruppo collaborativo continuano ad essere membri dei loro gruppi originari, i quali sono

sistemi di compiti a sé stanti per attività che non richiedono collaborazione. Le questioni che gli individui saranno chiamati a risolvere sono relative ad istanze opposte provenienti da entrambi i gruppi (d'origine e collaborativo) poiché ogni appartenenza comporta un certo grado di sensibilità ed espressione emotiva (Rice e Miller 1967): i gruppi di programmazione congiunta, ad esempio, esemplificano bene il problema della doppia appartenenza perché sono gruppi di rappresentanti composti da persone mandate per proteggere gli interessi dell'ente originario oltre che a contribuire al progetto comunitario; in questo caso, le capacità richieste sia per l'individuo sia per il gruppo sono riferite alla gestione di questa doppiezza che richiede in modo particolare consapevolezza sulle relazioni e sul compito per non essere esasperati da un'identificazione eccessiva con il proprio gruppo d'origine, per non agire condotte competitive e pregiudicare la stabilità della collaborazione.

CAPITOLO TERZO

L'inconscio al Lavoro. *How to Make Sense Out of Non-Sense*

*“ I automatically defend myself against feelings
and experiences and people who start stirring up
some disagreeable feeling.
At the same time I am also trying
to understand what is going on.
So one is at war with oneself in this respect;
one is at war with one's natural defenses”*

Bion, 1980

Questo capitolo proverà a discutere l'utilità dell'approccio psicodinamico ai sistemi come un diverso ed importante modo per comprendere come gruppi e organizzazioni lavorano. Ci sono processi organizzativi, come l'introduzione di un cambiamento, che innescano o accentuano risposte più o meno positive da parte dei membri. Da quando Rice e Miller hanno riconosciuto la gestione delle innovazioni come una parte cruciale del management, grande attenzione è stata prestata alla gestione del cambiamento. L'obiettivo di questa discussione, quindi, è quello di esplorare il tema del cambiamento organizzativo attraverso questa nuova prospettiva per considerare l'impatto dell'inconscio sull'abilità dell'organizzazione di implementare nuovi approcci.

1. Introduzione

Nel capitolo precedente si è fatto cenno al legame tra programmazione e decisione. In generale, è possibile dire che non sono molti gli studi che affrontano la questione; mentre alcuni provano a sintetizzare i due processi sotto un'unica etichetta, altri li tengono ben distinti. In questo lavoro, e coerentemente con le concettualizzazioni già discusse, la programmazione è un processo di presa di decisioni ed organizzazione di azioni da intraprendere nel presente allo scopo di raggiungere finalità in tempi futuri; quindi, il termine di *strategic decision-making* proposto da Osborne e Gaebler (1992) interpreta bene l'idea di programmazione come modo dinamico di decidere, e con ciò sostiene e rafforza l'idea che è un processo di intervento organizzativo (sistemico).

Posto ciò, l'obiettivo di questo capitolo non è lo studio del cambiamento, o delle decisioni che lo realizzano attraverso le classiche categorie d'analisi che la letteratura tradizionale ha abbondantemente sviluppato e discusso (Simon 1957; Cyert e March 1963; Cohen March e Olsen 1972; Brunsson 1982, 1985; Quinn 1978, 1980; Lindblom 1959; Pettigrew 1985; March 1991) - e che peraltro sono state applicate ad una variegata gamma di processi, tra cui la programmazione, la progettazione e la valutazione -, ma l'esplorazione delle e la riflessione sulle possibilità di applicare a questi processi concetti e teorie che gli studi accademici tradizionali hanno ignorato. Per questo scopo, due saranno le strutture teoriche a cui si farà riferimento all'interno della tradizione *Tavistock*: la prospettiva socio-tecnica, con riguardo particolare alla discussione degli studi di Calvin Pava sulle deliberazioni, che hanno introdotto un modo completamente nuovo di guardare ai processi con cui gli individui ed i gruppi prendono delle decisioni, e l'approccio sistemico-psicodinamico, che comprende tutti quegli studi che applicano questi concetti per comprendere il funzionamento dei gruppi e delle organizzazioni; tra questi, si terranno in considerazione quei lavori che hanno considerato il ruolo e l'impatto delle emozioni sul modo con cui le decisioni vengono prese e l'importanza dell'apprendimento esperienziale come modalità attraverso cui realizzare cambiamenti consapevoli (Stapley 2006).

In Italia il dibattito sul ruolo dell'inconscio nei processi organizzativi è piuttosto scarno poiché il dominio della visione razionalistica dell'organizzazione, quale luogo anaffettivo, ha portato a considerarle un ostacolo alla razionalità, indesiderabili corpi estranei, un segno di debolezza di una patologia individuale rispetto alla quale l'organizzazione deve assolutamente liberarsi. In realtà, ci sarà modo di dimostrare come l'organizzazione sia un'arena emozionale, in cui intense emozioni si generano e vengono manifestate, e come quest'approccio sia utile a rintracciare importanti apprendimenti rispetto al modo con cui si guardano e si studiano i gruppi, oppure se ne fa esperienza.

Sebbene l'approccio che studia i processi deliberativi, su citato, non sia di pura matrice psicodinamica, ma elaborato all'interno della prospettiva socio-tecnica, esso è qui ugualmente introdotto in considerazione della sua significatività per lo studio dei processi inconsci; il concetto/processo di deliberazione costituisce un

importante sviluppo concettuale rispetto a quanto fin qui è stato studiato sul tema della programmazione: se quest'ultima è una forma di intervento di cambiamento sistemico che riguarda, in primo luogo, la (ri)definizione delle relazioni tra gli attori e, in secondo luogo, la ricerca e l'identificazione condivisa di soluzioni che realizzino gli obiettivi di cambiamento, allora la categoria di deliberazione cattura meglio l'essenza del suo compito in quanto frutto di una negoziazione di significato tra i suoi membri. Esplorare, allora, il ruolo dell'inconscio e delle emozioni attraverso la prospettiva psicodinamica aiuta a considerare l'*interplay* tra le modalità attraverso cui le persone cercano di far fronte alla loro esperienza di cambiamento ed i modi attraverso cui gli sforzi di cambiamento sono pensati e agiti; e, ancor di più, a comprendere l'impatto che le ansie e le fantasie inconse dei membri, nonché le manovre difensive attuate per farvi fronte, possono avere su alcuni processi organizzativi, come, appunto, le deliberazioni.

2. *Deliberation*: contributi dell'approccio socio-tecnico allo studio delle decisioni

L'originale ed innovativa ricerca di Trist e Bamforth (1951) condotta nelle miniere di carbone, che aveva introdotto i principi di auto-gestione e di auto-organizzazione nei gruppi di lavoro, costituì, nelle concettualizzazioni teoriche e nelle pratiche operative, la genesi e, quindi, la prima generazione dell'approccio socio-tecnico (STS 1.0), che si occupò essenzialmente dei processi di lavoro lineari nelle organizzazioni produttive. Il compito della ricerca in questa fase, secondo l'approccio che si andava affermando, era l'ottimizzazione congiunta delle necessità del lavoro tecnico e dei bisogni sociopsicologici dei lavoratori. Con Pava nasce la seconda generazione della teoria dei sistemi socio-tecnici (STS 2.0), focalizzata sulle deliberazioni quale unità d'analisi utile per esaminare la natura non ordinaria dei processi lavorativi (Austrom e Tenkasi 2012).

Nella visione di Pava (1993) il problema è il falso ordine lineare attribuito senza distinzione a qualsiasi tipo di attività lavorativa; distinguendo tra decisioni strutturate, semi-strutturate e non-strutturate, Pava sostenne che la distinzione tra le attività di routine e quelle non routinarie (laboratori di ricerca e sviluppo) è

essenziale e va tenuta in considerazione perché non è possibile pensare che gli stessi metodi analitici possono essere indifferentemente utilizzati in situazioni profondamente diverse, dove ciascun tipo di lavoro ha scopi totalmente differenti. Per cui, la scelta del metodo deve essere contingente ed adeguata alla natura del lavoro da analizzare.

La sua principale critica al convenzionale metodo STS 1.0 insisteva sul fatto che può solo indirizzare questioni connesse a quei processi che tipicamente implicano una certa linearità e sequenzialità nella conversione di *input* in *output*, dove il passaggio successivo inevitabilmente segue al precedente. Il lavoro non routinizzato, invece, quello non ordinario svolto da professionisti competenti e dai *manager*, è caratterizzato da (*ibidem*):

- processi di conversione multipli e concorrenti (ad esempio, la gestione di diverse attività nello stesso tempo);
- flussi di conversione non lineari (processi disgiunti e frastagliati di *problem solving* sull'incertezza);
- separatismo professionale (i professionisti sono esperti competenti con un alto grado di autonomia e abilità che non possono essere chiusi all'interno dei confini del classico concetto di gruppo di lavoro).

Queste tre dimensioni suggeriscono che il lavoro non routinizzato consiste in deliberazioni multiple e sovrapposte portate avanti da *network* fluidi e flessibili di individui, che costituiscono delle coalizioni discrezionali. Le deliberazioni racchiudono comportamenti riflessivi e scambi comunicativi attraverso cui le persone si impegnano a ridurre l'equivocità di una questione problematica, ed presentano tre aspetti salienti: temi, *forum* di scambio e partecipanti. I temi sono le questioni problematiche che un'organizzazione cerca di affrontare e rispetto alle quali le persone provano e riflettere e comunicare; il *forum* è il luogo in cui la questione problematica è riflettuta e deliberata; i partecipanti sono le persone che si impegneranno nei *forum* sui temi (*ibidem*).

In termini metodologici, Pava analizza il sotto-sistema tecnico identificando:

- le deliberazioni rilevanti ed i *forum* entro cui queste si verificano, classificandoli secondo il loro livello di formalità (strutturato, semi-strutturato, non-strutturato)

Tipi di Forum	Argomenti
Strutturato	...
Semi - strutturato	...
Non - strutturato	...

Tabella 1. Forum e principali deliberazioni corrispondenti. Fonte: Pava (1983), *op. cit.*

→ le parti coinvolte nel processo, con riguardo alle informazioni che ciascun soggetto introduce nelle deliberazioni

Partecipanti Ideali	Informazioni coinvolte nelle deliberazioni	Informazioni che hanno contribuito alle deliberazioni
....
...
...

Tabella 2. Parti idealmente associate con le principali deliberazioni (*ibidem*)

→ gli elementi capaci di rendere inefficace la deliberazione, come ad esempio le informazioni mancanti

Deliberazioni	Gap
A	...
B	...
C	...

Tabella 3. Gap informativi nel processo deliberativo (*ibidem*)

L'analisi del sotto-sistema sociale riguarda la disamina approfondita del *network* (parti/relazioni) implicato nel processo deliberativo, che dovrà funzionare come una coalizione discrezionale attraverso negoziazioni se il sistema vorrà ottenere risultati di apprendimento e cambiamento nel lungo periodo.

Una prima area da analizzare è costituita dal ruolo del *network* per ogni deliberazione, ovvero il modo con cui la responsabilità è distribuita tra i vari partecipanti:

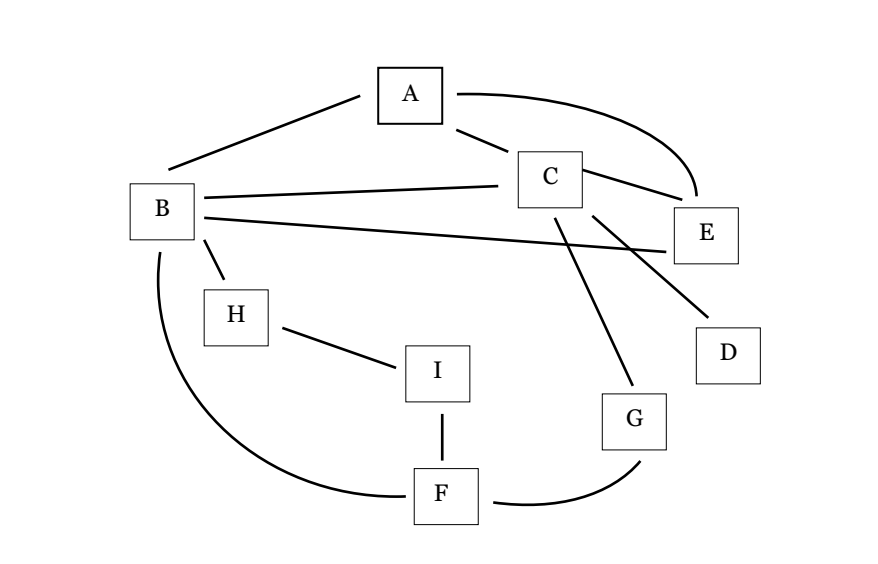


Figura 1. Role network for a major deliberation (*ibidem*)

Per ciascuna deliberazione rilevante poi, secondo Pava, occorre individuare: *a)* gli orientamenti e i valori peculiari che ciascun partecipante porta con sé all'interno del processo, *b)* gli orientamenti divergenti delle parti interdipendenti coinvolte nella stessa deliberazione, *c)* le parti che prendono posizioni divergenti ma che, attraverso l'equilibrio tra interessi opposti, si impegnano continuamente per creare una coalizione discrezionale capace di rendere più facilmente raggiungibile, accettabile e condivisibile la negoziazione tra i suoi membri per il bene di un interesse generale.

Ciò che Pava evidenzia è l'importanza di entrambi i tipi di analisi, ma è l'analisi sociale che egli propone ad essere illuminante sui punti di vista necessari alle deliberazioni e disegna le parti che le sostengono attraverso negoziazioni utili a rendere le deliberazioni produttive. Come ha rilevato Trist (1983-b), con questa idea di deliberazione, un concetto generico che comprende un insieme di attività non programmate, Pava ha identificato una dimensione di lavoro professionale e manageriale fino a quel momento non riconosciuta, o meglio oscurata da una eccessiva e esclusiva attenzione sul processo decisionale. Le deliberazioni non sono decisioni ma il loro entroterra, che costituisce il mondo della tecnica

cognitiva (*ibidem*). Sono un processo sociale e cognitivo la cui salienza risiede nel fatto che offre un approccio operativo all'analisi in una prospettiva non gerarchica ed in contesto caratterizzato da elevati livelli di complessità, interdipendenza e incertezza.

L'innovazione prodotta da Pava, per lo scopo di questo lavoro, risiede nell'aver dato vita ad una metodologia per la risoluzione di questioni complesse. Dal concetto di deliberazione emerge come:

- a) i *partecipanti* al processo sono diversi: essi provengono da diverse parti e livelli dell'organizzazione, spesso al di fuori di essa, e collettivamente formano un *network* a legami deboli;
- b) i loro *ruoli* sono diversi: non sono specificati in anticipo ma evolvono nel tempo (come rileva Pava, il contributo di ciascun individuo può oscillare dalla consultazione fino al finale processo decisionale);
- c) il *processo* è complesso: le deliberazioni mostrano traiettorie non lineari che ripetono passi in avanti e indietro tra divergenze e convergenze, equilibri di gruppo e interessi individuali.

Tenere in mente questo facilita la comprensione dei processi complessi attraverso cui gruppi ed organizzazioni giungono, o non giungono, a delle deliberazioni. Le coalizioni discrezionali mettono in scena nuovi principi organizzativi che superano gli aspetti e le modalità burocratiche e tecnocratiche del decidere o del programmare. Le posizioni gerarchiche detengono la proprietà dell'*expertise* e l'accesso privilegiato alle conoscenze in un modo che esse riescono falsamente a politicizzare la risoluzione di questione complesse, le quali invece dipendono da conoscenze condivise e collaborazioni inter-posizionali (Trist 1983-b). In questo passaggio si coglie bene il punto riguardo all'utilità di riferirsi a questo contributo: le coalizioni di strutturano e si ri-strutturano solo in funzione dei bisogni di quella particolare deliberazione; il loro scopo è ottenere il migliore risultato dall'utilizzo e dall'interazione di molteplici prospettive. Per questo motivo, le questioni non sono proprietà e/o non sono indirizzate da una singola posizione della coalizione, e questo fa sì che siano minimizzati i rischi di false politiche risolutorie e sia massimizzata una vera e pura negoziazione tra le parti che, seppur portatrici di valori differenti, provano a generare la scelta migliore.

Il lavoro seminale di Pava costituisce un contributo importante nella definizione di quei processi che aiutano un sistema il cui compito primario può essere descritto come una serie di sofisticate deliberazioni (*partnership*) volte a sostenere i cambiamenti in un ambiente turbolento. I cambiamenti organizzativi che descrive col suo modello, vanno tutti nella stessa direzione di essere un'alternativa al vecchio paradigma.

3. L'organizzazione e l'inconscio: una nuova struttura di pensiero

Le ragioni che stanno alla base della discussione che segue hanno sullo sfondo l'idea generale secondo cui processi di cambiamento organizzativo pongono delle sfide importanti ai membri e richiedono condizioni distintive capaci di contenere adeguatamente le ansie evocate dal cambiamento stesso.

Questo è ciò che i ricercatori di questo approccio provano ad esplorare, cioè, le tendenze regressive dei membri di un gruppo o organizzazione; un tema ritenuto significativo per due ordini di ragioni: le ansie che emergono dal contatto col compito assegnato (specifiche responsabilità portano con sé significati simbolici che risuonano con la propria personale esperienza, stimolando fantasie inconsce ed ansie intense contro le quali occorre difendersi) e la sfida emotiva posta dal bisogno di collaborazione con gli altri (che richiede un coinvolgimento ed un impegno che possono richiamare le prime relazioni ed evocare angoscia e conflitti ad esse associate).

La *framework* sottostante a questa parte di discussione è ancora una volta basata sul pionieristico lavoro dei ricercatori del *Tavistock Institute*, i quali si impegnarono in progetti di *action research* promuovendo l'integrazione tra le idee provenienti dalle scienze sociali e quelle del mondo della psicoanalisi nel periodo post-bellico. Nel tempo, in considerazione degli sviluppi degli approcci teorici e degli apprendimenti provenienti dalle sperimentazioni su campo, è venuto a sistematizzarsi con sempre maggiore compiutezza un nuovo paradigma volto a indirizzare le sfide di nuove forme di organizzazioni (Gould, Stapley, Stein 2004). È qui che si inserisce la prospettiva sistemico-psicodinamica, un corpo di conoscenze che influenza il modo con cui si guarda all'organizzazione,

che promuove indagine e genera illuminazioni sulle possibili modalità attraverso cui creare condizioni che facilitino il conseguimento degli obiettivi organizzativi (Prins 2006). Questa prospettiva è basata su alcuni assunti fondamentali:

- il comportamento è il risultato di processi mentali consci e inconsci, per cui lo studio dei processi organizzativi deve tenere in considerazione entrambe le dimensioni;
- le persone creano soggettivamente ed emozionalmente la propria realtà organizzativa attraverso attribuzioni di significato che originano dalla stessa esperienza umana;
- il comportamento individuale e di gruppo e le caratteristiche strutturali della vita organizzativa sono in interazione dinamica: le strutture organizzative stimolano specifici modelli riguardo a processi individuali e di gruppo, e questi, a loro volta, formano particolari caratteristiche dell'organizzazione;
- è postulata l'esistenza di ansie primitive e la mobilitazione di difese sociali contro di esse.

Per questa prospettiva, processi e dinamiche fin qui analizzate e discusse, come le collaborazioni o le negoziazioni all'interno di una coalizione discrezionale che possono avere come obiettivo il "prendere delle decisioni", sono influenzati da ragioni consapevoli e processi inconsapevoli: l'assunto di fondo è che in un contesto inter-gruppo/inter-organizzativo, il gruppo condivide assunti inconsci collettivamente condivisi su altri gruppi che influenzano la qualità della relazione e del compito che il gruppo è chiamato a svolgere. Ansie e modalità (o strategie) attraverso cui indirizzare tali questioni sono, quindi, al centro di questo dibattito e forniscono elementi utili attraverso cui accrescere la comprensione sul perché molti sforzi collaborativi o di cambiamento si concludono spesso come esperienze fallimentari.

3.1 Origini concettuali dell'approccio sistemico-psicodinamico

La teoria psicoanalitica, di cui Freud è riconosciuto come padre fondatore, è una delle componenti chiave che costituisce la filosofia sottostante all'approccio sistemico-psicodinamico.

L'essenza di questo approccio è contenuta esattamente nell'unione dei suoi due termini (Gould 2001). La componente psicoanalitica è introdotta dall'uso del termine "psicodinamico", riferito sia alle esperienze individuali e ai processi mentali attivati sia all'esperienza inconscia dei gruppi e ai processi sociali che li riguardano (e che sono fonte e conseguenza di non riconosciute e non risolte difficoltà organizzative). La visione psicodinamica presuppone l'esistenza di angosce primitive e la mobilitazione sociale di difese contro di esse, come hanno dimostrato i già citati studi di Isabel Menzies e di Elliott Jaques: gli esseri umani sono inclini ad evitare l'ansia, l'incertezza e le minacce alla propria autostima; conseguentemente, provano ad esercitare controllo e ad assicurarsi prevedibilità rispetto a tutto ciò che li circonda per rafforzare la propria autostima. Le difese sociali emergono, cioè, quando un gruppo inconsapevolmente collude per allontanare ansie e tensioni riguardo al compito, spesso anche sacrificando apprendimenti e cambiamenti.

Alla formazione dell'approccio psicodinamico ha contribuito in modo notevole l'influenza esercitata dai lavori di Melanie Klein, la cui "Teoria delle relazioni oggettuali" sarà centrale in Bion perché i processi di scissione e di proiezione di cui parla, presenti nella prima infanzia come difese attuate per evitare il dolore, sono osservabili anche nella vita dei gruppi. La Klein ipotizza l'esistenza di un "mondo interno" che è il mondo dell'inconscio, quale luogo in cui si esprimono desideri, fantasie e immagini della realtà psichica. L'inconscio ha un ruolo determinante nelle fasi del processo di sviluppo psico-emotivo della persona, in particolare nella posizione schizzo-paranoide, dove la più grande fonte d'ansia è la paura della persecuzione e le maggiori difese sono la scissione tra ciò che è "buono" e ciò che è "cattivo", ovvero la separazione di impulsi e oggetti in aspetti positivi e negativi (Stapley 2001) e la loro proiezione in un'altra persona allo scopo di allontanarle da sé per poter gestire l'ambivalenza avvertita ed evitare il dolore. Questo concetto sarà ripreso da Bion, per il quale la sua significatività risiede nel fatto che sebbene sia un processo definito nella prima infanzia, rimane operativo per tutta la vita costituendo la base su cui ciascuno costruisce e sviluppa le proprie relazioni. A questa posizione segue quella depressiva, caratterizzata dalla capacità di saper riconoscere ed accettare la coesistenza del bene e del male

nello stesso oggetto/persona. Il termine “depressiva” si riferisce ai sentimenti di colpa provati per le proiezioni negative, che si risolvono attraverso l’integrazione dei sentimenti precedentemente separati (amore/odio); il passaggio a questa fase descrive un processo di sviluppo mentale ed emotivo compiuto, ovvero la capacità di comprendere la propria realtà interna e di stare a contatto con quella esterna. La Klein sostiene che, se le paure persecutorie rimangono forti, il soggetto avrà difficoltà a superare le fasi paranoico-schizoide e depressiva; in questo caso, tali esperienze possono diventare la base su cui possono svilupparsi atteggiamenti di paura, odio, invidia, avidità, sadismo, frustrazione, colpa, paranoia, ossessione, depressione, fantasia, così come sentimenti che rimangono nell’inconscio e che vengono trasferiti ad altri oggetti o rapporti (Morgan 2006).

La Teoria delle relazioni oggettuali, che evidenzia come una persona usi l’altro per stabilizzare il proprio mondo interno, mostra anche come l’esperienza adulta riproduce meccanismi di difesa nei confronti dell’ansia sviluppati originariamente nella prima infanzia, e come i processi psicodinamici che esistono dentro gli individui (differenziazione, proiezione, negazione) condizionano il modo con cui essi stabiliscono la propria relazione con il mondo esterno (Hirschhorn 1990). Ma ancor di più, offre una base sulla quale lavorare attraverso forti emozioni, così come queste si verificano: è la capacità di pensare e di riconoscere, invece che reagire, la propria parte nel ruolo proiettivo, che segnala lo scivolamento verso lo sviluppo emotivo. Da questo punto di vista, è possibile spiegare la struttura, i processi e la cultura di un’organizzazione in termini di meccanismi inconsci di difesa sviluppati dai membri per affrontare l’ansia individuale e collettiva, specie in presenza di alti livelli di stress: questi sono strumenti importanti all’interno dei processi di consulenza per il cambiamento organizzativo perché, attraverso la loro identificazione e comprensione, permettono di dare senso alle esperienze emotive.

Una più compiuta sistematizzazione della prospettiva psicodinamica si realizza attraverso sviluppi successivi proposti da Bion, la cui teoria sul comportamento dei gruppi è diventata un fondamento del modello *Tavistock* a questo riguardo. Bion compì uno studio dettagliato sul funzionamento della vita del gruppo identificando come elemento essenziale della sua teoria la distinzione tra comportamenti ed attività mirate allo svolgimento del compito razionale e

comportamenti ed attività mirate a soddisfare i bisogni emotivi e le ansietà dei soggetti (Gould 2001). Il suo lavoro ha messo in evidenza come un gruppo funzionante in modo preminentemente razionale non esiste; per effetto dello stato di regressione dovuto al contatto di ciascuno con la vita affettiva del gruppo, esso è caratterizzato da momenti di maggiore o minore contatto affettivo con la realtà. Bion (1961) postula che ad ogni dato momento il comportamento di un gruppo può essere analizzato su due livelli: esso è gruppo di lavoro sofisticato che si pone l'obiettivo di portare a termine il compito assegnato ed è organizzato in funzione di questo scopo (*working group*); esso è *basic assumption group* (gruppo assunti di base) la cui capacità razionale è influenzata da uno dei tre assunti di base (dipendenza, accoppiamento, lotta-fuga) che sono la manifestazione di esperienze e fantasie inconscie originate nella prima infanzia e che spingono il gruppo ad operare a livello emotivo attuando meccanismi di difesa utili ad evadere la realtà percepita come dolorosa. Sebbene, ad un livello dichiarato, il gruppo si formi per raggiungere un obiettivo comune, esistono comunque degli aspetti non manifesti al suo interno che sono reali (Bion 1961; Rice 1965; Miller 1993). In altri termini, se da un lato c'è uno sforzo consapevole che unifica i membri spingendoli verso l'obiettivo, dall'altro ci sono dei fini impliciti che interferiscono con esso, e dei quali non sempre gli individui sono consapevoli. Gli assunti di base, che sono attività mentali che hanno in comune degli stati emotivi, determinano una reale diminuzione dell'effettivo contatto con la realtà e inducono l'individuo ed il gruppo verso stadi mentali regressivi attraverso ciò che Bion definisce *valency*, ovvero la tendenza del singolo a combinarsi in modo istantaneo ed involontario con gli altri per condividere un assunto di base e operare in base ad esso. Mentre il gruppo di lavoro, basato sulla cooperazione cosciente e razionale dei suoi membri, svolge nei confronti della mente del gruppo una funzione simile a quella che l'Io esercita nella mente individuale, sotto l'influsso di un assunto di base il gruppo sembra essersi riunito per uno scopo difficile da chiarire, agisce su stati affettivi ed usa preponderatamente l'istinto, è caratterizzato da idee sotterranee e da immediatezza, è bloccato nella stagnazione e nella regressione, è concentrato su fantasie interne ed opera come un sistema chiuso. Al cambiamento, il gruppo reagisce col panico, evitando lo sforzo di comprendere cosa sta accadendo attorno

ad esso. Tutto ciò impedisce sia i processi di adattamento sia lo sviluppo del gruppo (Turquet 1974), cioè verrà seriamente ostacolata la possibilità di realizzare un lavoro efficiente che richiede la capacità di tollerare le frustrazioni, affrontare la realtà, riconoscere le differenze tra i membri ed imparare dall'esperienza.

Miller (1998) suggerisce che il lavoro di Bion, in particolare, è universalmente riconosciuto come quello che ha maggiormente contribuito ad una prospettiva estremamente significativa sul comportamento dell'individuo e del gruppo: grazie al suo approccio, la prospettiva psicodinamica riconosce l'esistenza di due gruppi in gioco. È importante, peraltro, sottolineare come questi costrutti si prestino bene a rappresentare anche aspetti delle culture organizzative e modelli di funzionamento sociale: il concetto di gruppo di lavoro può cioè offrire nuovi paradigmi anche alla riflessione sulla *leadership* e sul governo dei sistemi sociali complessi. L'assunto sottostante a quest'approccio, e al processo consulenziale su cui è basato, è che il comportamento individuale è influenzato da forze inconsce e che il comportamento di individui e gruppi è messo in atto in modi rispetto ai quali non sempre essi sono razionali (Rice 1965); inoltre, gli individui influenzano e sono influenzati da tutti i membri del gruppo, un'influenza che deriva non solo da aspetti razionali, ma soprattutto irrazionali ed emotivi sempre presenti nel gruppo. Ed è spesso lo stato di ansia sperimentata a sviluppare una varietà di meccanismi di difesa (Hirschhorn 1990).

Il termine "sistemico" si riferisce al concetto di sistema aperto, che offre una struttura paradigmatica per la comprensione degli aspetti strutturali di un sistema organizzativo, che, in quanto realtà esterna, influenza l'individuo in modo significativo sia dal punto di vista emotivo che psicologico. Considerare il gruppo e/o l'organizzazione come un sistema aperto è un ulteriore arricchimento per la prospettiva psicodinamica, e gli studi di Rice (1965) e Miller e Rice (1967) hanno aperto, in questo senso, la strada ad un nuovo modo di fare ricerca attraverso lo studio e la valutazione delle relazioni tra gli elementi tecnici e sociali delle organizzazioni e della relazione tra le parti e l'insieme e l'insieme e l'ambiente esterno, dove centrali sono i concetti di compito primario e confine già discussi. Come rileva Stapley (2001; 2004), l'idea di gruppo come totalità emerge proprio da questa prospettiva, che peraltro tanto deve a Kurt Lewin ed alle sue idee di

whole, riferite all'intuizione secondo cui le proprietà strutturali di un insieme dinamico sono diverse dalle proprietà strutturali dei suoi sotto-insiemi (ed entrambi necessitano d'esser investigati). Il gruppo *as-a-whole* si riferisce al collettivo che si forma quando i sistemi operano come un tutt'uno attraverso relazionalità ed interconnessione - che implica che nulla accade in modo isolato. Il modello sistemico è compatibile con i concetti ed i postulati che derivano dalle teorizzazioni psicoanalitiche: rispetto ai processi che si realizzano all'interno di un'organizzazione è possibile non solo descriverne la fenomenologia e la dinamica consapevole e razionale a partire dal paradigma sistemico, ma esplorare le radici emozionali inconse, le valenze ansigene, le componenti difensive con l'impiego del paradigma psicoanalitico (Perini 2002). Il contributo più fecondo di questi studi, quindi, risiede nella costruzione e nello sviluppo di un approccio integrato all'analisi delle organizzazioni come sistemi complessi in continuo interscambio con l'ambiente circostante.

4. Implicazioni per il cambiamento organizzativo

L'approccio sistemico-psicodinamico applicato ai processi di cambiamento organizzativo aiuta a comprendere la natura dei comportamenti "nascosti" del sistema; il suo obiettivo è quello di rafforzare la consapevolezza e di giungere ad una comprensione dei significati celati del comportamento organizzativo. Se da un lato, l'inconscio è considerato come una forza distruttrice, dall'altro è visto come fonte di creatività, ed è solo permettendogli di emergere, riconoscendolo ed connettendolo agli obiettivi più consapevoli, che è possibile realizzare ambienti organizzativi generativi (Krantz 2001). Come ricorda Bion, le stesse circostanze in cui si può osservare l'emergere di potenziali processi disfunzionali forniscono importanti opportunità di studio per poterli interpretare - cosa che costituisce, ad esempio, uno degli obiettivi più importanti degli apprendimenti esperenziali (*Group Relation Conference*). La significatività di questa prospettiva risiede nel fatto che è basata su un'analisi che permette di studiare le inter-relazioni tra costrutti, citati qui e nelle altre pagine, quali ansia, difese sociali, proiezione, *transfert*, *contro-transfert*, valenza, resistenza, confini, *relatedness* e gruppo *as-a-*

whole; dà modo di osservare come le ansie inconscie sono riflesse nelle strutture e nella programmazione organizzativa, quindi, anche in continuità con il precedente capitolo, aiuta a studiare il sistema sia come realtà sia come “organizzazione nella mente”. Come hanno rilevato Shapiro e Carr (1991 - cit. in Armstrong 2005), ogni organizzazione è composta da fantasie e proiezioni, ciascuno ha un’immagine riguardo a come l’organizzazione funziona; e sebbene queste idee non siano spesso consapevolmente negoziate o concordate tra i partecipanti, esse esistono ugualmente. In tal senso, tutte le istituzioni esistono nella mente, ed è nelle interazioni con queste immagini che i membri vivono.

Dal punto di vista del cambiamento organizzativo, il riferimento a questa prospettiva consegna una sensibilità diversa e costrutti teorici appropriati per comprendere le “zone d’ombra” dell’organizzazione (Perini 2002), costituite da processi invisibili e/o irrazionali che rappresentano una porzione significativa delle cause di difficoltà o di fallimento degli sforzi di cambiamento. Il loro carattere nascosto e sotterraneo è in larga misura il prodotto di una serie di difese organizzative (Argyris 1990) che non possono essere affrontate senza suscitare grandi resistenze e per le quali, appunto, analisi e modalità di intervento razionali sono inadeguate. L’impatto del cambiamento organizzativo, nel suo produrre un senso di perdita di familiarità e di sicurezza, può disorientare e dis-abilitare l’organizzazione ed i suoi membri (Krantz 2001); disapprendere vecchi modelli provoca alti livelli di ansia, anche quando questi modelli sono disfunzionali (Kets de Vries e Miller 1992). Comprendere le ansie che si sviluppano e si manifestano attraverso comportamenti reali all’interno dei gruppi aiuta a svelare le motivazioni conscie e inconscie che producono comportamenti controproducenti ed inefficaci.

Nelle pagine che seguono, coerentemente con i temi centrali di questo lavoro, sarà esplorato il ruolo e l’impatto che le emozioni hanno sulle dinamiche dei gruppi e sul funzionamento complessivo delle organizzazioni.

5. Il ruolo delle emozioni nei processi organizzativi

L’approccio che qui si sta discutendo pone attenzione alle esperienze emotive degli individui. L’esperienza emotiva non è un’esclusiva proprietà del singolo,

non è unicamente collocata all'interno dello spazio individuale, ma è presentata come una dimensione emozionale che è del gruppo o dell'organizzazione come totalità (Armstrong 2005). È il prodotto delle inter-relazioni tra compito, struttura, cultura e ambiente a cui gli individui contribuiscono secondo la loro personalità e le loro esperienze, passate e contingenti. È, quindi, una proprietà del contesto umano o relazionale, che nel gruppo di lavoro si diffonde attraverso il campo psichico creato dall'incontro tra persone entro un definito *setting* (*ibidem*).

La letteratura tradizionale sull'organizzazione e sul *management* ha rimandato un'immagine dell'organizzazione come luogo governato dalla razionalità, o luogo libero dalle emozioni, con strutture e culture d'azienda di tipo burocratico che eliminando la possibilità di espressione delle emozioni (amore, odio, ansia) ha de-personalizzato le relazioni e tecnicizzato il pensiero creativo. Per quanto gli studi di Elton Mayo abbiano contribuito a portare in luce i bisogni socio-psicologici dei lavoratori, non sono comunque riusciti a scalfire la visione delle emozioni come ostacolo alla razionalità e alla produttività dell'organizzazione. È dall'esperienza del lavoro (analitico) con le organizzazioni ed i gruppi (*Modello Tavistock*) che emerge il ruolo determinante delle emozioni e delle soggettività nel condizionare politiche e decisioni o nel favorire o ostacolare i cambiamenti. Le emozioni sono costitutive della vita organizzativa, sono sempre presenti ed esercitano un'influenza notevole sul modo con cui pensiamo e agiamo; possiamo non essere pienamente consapevoli riguardo a ciò che sta accadendo sotto la superficie (Stapley 2006), ma ciò non significa che qualcosa non stia avvenendo. Ci possono essere situazioni in cui non siamo capaci di armonizzare il pensiero critico e l'emozione a causa della sua forza schiacciante che ci impedisce di percepire e riflettere su ciò che sta accadendo. Per questo, riconoscere il ruolo che le emozioni giocano nella vita quotidiana, come membri di un gruppo, è una importante parte del processo di comprensione o consapevolizzazione riguardo alle attività "sotto la superficie": come le emozioni plasmano la nostra esperienza, come si manifestano attraverso le nostre fantasie, come si connettono agli oggetti primari e come si esprimono nella relazione tra realtà interna e realtà esterna.

Per questo studio, l'influenza delle emozioni va considerata in modo particolare con riferimento ai processi di cambiamento organizzativo e/o ai modi

attraverso cui i processi deliberativi si dispiegano, in considerazione del fatto che molte delle dinamiche che contribuiscono a creare difficoltà organizzative sono di natura inconscia. Di conseguenza, la riflessione su questo tema non può non includere una breve digressione rispetto all'emozione più comune, che è l'ansia, ed una breve specificazione riguardo al alcuni meccanismi di difesa tipici dei processi psichici umani che sono riscontrabili nei processi istituzionali. Ma non può neppure disgiungersi dalla discussione su importanti questioni connesse, come i meccanismi decisionali, autorità-potere e *leadership-followership*.

5.1 L'ansia e le resistenze al cambiamento

L'ansia è considerata la causa delle distorsioni nelle relazioni al lavoro, spesso gestita attraverso lo sviluppo ed il mantenimento di difese sociali capaci di de-personalizzare le relazioni e di ridurre la capacità del gruppo a svolgere il compito primario (Hirschhorn 1990), ma anche di realizzare cambiamenti organizzativi di successo (Schein 1999). Gestire il cambiamento, allora, significa gestire le ansie che suscita, ma ancor prima comprenderne la natura. Obholzer (1994-a) identifica tre forme di ansia che i membri organizzativi sperimentano nei propri contesti lavorativi e che necessitano d'essere comprese e indagate. Le ansie primitive sono sempre presenti in ciascun individuo, che ne fa esperienza a diversi livelli. Sotto certe condizioni, come l'instabilità e la fluidità dei contesti lavorativi e lo sviluppo di appartenenze plurime e discontinue (Kaneklin 2001), ogni cambiamento fa emergere ansie primitive connesse sia alla perdita dell'identità e dell'autostima sia al senso di non appartenenza ad un gruppo con valori condivisi. Non sapendo "chi" e "dove" siamo collocati nello schema delle cose, angosce profonde possono emergere come risposte primarie al presentificarsi della relazione sociale (rapporto individuo-individui-contesto). Le ansie connesse al compito emergono dalla natura specifica del compito e dai prevalenti sentimenti ad esso connessi, e spesso risuonano con quelle primitive e personali a livello conscio e inconscio. Se queste ansie non sono gestite in modo sufficientemente buono, l'energia e le forze del gruppo saranno investite non sul compito, ma sui suoi bisogni inconsci, cioè nello sforzo di garantire la sopravvivenza psicologica dei membri: le ansie e le

emozioni connesse a questi bisogni non solo isolano il gruppo perché lo chiudono nella sua realtà psichica, ma costituiscono un ostacolo al cambiamento perché lo inabilitano rispetto alla capacità di adattarsi alla realtà esterna. Peraltro, gli studi di Menzies e Jacques descrivono anche il modo con cui l'istituzione si difende contro l'ansia propria del lavoro, in modo tale che la sua struttura finisce con il privilegiare un funzionamento connesso con le esigenze difensive, piuttosto che con quelle del compito. Questo ha come conseguenza il fatto che ogni tentativo di modificare la natura dell'organizzazione del lavoro specifica di quella istituzione costituisce uno sconvolgimento del sistema di contenimento dell'ansia, cui segue inevitabilmente la diffusione di ansie e resistenze al cambiamento. Infine, le ansie personali dipendono dalla storia e dalla struttura delle personalità dell'individuo; sono, quindi, scatenate da questioni inconsce o emergono quando qualcosa di cui si sta facendo esperienza nel "qui ed ora" richiama un'esperienza passata.

Tutti i cambiamenti che si producono all'interno di un'organizzazione o di un sistema sociale portano con sé ansie e resistenze: poiché sono spesso percepiti e vissuti come minacce alla soddisfazione dei bisogni fondamentali o alla tenuta degli equilibri difensivi, i cambiamenti sono generatori di ansie primitive (di tipo persecutorio e depressivo). Queste ansie innescano forme di resistenza, ovvero impedimenti creati al lavoro d'esplorazione interiore e di comprensione profonda: come ha rilevato Rice (1963), l'organizzazione cercherà sempre di resistere al cambiamento perché, come sistema vivente, riconosce che la sua sopravvivenza dipende dalla sua capacità di mantenere uno stato di stabilità, ed in questo la resistenza è un fatto naturale e inevitabile; diventa problematica quando il cambiamento porta a tentativi più o meno consapevoli di ridefinizione del suo compito primario, a cui è legata l'identità del gruppo - *la sua ragion d'essere* -, necessari alla sua sopravvivenza. Da questo punto di vista, alcune ansie sono reali, altre invece riflettono angosce e fantasie più profonde ed irrazionali che popolano il mondo infantile o l'esperienza psicotica: la perdita d'amore, la mortificazione narcisista, la persecuzione, l'abbandono, la rivalità e le aggressioni invidiose, la fusione e lo smarrimento dell'identità all'interno del gruppo (Perini 2007). Gli effetti del cambiamento sono, dunque, visibili nei modi attraverso cui i membri tentano di far fronte agli elevati livelli di ansia che esperiscono: nei contesti

organizzativi, ad esempio, i rituali sono evocati per restringere il campo dell'esperienza degli individui, ridurre la capacità di riflessione e comprensione ed evitare i sentimenti legati agli stati ansiogeni (Hirschhorn 1990). Questi rituali sono difese sociali (strutture, politiche, modelli culturali e altri modi di operare), che se da un lato proteggono i membri dai sentimenti negativi stimolati dalla loro partecipazione alle attività organizzative, dall'altro le influenzano negativamente: paradossalmente, il processo di cambiamento è volto a smantellare le difese, ma costituisce, allo stesso tempo, la più potente fonte di resistenza in virtù del fatto che il tessuto dell'organizzazione "nascosta" (Perini 2002) è intriso di emozioni che emergono e che influenzano le relazioni, le decisioni, il benessere degli individui e la capacità del sistema di adattarsi e svilupparsi.

Se l'ansia non è contenuta (contenimento nel senso di recupero della capacità di usare risorse proprie per apprendere e trovare soluzioni ai problemi) diventa un peso, ed invece di stimolare un adattamento attivo rispetto ad una situazione reale diventa una forza che guida e governa uno stato mentale regressivo caratterizzato dall'incremento dell'utilizzo di fantasie e metodi irrazionali (Stapley 2002). La consapevolezza delle ansie e delle fantasie sottostanti permette di gestire noi stessi ed i nostri sistemi in modo da fare uso migliore delle risorse psicologiche e fisiche a disposizione.

5.2 Meccanismi inconsci alla base delle difese

Le resistenze al cambiamento sono generate da meccanismi di difesa. La teoria analitica (particolarmente gli studi di Anna Freud, 1997) ha messo in evidenza che come esseri umani proviamo paure che emergono dal nostro mondo interiore: da esse non possiamo scappare, né possiamo combatterle; ci appartengono e sono parte di noi ovunque siamo e qualsiasi cosa facciamo. Più difficile è il compito che ci si presenta, più difficoltà avremo nel comprendere la situazione e più è probabile che il modo attraverso cui proviamo a risolverla includerà inconsapevoli meccanismi di difesa. Il tipo di risposta emotiva che metteremo in atto dipenderà dalle nostre precedenti esperienze, nelle quali certi desideri sono stati o non sono stati soddisfatti. Il "gioco emotivo" (Stapley 2002), in ambienti emotivi come le

organizzazioni (Armstrong 2005), vede individui e gruppi usare meccanismi di difesa, ovvero quando gli individui sono messi di fronte a conflitti intrapsichici (dolori, ansie e minacce insopportabili), prodotti dall'incompatibilità tra i desideri individuali e la realtà esterna (Kets De Vries e Miller 1992), trovano in essi i modi attraverso cui evitarli e/o ridurli. I meccanismi di difesa sono, secondo la teoria psicoanalitica, funzioni attivate dall'Io al fine di proteggersi da esperienze molto intense che non è capace di fronteggiare direttamente (esperienze di cambiamento organizzativo); esiste, cioè, un grande investimento nello *status quo* psicologico (*ibidem*) perché una quantità notevole di forze è all'opera per mantenere un equilibrio omeostatico, per tenere a bada timori primitivi, impulsi di aggressività e desideri entro una condizione di equilibrio adattativo. Un meccanismo di difesa, quindi, entra in azione con modalità estranee alla sfera della coscienza per escludere da questa dimensione ciò che è ritenuto inaccettabile e pericoloso.

La consapevolezza dei meccanismi di difesa è, allora, importante perché permette di comprendere come il soggettivo processo di creazione di senso e significato rispetto all'esperienza si realizza, e perché permette di identificare come questi sono replicati all'interno dei gruppi con un impatto molto importante sull'organizzazione stessa. Oltre ai meccanismi sempre presenti della scissione e della proiezione, che derivano dai lavori di Melanie Klein e che hanno permesso a Bion di contribuire significativamente ad un'area di indagine (organizzativa) innovativa e promettente, tante altre sono le difese psichiche che gli studiosi appartenenti al filone della ricerca organizzativa di tipo psicodinamico hanno rilevato essere presenti nelle dinamiche proprie dei processi organizzativi, che possono riguardare la *primary task*, la relazione col *leader* e la gestione dei confini. Facendo riferimento alla letteratura specializzata, studiosi e ricercatori (Stapley 2001; 2002; 2004; 2006; Kets De Vries e Miller 1992; Obholzer 1994; Sher 2013) hanno identificato alcuni meccanismi di difesa che hanno un ruolo importante nell'ostacolare o inibire il cambiamento organizzativo:

- la *razionalizzazione*, una manipolazione inconscia, attraverso spiegazioni ragionevoli e rassicuranti, di opinioni e comportamenti che sono frutto di desideri o pulsioni inaccettabili. In questo modo l'individuo affronta i propri conflitti emotivi e le proprie fonti interne di stress distanziandosi

da esse attraverso la polarizzazione sugli aspetti intellettuali e cognitivi dell'esperienza (spiacevole).

- La *rimozione* fa sì che certe memorie, certi desideri e emozioni diventino inconsci, e perciò separati dalla consapevolezza. Per l'individuo è come se non esistessero più nella sua vita conscia, riuscendo così ad evitare le sensazioni fortemente angosciose a questi connesse.
- Il *diniego*, un'attività inconsapevole finalizzata a misconoscere, a non percepire, l'esistenza di una parte di realtà esterna spiacevole e/o indesiderata. Poiché la verità è foriera di angoscia, il diniego garantisce l'illusione provvisoria che nulla è cambiato, ed è basato sul rifiuto di ogni informazione che possa contraddire questo presupposto.
- Lo *spostamento* si ha quando l'individuo affronta conflitti emotivi indirizzando su un oggetto meno minaccioso un affetto, un impulso o un'azione primitivamente indirizzati ad un altro oggetto.
- La *regressione*, un ritorno automatico ed involontario a modalità di funzionamento psicologico tipiche degli stadi più primitivi, e cioè delle fasi dello sviluppo infantile. La regressione si verifica nei momenti di grave minaccia all'autostima: quando si ha la sensazione che il modo abituale di fronteggiare le tensioni è inadeguato, si ricorre ad azioni che hanno fornito una qualche forma di sicurezza in precedenti occasioni apparentemente più semplici; un comportamento appartenente alla fanciullezza da rassicurazioni dato che è meno complicato di quello richiesto dalle responsabilità associate alla vita adulta.
- L'*identificazione*, che permette di pensare, sentire o agire come si crede che una persona pensi, agisca e senta. La conseguenza è l'adozione di modelli comportamentali, valori e/o atteggiamenti della persona che si reputa importante. Una forma particolare è di identificazione è l'identificazione con l'aggressore, per cui un individuo, assumendo le caratteristiche dell'aggressore, da persona minacciata si trasforma in persona che minaccia. È una manovra difensiva usata per proteggersi dalla grave angoscia causata dalla persona con cui ci si identifica.

È importante considerare che lo sviluppo di questi meccanismi diventano parte del nostro bagaglio esperienziale (conoscenze e sentimenti) che può funzionare come guida inconsapevole nei processi decisionali della nostra vita in tutte quelle circostanze che hanno delle forti similitudini con la prima esperienza nella quale sono stati agiti. I meccanismi di difesa individuali e gruppali e le difese sociali si traducono, nell'organizzazione, in strategie organizzative che hanno come scopo immediato la minimizzazione dell'ansia, anche se in apparenza possono apparire ragionevoli ed orientate all'efficienza.

5.3 Ansie deliberative e responsabilità

Armstrong (2005), riprendendo le formulazioni bioniane sul gruppo di lavoro, ha sottolineato il carattere pulsionale (emozionale ed inconscio) sempre presente nel suo funzionamento, ricordando come la tensione creativa del gruppo di lavoro sia sempre a rischio di essere sovvertita dagli assunti di base e dalla loro capacità di evitare ai membri l'ansia e la fatica della crescita. Ciò nonostante, molte organizzazioni continuano ad ignorare le proprie zone d'ombra, mantenendo viva l'illusione di una razionalità più o meno assoluta; invece, anche le emozioni più arcaiche circolano nelle relazioni lavorative producendo ansia e sofferenza e minando l'efficienza dei gruppi e delle organizzazioni.

Ansie connesse al compito, al ruolo ed alle relazioni rendono la deliberazione un'operazione cognitiva ed emotiva complessa. Il modo con cui il gruppo si impegna nelle deliberazioni rende espliciti i valori a cui si ispira, le ansie che sperimenta e le fantasie inconsce che lo influenzano. Se in linea di principio questi processi dovrebbero essere il più inclusivi e democratici possibili, con una partecipazione reale ed efficace che dovrebbe costituire di per sé stessa un obiettivo di cambiamento (Neumann 1989), nelle pratiche concrete è difficile giungere a decisioni condivise sia dal punto di vista del contenuto che del metodo. Quando una decisione emerge si rivela spesso una pseudo-decisione per diverse ragioni: non è sostenuta da sufficiente autorità (l'autorità è altrove) ed è quindi suscettibile di venire subito disattesa; è una semplice ratifica di decisioni già prese in altre sedi; è formulata in termini generici allo scopo di guadagnare l'unanimità

e una coesione apparente destinate a sfaldarsi appena si precisano i dettagli ed emergono le differenze; si mette al servizio delle difese istituzionali, come l'impulsività della decisione che esonera dalla fatica di riflettere e negoziare, o la dispersione della responsabilità che porta il gruppo a dire "si è decisa la tal cosa" senza chiarire il ruolo personale giocato dagli individui (Perini 2005). Queste possibilità segnano il nesso tra l'esperienza della presa di decisione ed i sentimenti di ansia che possono sorgere.

Le dinamiche del processo deliberativo sono impregnate d'ansia certamente anche a causa dell'incertezza entro cui organizzazioni e gruppi agiscono, che può essere strategica, metodologica e riferita alle risorse sociali (Piva 2001). Clampitt e Dekoch (2003) hanno messo in evidenza il tipo di clima organizzativo (a cui può corrispondere un certo tipo di risposta affettiva) che si instaura intersecando la risposta individuale e quella organizzativa all'incertezza (accolta/rifiutata).

<i>Accogliere</i>	Clima Soffocante 3	Clima dinamico 4
<i>Rifiutare</i>	Clima dello <i>status quo</i> 1	Clima disturbante 2
	<i>Rifiutare</i>	<i>Accogliere</i>

Tabella 4. La matrice sul *management* dell'incertezza. Fonte: Clampitt e Dekoch (2003), *op. cit.* p. 25

Nel primo quadrante, sia i membri che l'organizzazione rifiutano l'incertezza. Nel secondo, i membri desiderano la certezza e ritengono che l'organizzazione sia troppo aperta all'incertezza; di conseguenza, vivono irrequietezze e sentono di essere sopraffatti dall'ambiente percepito come caotico. Nel terzo, i membri accolgono l'incertezza, ma avvertono che l'organizzazione la evita, quindi si sentono soffocati. Nel quarto quadrante, sia i membri che l'organizzazione accolgono l'incertezza, per cui il clima è dinamico ed in continuo cambiamento.

Se in un contesto complesso e incerto non è evidente quale scelta possibile è la migliore, il margine di errore e di rischio è la matrice primaria dell'ansia. Le ansie più ovvie hanno a che fare con la paura di sbagliare, che mette in tensione gli equilibri narcisistici e la costellazione emotiva della vergogna, e la paura delle conseguenze della decisione, che include timori irrazionali e fantasie inconscie connesse con l'universo emozionale della colpa, della perdita d'amore (o dell'oggetto) e della persecuzione (Perini 2008). Poiché la decisione dovrebbe essere una decisione di cambiamento (anche se si può decidere di non cambiare), l'ansia di perdere il lavoro (che minaccia la perdita dell'autonomia, del potere, del ruolo e dell'identità sociale), l'ansia legata al rapporto con i superiori o colleghi (che mette in gioco sia gli equilibri interiori connessi con l'autostima, il narcisismo, i bisogni di approvazione e la paura del biasimo sia i problemi relazionali riferiti a sentimenti di dipendenza, invidia, rivalità e processi di dominio/sottomissione ed inclusione/esclusione) e l'ansia legata al gruppo (che può spingere l'individuo al conformismo minacciandone l'autonomia di pensiero e/o forzandolo a ricoprire ruoli funzionali al gruppo - *anti-leader* o capro espiatorio) possono manifestarsi.

Tuttavia, le dinamiche interiori non operano ad ogni modo disgiunte dal contesto sistemico e dalla cultura organizzativa che lo plasma con i suoi assunti e con i suoi consueti modi di operare. Rispetto alle decisioni, potrebbe essere prevalente una cultura basata su un'immagine fantastica del *manager* o del *leader*, (*super-management* o *super-leadership*) quale persona sicure di sé e capace di prendere le decisioni giuste in modo rapido, ma sulla quale possono riversarsi anche emozioni negative. Tra queste l'invidia, ad esempio, che nei processi istituzionali è uno dei fenomeni distruttivi chiave, specie in relazione ai simboli dell'autorità. Si manifesta nei confronti del *superleader* con un attacco distruttivo condotto dai membri che presentano un elevato grado di rivalità e competizione oppure un senso profondo di inadeguatezza e vulnerabilità. Tuttavia, anche culture più attente alle relazioni non sono scevre di meccanismi di questo tipo: possono sviluppare un clima persecutorio e svalorizzante per il morale dell'organizzazione che alimenta difese sociali negli individui e nei gruppi, come l'evitamento delle decisioni, la negazione dell'errore, la proiezione e l'evacuazione della colpa che

mette in moto processi di denigrazione dei capi o dei collaboratori, conflittualità nei gruppi, capi espiatori e demonizzazione degli altri.

La responsabilità nelle decisioni ha una dimensione oggettiva, che riguarda il ruolo, il compito, l'autorità ed il potere e che attiva sentimenti di desiderio ed ambizioni, ed una dimensione soggettiva, riferita all'esperienza della decisione che include la consapevolezza di considerare le conseguenze che essa ha sulle persone ed implica vissuti di ansia che si esprimono in una fatica emotiva soggettivamente rilevante. Come rileva Perini (2008), le difese primitive della scissione e della proiezione possono essere attivate per disgiungere queste due dimensioni, così come le difese sociali possono istituire nell'organizzazione ruoli, processi e culture che separano l'autorità dalla responsabilità, appagando così la sete di potere e lasciando il peso delle responsabilità ad altri. Le ansie decisionali di un'organizzazione, quindi, possono essere misurate sulla base della presenza di ruoli direttivi, nei quali l'autorità formale e la responsabilità ad essa collegata sono sbilanciate rispetto al potere effettivo di cui dispongono: soprattutto nelle organizzazioni di cura la marcata ambivalenza verso l'autorità e la paura di perdere il potere favoriscono l'istituzione di figure ambigue, come quella di coordinatore e/o referente, che indicano ruoli dotati di funzioni importanti, ma sprovviste di vera autonomia decisionale, con la conseguenza che lo scarto tra potere e responsabilità ricade pesantemente su questi ruoli sia in termini di criticità operative che di stress psicologico. Sono queste figure, più comunemente definite *middle-manager*, che nei servizi socio-sanitari, ad esempio, sperimentano la condizione di "responsabilità senza potere" (*ibidem*).

Per comprendere meglio questo genere di dinamiche due concetti chiave, come autorità e potere, sono importanti perché aiutano a mettere in luce le radici emozionali non solo della vita del gruppo, ma anche di processi organizzativi, come quelli decisionali riflessi nella relazione *leader-follower*.

5.4 Autorità e potere

Le cose fin qui dette mettono in evidenza che una chiarezza in materia di autorità e potere è essenziale per il funzionamento efficiente di un'organizzazione.

Questi due concetti sono spesso usati in maniera interscambiabile, ma questa interscambiabilità può condurre a confusione e conflitto emotivo (Stapley 2006).

Obholzer (1994-b) indica che per autorità si debba intendere il diritto a prendere una decisione che avrà delle influenze su tutti i membri dell'organizzazione, e ne identifica tre fonti: l'autorità dall'alto è un'autorità di tipo formale che deriva dal ruolo che un individuo svolge in un dato sistema e che viene esercitata per conto di questo; l'autorità dal basso, tanto nella sua dimensione formale che informale, è attribuita dai subordinati o dai colleghi, i quali, con la loro adesione, delegano una parte della loro autorità personale a coloro che la rappresentano e così facendo confermano il sistema. L'autorità, ad ogni modo, non deriva solo da una struttura esterna, ma è anche espressione di componenti interne esplicite e consce oppure inconscie, e quindi non disponibili da gestire. Queste componenti interne comprendono il tipo ed il grado di ambivalenze che influiscono sulla delega dell'autorità a coloro che comandano. Il non riconoscimento dell'autorità dal basso, sotto forma di non-approvazione, comporta un aumento di rischi di insidie e sabotaggi all'interno dell'organizzazione. Esiste poi un'autorità dall'interno che è una conferma della disposizione individuale che dipende in gran parte dal tipo di rapporto che l'individuo detiene con le figure del proprio mondo interiore, in particolare con le figure che hanno rappresentato l'autorità nel proprio passato. L'atteggiamento di queste figure che rappresentano l'autorità è determinante nell'influenzare in che modo, fino a che punto e con quale competenza vengono assunti certi ruoli istituzionali nel mondo esterno. Questo è un punto molto importante che spiega molto bene le dinamiche che è possibile ritrovare nei processi organizzativi, dove l'individuo può essere nominato a ricoprire una posizione autorevole, che può essere sanzionata dal basso e rispetto alla quale può non essere in grado di esercitarne l'autorità in modo efficace per la presenza, nel suo mondo interiore, di figure che minacciano la sua identità di ruolo. Il sentirsi "attaccato" costituisce un elemento determinante nel processo di messa in discussione di se stessi, che può impedire l'investitura di autorità dall'esterno. Esiste anche la dinamica opposta, nella quale la figura del mondo interiore agisce in uno stato di onnipotenza che determina un'immagine di sé sproporzionata rispetto all'esercizio dell'autorità,

tanto da produrre comportamenti autoritari. (Ovviamente autoritarismo è diverso da autorevolezza: quest'ultimo è uno stato mentale in cui la persona è a contatto reale sia col senso della propria autorità sia con i suoi limiti; l'autoritarismo invece, è uno stato mentale che si esprime in sentimenti di isolamento e onnipotenza; l'autorità "sufficientemente buona" è uno stato mentale derivante da una costante combinazione di autorità delegata e di auto-conferma del proprio mondo interiore).

Il potere è riferito essenzialmente alla capacità di agire sugli altri o su una struttura organizzativa. A differenza dell'autorità, è un attributo della persona e non del ruolo, e può derivare da fonti esterne e interne; esternamente il potere deriva da ciò che l'individuo controlla (denaro, privilegi) e dal tipo di relazioni che mantiene. Internamente, deriva invece dalla conoscenza e dall'esperienza che possiede riguardo alla sua forza ed allo stato mentale legato al proprio ruolo (*ibidem*). Sovente, la percezione del potere, o della mancanza di potere, conta molto di più della loro reale esistenza, ed entrambe dipendono dalle relazioni con il proprio mondo interno: la mancanza di potere è uno stato mentale derivante da una difficoltà nell'assumersi l'autorità, e spesso esiste un'interazione tra questo stato mentale ed un'effettiva mancanza di risorse esterne utili a rafforzarlo. Tuttavia, un individuo potrebbe anche avere delle risorse esterne per realizzare un cambiamento, ma sentirsi incapace di farlo a causa di uno stato mentale che mina alle sue capacità. In questi casi, il potere viene proiettato, allontanato da sé, lasciando l'individuo con un forte senso di impotenza; chi, invece, attrae su di sé il potere proiettato probabilmente assumerà un ruolo dominante. Il tipo di proiezioni determinerà sentimenti di odio e timore o di amore e ammirazione.

Emerge, dunque, come i due termini non possono essere usati in modo intercambiabile: l'autorità senza potere porta ad una gestione debole e demoralizzata, il potere senza autorità porta ad un regime autoritario. Solo una saggia ed equilibrata combinazione dei due concetti rende possibile una sana organizzazione. Peraltro, questi concetti sono determinanti se portati dentro il problema della *followership* e del processo di delega: spesso è ignorata sia la sua funzione di sanzionamento dal basso dell'autorità del vertice (*ibidem*) sia la

possibilità per il *follower* di esercitare un certo grado di autorità nella gestione del proprio ruolo.

5.5 “Sotto-la-superficie”: dipendenza e conflitto nel sistema *leader-follower*

Al tema dell'autorità decisionale è strettamente legato quello di dipendenza: le relazioni di gruppo e quelle tra capi e collaboratori sono inclini a sviluppare una cultura della dipendenza (Miller 1993) in base alla quale i dirigenti saranno sempre più dei subordinati, mentre questi ultimi avranno sempre più bisogno (del sostegno e dell'autorizzazione) dei primi per svolgere il proprio lavoro; una divisione di ruoli costruita sulla falsariga della relazione madre-bambino. Poiché le nostre vite iniziano con una dipendenza rispetto alla figura materna, questa dinamica può lungamente e fortemente influenzare le relazioni con figure d'autorità che incontriamo nell'arco delle nostre esperienze.

La dipendenza (più o meno devota ad un *leader*) non fa altro che esprimere il forte bisogno di attaccamento dei membri, è una modalità relazionale in cui il soggetto si rivolge continuamente agli altri o al *leader* per essere aiutato e guidato, per essere approvato e rassicurato. Questa estrema insicurezza si fonda sulla scarsa fiducia in sé e su un basso livello di autostima, dinamiche complesse che non possono non avere origine da conflitti e sofferenze passate, da un mondo interno segnato da difficili e dolorose esperienze di relazione. Allcorn (1992) è tra quegli autori che, nello studio della *followership*, insiste sulla natura originaria della co-dipendenza come modalità relazionale appresa nell'ambito dei legami con le figure parentali, confermando il suo orientamento all'interpretazione della vita organizzativa, e cioè l'importanza del romanzo familiare di ciascun individuo nell'organizzazione e, in particolare, nel sistema relazionale *leader-follower*. Per l'autore, il significato che sta alla base della co-dipendenza è il controllo della relazione: il desiderio e la volontà di dedicarsi e di sacrificarsi a uno o più legami organizzativi è finalizzata alla possibilità di governare questi stessi legami. Lo scopo di questo controllo non implica una vocazione al potere, una voglia di supremazia, ma la possibilità poter ri-proporre domande di affetto e di attenzione

che non hanno ottenuto risposta. Il bisogno di controllo è, in altri termini, volto ad accertare la solidità e la resistenza del legame, ma anche a dimostrare l'affidabilità stessa di chi dipende, vista come strategia per non essere rifiutato o espulso dalla relazione. La conseguenza di tutto ciò è che il co-dipendente attua un investimento altissimo sulla relazione, per cui nel tentativo di controllare gli altri rischia di annullarsi o di conformarsi alle loro richieste. L'immagine di sé che ne risulta sarà forzata e orientata a privilegiare quegli aspetti che gli altri possono apprezzare e che possono garantirgli la sicurezza di ricevere le loro attenzioni. Il fine è quello di rendersi indispensabili, ma questo implica dei costi psicologici rilevanti: il co-dipendente è una persona rassegnata e arresa di fronte alla possibilità della minaccia e dell'ostilità che gli altri possono rivolgere nei suoi confronti.

Allcorn ha delineato tre differenti profili a seconda che la co-dipendenza venga interpretata come il sacrificarsi, il dominare e il ritirarsi.

Nella co-dipendenza come sacrificio di sé, l'individuo cerca di contenere tutta l'ansia e l'insicurezza presentandosi in una posizione di dipendente e sottomissiva soggezione; questo atteggiamento deriverebbe da un contesto familiare non amorevole, dominato da figure parentali autoritarie incapaci di prendersi cura degli altri che costruiscono una barriera impenetrabile fatta di comandi e divieti, ingiunzioni e impedimenti, ma anche di indifferenza e insensibilità, disinteresse e lontananza. Le esperienze vissute in un siffatto ambiente sono esperienze di isolamento, di abbandono, di arrendevolezza, perché è impossibile per chi ve ne fa parte sfuggire al controllo di queste figure e vincere la rigidità che queste agiscono con richieste di tipo affettivo. Ed è su questo solco che i co-dipendenti imparano molto presto a sottomettersi e a sentire il bisogno del controllo della relazione, bisogno che tenta di colmare la lontananza e di contenere l'insicurezza e l'ansia che questa stessa conserva. La co-dipendenza come dominio presenta come caratteristica una forte ostilità per ogni forma di controllo e predominio nei propri confronti. Questo stile sarebbe il risultato di figure parentali troppo amorevoli che impongono una presenza soffocante, invasiva utilizzando mezzi di coercizione sotterranea. Soffocati dalle attenzioni ed immersi nelle cure, gli individui che hanno vissuto in un simile contesto familiare faticano a far valere i propri bisogni e a trovare le forze per poter agire la propria indipendenza. Nelle relazioni

organizzative, questi profili sono guidati dall'ansia di conquistare posizioni che li sottraggono al controllo, ma che al tempo stesso gli consentono di esercitarlo. Si potrebbe sostenere che si tratta di falsi *superstar*, nel senso che inseguono la superiorità, ma in realtà è una superiorità al completo servizio di un bisogno di dipendenza. Assai complessa sarà, naturalmente, l'attività difensiva: l'individuo tenderà ad evitare sentimenti di impotenza e a sottomettere gli altri attraverso il richiamo a regole e norme. Nella co-dipendenza orientata al ritiro, l'individuo percepisce come minacciosa qualsiasi azione fine al controllo o al sacrificio; evita, quindi, di agire e confrontarsi con gli altri, sentendosi libero soltanto quando è pienamente isolato. Ciò dipenderebbe, secondo l'autore, da un rapporto con figure parentali rinunciatricie, evasive ed abdicanti. Anche in questo caso, è stato difficile per gli individui veder riconosciute e prese in carico le proprie istanze affettive da parte dei genitori; così, questi co-dipendenti mirano all'indifferenza attraverso la rinuncia di sé, e la modalità scelta per esercitare il controllo sugli altri è un continuo tentativo di sottrarsi alle loro attenzioni e di rendersi sempre più invisibili all'unico scopo di allentare ogni tipo di relazione, ma, allo stesso tempo, di mettere alla prova gli altri per osservare il loro desiderio di ricerca ed avvicinamento. Nonostante ciò, il loro isolamento non è assoluto e totale a causa della loro tolleranza, sopportazione e condescendenza.

Dai profili disegnati da Allcorn emerge come all'interno di un'organizzazione ci siano forti dinamiche psichiche inconscie che stanno alla base del ruolo esercitato e delle posizioni occupate, e che suggeriscono l'importanza di come le figure d'autorità sono esperenziate ed introiettate. Da questo dipende il nostro processo interno di attribuzione di significato riguardo alle future esperienze, rispetto a noi stessi e a tutto ciò che ci circonda. Se la dipendenza si esplicita nel rivivere e far rivivere qualità attribuite nelle esperienze precedenti, ciò implica che i processi sotto-la-superficie sono inconsapevolmente organizzati in modo che le precedenti condizioni possano essere replicate nella corrente situazione.

Ma l'esercizio del potere e dell'autorità evoca spesso anche sentimenti di competizione, che si traducono in un'opposizione alla superiorità percepita del *leader*. All'opposto della dipendenza, quindi, si ritrovano intense emozioni, forti ambivalenze e conflitti, tutti sollecitati dalla condizione di ansia che il confronto

con chi ha capacità e doti rare attiva e suscita. Tra queste emozioni, un posto di privilegio è occupato dalla dinamica invidiosa. In aggiunta a quanto detto a questo proposito, va detto che l'invidia è un sentimento basato su tre stati affettivi: il desiderio di emulazione, basato sulla percezione delle superiorità altrui che porta al desiderio di eguagliare, imitare o superare la persona invidiata; la ferita narcisistica, cioè la sensazione di mancare di qualcosa connessa a sentimenti di inferiorità, inadeguatezza e autostima ferita; la rabbia verso chi detiene il potere. Secondo Allcorn, colui che prova un sentimento di invidia nei confronti del *leader* (o degli altri) si sente vittima di un'ingiustizia, alla quale ripara convincendosi che è colpa dell'altro. L'autore individua altre quattro forme di emozioni che sono: la paura, la vergogna, l'amore e la rabbia. La paura è un sentimento che nasce dal confronto tra le proprie conoscenze e quelle possedute dal *leader*: preparato, convincente e brillante, il *leader* è spesso eccessivamente critico nei confronti delle opinioni espresse dagli altri, predisposizione che induce i seguaci a sentirsi attaccati da un'immagine considerata inadeguata. Il senso di inferiorità percepito dai co-dipendenti può così risultare inaccettabile tanto da esprimersi attraverso un irrigidimento delle posizioni o da un ritiro agito attraverso un auto-isolamento o un auto-annullamento. Anche il sentimento della vergogna scaturisce dal confronto con profili di eccellenza: constatare di aver preso una decisione sbagliata e di non aver fatto tutto ciò che era richiesto per garantire un buon risultato, costituisce un cattivo esempio di fronte l'esemplarità che il *leader* può vantare. Per difendersi da questi sentimenti, i co-dipendenti possono giungere a caricarsi di compiti superiori a quelli richiesti dal ruolo, quasi per espiare la colpa delle proprie inadeguatezze o per imporsi comportamenti ritualistici capaci di nascondere i propri difetti. In queste tendenze, si può leggere la scelta di accettare un'immagine di sé perdente, che vuole assicurare una giustificazione per l'incapacità di eguagliare l'eccellenza del *leader*. Il sentimento dell'amore è riferito ad un amore di tipo nevrotico legato ad un'immagine sottostimata di sé, come individuo insignificante se paragonato al *leader*: in particolare, l'amore diventa un bisogno che si traduce in una totale devozione per l'oggetto amato, il quale viene visto come l'unico in grado di prendersi cura e di contenere le debolezze. Destinare al *leader* sentimenti d'amore e di ammirazione può essere il

modo migliore per nascondere le proprie fragilità. I vissuti d'amore possono essere, tuttavia, un tentativo di sabotaggio nei confronti dei *leader*, i quali possono cadere nella trappola di fare solo ciò che gli altri dimostrano di poter ammirare. È su tale linea che può manifestarsi il sentimento della rabbia rivolto non solo verso il *leader*, ma anche nei confronti di tutti coloro che potrebbero arginare la sua figura. Si tratta di una rabbia non manifesta, ma ritirata e custodita nel proprio mondo interno e destinata all'esterno attraverso la sua proiezione sul *leader*, che si vede, pertanto, attribuito tale sentimento. Secondo Allcorn la rabbia può essere definita come una risposta emozionale agli eventi avversivi della vita: può essere considerata come l'esito ultimo di sentimenti come paura, panico, frustrazione, umiliazione, quindi, un'emozione di secondo livello, successiva all'esperienza di eventi negativi. Su queste basi, l'autore mette a punto una definizione dinamica del fenomeno della rabbia attraverso un modello evolutivo. Come già sostenuto, all'origine del sentimento vi è la percezione di un evento o di un'azione come minacciante, umiliante o frustrante. Tale percezione ha come conseguenza una ferita del sé che intacca il senso di sicurezza e di autostima. Di conseguenza si ha una reazione, la quale può scaturire da fonti avversive di tipo interno o da fonti esterne legate al contesto. Il risultato di questa reazione è l'attivazione di una sensazione psicofisica corrispondente all'ansia, che sprigiona la rabbia che diviene, pertanto, consapevole e finalizzata a ristabilire uno stato di equilibrio. Esistono casi in cui gli individui mettono in atto dei sotterfugi capaci di rimuovere, eludere o evitare il sentimento originario della rabbia. La rabbia, sia essa consapevole o inconsapevole, può essere anche distinta in funzione della sua accettabilità, ovvero, di quanto essa sia sostenibile per intensità e forza, ma anche di quanto essa è legittimata nel contesto in cui è agita. In generale si può distinguere la rabbia in accettabile e non accettabile. Nel primo caso il sentimento può essere contenuto dalla persona anche attraverso meccanismi di spostamento dell'energia provocata. Nel secondo caso, invece, non trova vie per trasformarsi, quindi, non si libera completamente determinando un seguito capace di riattivarsi anche attraverso azioni e comunicazioni camuffate. La rabbia può anche essere riconosciuta, ed è in questi casi che essa si trasforma in azione esprimendosi in forme di aggressione. A determinare forme di insoddisfazione e di ansia,

premesse per l'insorgenza della rabbia, possono essere a livello organizzativo anche aspetti impersonali della struttura organizzativa, un'ingiustizia subìta, l'occupare una posizione professionale insoddisfacente, le regole rigide della struttura gerarchica, la depersonalizzazione, la promozione della dipendenza e la costruzione di vie di comunicazione esclusivamente *top down*. Talvolta, tuttavia, sono gli individui stessi a portare con sé alcune caratteristiche che rendono probabile l'insorgenza della rabbia, poiché il luogo di lavoro è un ricettacolo di ansie, angosce e conflitti personali.

Non siamo mai, quindi, totalmente indipendenti, neppure quando il confine tra "me" e "non-me" è stato stabilito. Come nella relazione materna, possediamo un'ambivalenza di fondo con l'autorità: da un lato siamo sempre vicini ad una condizione di scivolamento verso una più confortevole posizione di dipendenza, dall'altro siamo attratti dal senso di *comfort* suscitato dall'essere una persona forte. Questa è esattamente la natura ambivalente della tensione tra senso di libertà e paura dell'abbandono che, sperimentata dal bambino durante il suo percorso di sviluppo, è ripetuta nelle fasi successive della vita; così noi possiamo accettare un *leader* dai tratti molto forti per il fatto che ha la capacità di garantirci un sostegno, ma allo stesso tempo possiamo anche rigettarlo poiché interferisce con il nostro senso di libertà. In tutto questo processo emerge che ciò a cui le persone sono disposte a credere non è solo una questione di legittimità di idee o ruoli, ma è una questione più profonda che ha a che fare con il loro bisogno di credere: laddove c'è un grande quantità di ansia e dipendenza i membri possono cercare un *leader* capace di offrire la sicurezza di una via d'uscita dalla loro *discomfort zone*. In questo tipo di situazione quelli maggiormente preoccupati possono essere maggiormente vulnerabili nei riguardi di un *leader* intento ad abusare del potere attribuitogli dai soggetti da lui dipendenti; questo costituisce un processo collusivo nel quale un *manager* o un *leader* ossessionato dal controllo è sostenuto in questo uso distorto del potere da coloro che sono disposti verso una totale obbedienza ai superiori.

6. La funzione emotiva: *leader(ship)* come “contenitore”

Sulla scia del concetto di intelligenza emotiva (Goleman 1995) si sta affermando sempre di più l'idea che per guidare un gruppo o un'organizzazione occorrono competenze di tipo emozionale, psicologico e relazionale. Autorità e *leadership* in questa fase attuale, incerta e complessa, hanno un compito cruciale: riconoscere e contenere le ansie presenti nella propria organizzazione.

La funzione psicologica del contenimento inizia ad essere esplorata a partire dalle intuizioni di Bion (1984), il quale fa risalire il processo del contenimento alle iniziali relazioni del bambino con la madre, caratterizzate da processi di identificazione proiettiva e introiettiva che nelle esperienze positive promuovono nel bambino l'esperienza di essere “contenuto” dalla madre e favoriscono la creazione del suo mondo interno e lo sviluppo della capacità di pensare. Obholzer (1996), afferma che il bambino fa esperienza di uno stato d'angoscia che né lui né la madre riescono a riconoscere compiutamente; tuttavia, la madre ha la capacità di gestire il problema e di operare per favorire il superamento delle difficoltà. In questo modello la madre è il “contenitore” e l'angoscia il “contenuto”. Su questa base, l'autore sottolinea come il modello di contenimento dinamico e relazionale elaborato da Bion può essere utilmente applicato alle organizzazioni che, quindi, possono funzionare come contenitori, arginando l'ansia e sviluppando la capacità di riconoscere e gestire i problemi e di costruire processi di sviluppo.

Poiché la *leadership* è chiamata oggi a promuovere il cambiamento, è possibile attribuirle la funzione di contenimento dell'ansia, in modo tale da governare i processi di cambiamento, riuscire a ridurre le resistenze e le angosce catastrofiche che le alimentano, e nello stesso tempo di preservare le nuove idee e la creatività. Obholzer si concentra esattamente su questo, cioè sulla funzione di contenimento esercitata dalla *leadership* (e/o dal *management*) che dipende dalla capacità del *leader* di mantenere di fronte all'ansia una posizione sufficientemente matura - che definisce “depressiva” rifacendosi a Klein e Bion - invece di cadere in un assetto difensivo di tipo paranoide. Questo perché l'autore parte dal presupposto che non è possibile contenere gli inevitabili disturbi associati al ruolo autorità/*leadership* se la persona non è stata “contenuta” durante il suo sviluppo e se non ha potuto identificarsi con il ruolo di “contenitore” attraverso un processo

di identificazione introiettiva che l'abbia portato a far parte della sua vita interiore. Questa capacità diventa uno strumento psichico quando si è chiamati a ad essere "contenitori" nell'assunzione del ruolo di autorità o di *leader* (*ibidem*).

Ovviamente, se gli aspetti essenziali di questa idea di contenimento sono la dimensione relazionale (relazione contenitore/contenuto, basata sulle capacità di ascoltare, accogliere e fornire una risposta riflessiva) ed una comunicazione "sufficientemente buona" (Perini 2008), il rischio è che un scambio caratterizzato da non-ascolto e non-comunicazione possa riguardare, come la relazione madre-bambino, anche la vita organizzativa.

7. *Learning from experience*: sviluppare consapevolezza dei processi inconsci

Per molti individui impegnati nelle organizzazioni (operatori, *manager*, *leader*) il modo dominante di comprendere e sfidare situazioni organizzative complesse è quello di concentrarsi sugli aspetti razionali e prevedibili dell'esperienza umana. I temi esposti in questo capitolo, invece, hanno messo in luce che l'apprendimento dall'esperienza è un fondamentale modo per facilitare lo sviluppo di conoscenza e sostenere profondi cambiamenti, individuali e organizzativi (Stapley 2002; 2006).

La teoria dell'apprendimento dall'esperienza mette in evidenza come la fonte di maggior valore per l'apprendimento risieda nell'esperienza quotidiana e nella capacità di riflettere su di essa. Questo, in sostanza, implica che l'apprendimento accademico non può sostituire l'apprendimento esperienziale, ma giocare un ruolo supplementare nel rielaborare un qualche apprendimento proveniente da una qualche esperienza (Stein 2004). La distinzione proposta da William James (cit. in Stapley 2006) tra *knowing about* e *knowledge of acquaintance* esprime bene il significato di apprendimento dall'esperienza: la prima espressione si riferisce all'acquisizione di conoscenze già esistenti che richiedono processi cognitivi ed intellettuali; la seconda si riferisce al processo di apprendimento che deriva dalla diretta esperienza della situazione (se voglio capire di più riguardo al ruolo ed alle relazioni in cui sono coinvolto, allora devo imparare di più su me stesso).

Una distinzione che mette insieme più esplicitamente esperienza ed emozioni è fatta da Daniel Goleman (1995) ed è riferita ad un'intelligenza emotiva, diversa da un'intelligenza cognitiva, che implica: *autoconsapevolezza* (comprensione delle proprie emozioni mediante la capacità di auto-osservarsi e di riconoscere un sentimento nel momento in cui si manifesta), *autoregolazione* (capacità di gestire e controllare le proprie emozioni in modo che siano appropriate alla situazione e si possa esplorarne il significato), *automotivazione* (capacità di canalizzare le emozioni al servizio di uno scopo), *empatia* (capacità di riconoscere le emozioni degli altri, sensibilità alle loro preoccupazioni e capacità di mettersi nella loro prospettiva), *arte delle relazioni umane* (capacità di gestire le emozioni degli altri con competenza ed abilità sociale).

Il nesso tra apprendimento ed esperienza emerge anche dagli scritti di Schön (1991), il quale conclude che ciò che unisce tutte le professionalità è la capacità di riflettere e apprendere dall'esperienza nel divenire dell'esperienza stessa. La sua distinzione tra riflessione sull'azione e riflessione-in-azione mette in evidenza che l'essere professionisti riflessivi richiede esattamente la capacità intraprendere *riflessione-in-azione* ed apprendere dagli eventi così come essi si verificano

Uno dei teorici più importanti del tema è forse Kolb (1985) che, partendo dalla caratteristica specifica dell'adattabilità presente in ogni essere umano, considera l'apprendimento un processo ciclico ed interattivo ad ogni livello (individuale, di gruppo, organizzativo) identificandone quattro fasi: nella prima, l'apprendimento è il risultato di percezioni e di reazioni all'esperienza soggettiva; nella seconda, deriva prevalentemente dall'ascolto e dall'osservazione; nella terza, si concretizza attraverso l'analisi e l'organizzazione sistematica delle informazioni e dei relativi flussi; nella quarta, la sperimentazione attiva ed l'esplorazione delle implicazioni pratiche degli apprendimenti rappresentano la base dell'apprendimento stesso.

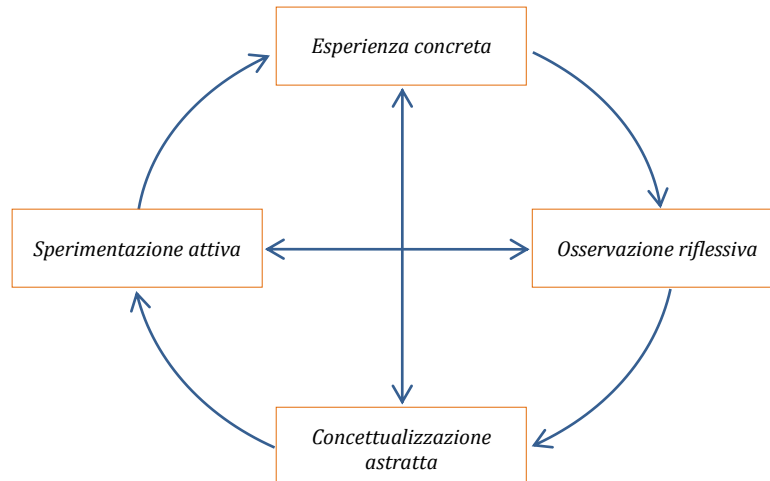


Figura 2. Le dimensioni strutturali del processo di apprendimento esperienziale. Fonte: Kolb (1985), *op. cit.* p. 41

Emerge, quindi, come non esiste metodologia che possa fornire una completa e soddisfacente spiegazione del comportamento, ed il miglior modo di comprendere noi stessi, in quanto membri di un gruppo impegnati nei processi organizzativi, è semplicemente guardare alla nostra esperienza. La riflessione ci consente di stare a contatto con il nostro mondo interno e diventare molto più consapevoli: comprendere le emozioni “attaccate” al nostro comportamento ci conferisce una consapevolezza che ci permette di poter controllare il nostro comportamento. La riflessione sull’esperienza emotiva è il punto di partenza. Stapley (2002) identifica una sequenza molto utile per la comprensione delle difficoltà associate alle relazioni e alla *relatedness* con gli altri:

- *consapevolezza di sé*
- *auto-controllo*
- *consapevolezza degli altri.*

È solo attraverso questo processo che possiamo giungere a costruire con gli altri relazioni significative. La nostra vita emotiva è in un costante fluire, siamo continuamente esposti a stimoli che producono cambiamenti nei nostri stati affettivi; ansietà provenienti dall’interno possono essere innescare eventi dolorosi, fonti di stress psico-affettivo e preoccupanti esperienze. La nostra capacità di *coping* (fronteggiamento) dipende dalle nostre risorse interiori disponibili, e le modalità con cui affrontiamo l’ansia sono connesse alla comprensione dei quei

continui cambiamenti emotivi che sottolineano il bisogno di relazioni mature e basate sulla fiducia. L'obiettivo dei processi di apprendimento dall'esperienza non è mai la soppressione delle emozioni, quindi l'assenza di contrasti, ma il raggiungimento di un equilibrio emotivo, l'armonia tra di essi. Per questo motivo, continuare a considerare le dinamiche organizzative da una prospettiva monoculare significa perdere una parte importante di comprensione di sé e degli altri. Per essere *manager e/o leader* efficaci, invece, occorre impiegare una prospettiva binoculare, che Obholzer ha efficacemente reso con l'immagine della condizione in cui ci si trova quando si guarda un film in lingua straniera, e contemporaneamente bisogna guardare la scena e seguire i sottotitoli.

Possiamo influenzare positivamente le nostre attitudini, i nostri valori ed il nostro sistema di credenze attraverso la riflessione critica, e se raggiungiamo un grado di consapevolezza e di comprensione il *cambiamento è possibile* (Stapley 2013, comunicazione personale), perché la consapevolezza delle emozioni è una fondamentale competenza emotiva sulla quale altre competenze possono essere costruite.

CAPITOLO QUARTO

Il Cambiamento Organizzativo. Filosofie e Modelli

*“Group life is never
without change”*

Kurt Lewin (1947)

Gli studi sul cambiamento, e in particolare quelli sul cambiamento organizzativo, muovono i primi passi solo mezzo secolo fa. La teoria sul cambiamento di Kurt Lewin, celebre pioniere della psicologia sociale, può essere considerata la prima formulazione esplicita del tema, a partire dalla quale sono state costruite successive elaborazioni. Dopo Lewin, infatti, diverse sono state le discipline, e gli studiosi, che hanno cercato di studiare il cambiamento per poterlo praticare e governare con successo: tra queste, la psicologia delle organizzazioni, la sociologia, gli studi di management; ma non meno rilevanti sono le contaminazioni della filosofia, della fisica, delle scienze naturali; si pensi alla rivoluzione epistemologica portata dalla teoria dei sistemi e all'influenza prodotta dalla teoria del caos e della complessità e dal concetto di autopoiesi sulla comprensione e visione del funzionamento delle organizzazioni, nonché le interessanti ricadute sui modelli di management. È risultata, cioè, una pleora di teorie (e di modelli) sul cambiamento organizzativo, nessuna esaustiva nessuna sostitutiva delle altre; poiché ciascun contributo poggia su specifici paradigmi di lettura e d'interpretazione e focalizza l'attenzione solo su alcune dimensioni del cambiamento, è necessario che ogni approccio sia considerato e trattato in modo complementare.

L'obiettivo di questo capitolo è, dunque, quello di fornire una critical review rispetto agli approcci ed alle teorie esistenti sul tema per incoraggiare la riflessione scientifica e la ricerca di nuovi paradigmi e nuove framework per il management, chiamato sempre di più a (ri)pensare criticamente e sfidare i consueti modi di intendere ed attuare i processi di cambiamento entro le organizzazioni.

1. Introduzione

Uno degli obiettivi di questo lavoro è quello di posizionare l'interrogativo generale entro una *framework* teorico-concettuale che assume il processo di programmazione come un intervento di cambiamento organizzativo sistemico. Le lezioni provenienti dalle teorie socio-tecniche e dei sistemi psicodinamici non solo sorreggono tale ipotesi, ma mettono pure in risalto l'esistenza di fattori propri dei processi di cambiamento organizzativo utili a comprendere e spiegare perché

alcune iniziative di riforma nelle politiche socio-assistenziali rimangono molto spesso delle incompiute.

Lo studio e l'analisi della letteratura sul cambiamento organizzativo ha, quindi, sia lo scopo di esplorare il dibattito sul tema, al fine di discutere gli approcci ed i modelli che gli studi organizzativi e le pratiche di *management* hanno sviluppato, sia d'identificare un modello di cambiamento organizzativo complesso e dinamico capace di consegnare strumenti nuovi utili a comprendere le organizzazioni e sostenerne i processi di sviluppo. Affinché questo sforzo possa essere gestibile, data l'ampiezza e l'eterogeneità del materiale a disposizione, l'analisi che segue non esaurirà l'intero dibattito sul tema sia in considerazione del fatto che uno sforzo recensivo minuzioso non è certamente l'obiettivo specifico di questo lavoro sia per evitare il rischio di rimanere intrappolati nella citazione di centinaia di referenze senza considerare l'importanza dei contributi individuali. Si sceglie di considerare, dunque, gli approcci dominanti allo studio del cambiamento che, essendo stati ampiamente discussi, criticati e rivisitati, riflettono anche meglio la tensione concettuale-operativa entro la comunità scientifica, divisa rispetto ai modi con cui le organizzazioni sono intese ed entro le quali il cambiamento viene pensato e praticato. In altri termini, questo lavoro focalizzerà i contributi più significativi rispetto alle dinamiche proprie del cambiamento organizzativo che qui interessa, nella certezza che la non assoluta esaustività della trattazione non impedirà di fornire un'ampia e sufficiente indicazione delle più importanti prospettive nel pensiero contemporaneo sul cambiamento organizzativo.

Per iniziare, in termini molto generali ed introduttivi, c'è da dire che a causa dell'incremento del dinamismo ambientale, le organizzazioni sono attualmente continuamente confrontate con il bisogno di implementare cambiamenti in strategie, processi e cultura. Come hanno rilevato Burke (2002) e Burnes (2004), il cambiamento costituisce un fenomeno universalmente presente nell'esperienza delle organizzazioni, tanto a livello strategico quanto a livello operativo. Sebbene sembri non esserci consenso unanime rispetto alle modalità con cui gestire i cambiamenti, almeno due constatazioni fondamentali appaiono condivise, ovvero che il ritmo del cambiamento non è mai stato così tanto veloce come in questa fase storica, nella quale è diventato un processo pervasivo e persistente (Hammer

e Champy 1993) - ed in ciò rappresenta la “normalità” nella vita organizzativa - e che, essendo innescato da fattori sia interni che esterni, si esprime in diverse forme e dimensioni (Stace e Dunphy 2001).

È, naturalmente, l'era postmoderna che impone alle organizzazioni di cambiare continuamente e rapidamente per rispondere ad un ambiente sempre più frammentato e complesso che impatta significativamente sul modo con cui le organizzazioni operano. I primi studiosi che predissero ambienti sempre più turbolenti (tra questi, Bennis 1966; Emery e Trist 1967) rilevarono come l'elevato tasso di complessità avrebbe richiesto l'elaborazione di nuove strategie per la sopravvivenza, criticamente connessa con la disponibilità delle informazioni che l'organizzazione possiede del proprio ambiente. In altri termini, l'ambiente esterno influenzerebbe enormemente ciò che l'organizzazione deve o non deve essere, può o non può fare. I *driver* che spingono al cambiamento, e che sono rintracciabili in diversi livelli ambientali (macro, meso, micro), costituiscono una delle principali sfide per il *management*, al quale è richiesto lo sviluppo e il potenziamento di specifiche competenze e abilità (Senior 2002), necessarie in considerazione del fatto che il cambiamento, come processo, coinvolge differenti ed interconnesse dimensioni organizzative: le interazioni tra gli aspetti tecnici ed umani dell'organizzazione, le interazioni tra l'organizzazione ed il suo ambiente, la programmazione organizzativa e gli stili di *management*.

Tuttavia, la realizzazione dei cambiamenti non si presenta come un compito facile; alcuni studi rilevano come al riconoscimento dell'importanza del cambiamento corrisponde una forte difficoltà a conseguirlo: mentre è piuttosto generale ritenere questa difficoltà collegata alla mancanza di una *framework* sufficientemente unitaria e indicativa rispetto alle modalità d'implementazione e di gestione del cambiamento, ovvero esplicativa riguardo al *perché*, al *cosa* ed al *come* si dovrebbe cambiare (Beer e Nohria 2000), per questa ricerca il punto fondamentale risiede nel concetto di “partecipazione”, che ha acquisito una grande importanza nei progetti di sviluppo organizzativo e, più in generale, nei processi di sviluppo dei sistemi umani sin dai primissimi lavori di Kurt Lewin. Partecipazione è “processo di scelta” nel superare le resistenze al cambiamento e, allo stesso tempo, obiettivo dello sforzo di cambiamento in sé (Newman 1989).

Focalizzare questo studio sulla partecipazione, come elemento chiave nei processi di costruzione e sviluppo *a)* di sistemi di *governance*, *b)* di *partnership* *c)* e nei processi decisionali (o *deliberations* nei termini di Pava 1993), implica un cambio di rotta rispetto al tradizionale modo di considerare le organizzazioni ed i suoi processi in un ambiente mutato e complesso. Questo *shift* paradigmatico, che è uno degli obiettivi di questo lavoro di ricerca e che sarà meglio discusso nel capitolo prossimo, riguarda la possibilità di riflettere realmente sulla percorribilità di una struttura concettuale che possa essere utile a spiegare, attuare e governare un processo complesso e dinamico come il cambiamento organizzativo, e che per far questo abbandoni il vecchio corpo di teorie e conoscenze per assumere un nuovo punto di vista capace di mettere in forma la realtà in modo diverso.

2. Le teorie del cambiamento organizzativo

Mentre il concetto generale di cambiamento è definito come un nuovo stato di cose susseguente ad un vecchio stato di cose (French e Bell 1999), quello di cambiamento organizzativo è più difficile da definire. Il nome in sé suggerisce che si tratta di cambiamenti nelle attività organizzative; per cui, in termini molto generali, è possibile affermare che il suo obiettivo principale è il miglioramento della *performance* organizzativa, ovvero cambiamenti nei processi e nei (sotto)sistemi organizzativi. Partendo da questo, molti sono stati i tentativi di definizione, sia per delimitarne concettualmente il significato sia per identificare tipi di cambiamento, che hanno risentito dell'influenza esercitata da un certo modo di intendere le organizzazioni ed i suoi processi interni.

Da una generale ricognizione, emergono dei significati, sia semantici che di processo, in linea con i presupposti fondanti di questo studio. Bennis (1972), ad esempio, considera il cambiamento organizzativo un processo volontario e collaborativo finalizzato a risolvere un problema o anche, in via più generale, un processo utile a programmare per ottenere un migliore funzionamento dell'organizzazione. Per Crozier e Friedberg (1978), esso è identificato nella trasformazione di un sistema d'azione che mette in gioco la capacità di gruppi diversi, impegnati in un sistema complesso, a collaborare in modo diverso nella

stessa azione al fine di produrre una rottura dei circoli viziosi già istituiti. Rice (1974) lo definisce come un mutamento dei ruoli e delle relazioni proprie dei ruoli e, quindi, anche delle mansioni e dei rapporti personali di coloro che li esplicano. Per Lawrence (1954) è un fenomeno che ha un aspetto tecnico ed un aspetto sociale: il primo è riferito alla realizzazione di una modificazione nei consueti procedimenti meccanici del lavoro, il secondo attiene al modo con cui le persone, direttamente coinvolte nello stesso processo di cambiamento, pensano che esso modificherà le loro radicate relazioni nell'organizzazione. Katz e Kahn (1968) identificano due fonti del processo: una è costituita dagli *input* provenienti dall'ambiente esterno, l'altra è data dalle tensioni interne al sistema. Cummings e Huse (1985) lo definiscono uno stato di transizione tra uno stato attuale e futuro verso il quale l'organizzazione è diretta. Quaglino (1987), che preferisce parlare di "tautologie definitorie", lo concepisce (alla stregua di Lewin 1947) come un passaggio da uno stato presente, collocato ad un dato tempo, ad uno stato futuro, collocato in un tempo futuro, che si realizza a seguito della rilevazione di una discrepanza, o di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente.

I primi approcci alla gestione del cambiamento, che tendevano a trascurare o sottostimare l'importanza del rapporto organizzazione-ambiente, ritenevano che la *performance* organizzativa potesse essere compromessa se le organizzazioni fossero state costantemente sottoposte a processi di cambiamento; si credeva, cioè, che le persone avessero bisogno di routine alle quali riferirsi ed alle quali conformarsi per essere efficaci ed ottenere miglioramenti nei livelli di prestazione (Luecke 2003). La prospettiva muta nel momento in cui si riconosce non solo che l'ambiente esterno muta costantemente, ponendo alle organizzazioni una quantità sempre crescente di incertezza, ma che le organizzazioni in quanto sistemi aperti - come sostenuto dai teorici delle contingenze (Lawrence e Lorsch 1976) e dai teorici dell'approccio situazionale (Burns e Stalker 1971) - necessitano di adattare le proprie caratteristiche interne alle esigenze esterne per avere maggiori possibilità di sopravvivenza in un ambiente oramai sempre più imprevedibile e complesso. È da questo momento in poi, cioè quando inizia a riconoscersi il ruolo potente delle influenze esterne e la necessità di un certo grado di apertura

dell'organizzazione, che il cambiamento inizia a essere percepito e vissuto come una normale e naturale risposta alle condizioni interne ed esterne (Leifer 1989).

La letteratura sul cambiamento organizzativo, che raggruppa tanto gli studi della comunità degli accademici quanto i lavori della comunità dei consulenti, è estremamente ampia. Molte sono le scuole di pensiero che hanno cercato di contribuire ad una comprensione del fenomeno; tuttavia, la prospera produzione sul tema non conduce ad una "teoria del cambiamento" che sia unanimemente accolta (Van de Ven e Poole 1995); al contrario, le teorie sono alquanto frammentate e focalizzate soltanto su alcune specifiche dimensioni. Poiché gli studiosi di *management* hanno preso in prestito da molte discipline teorie e concetti per comprendere come le organizzazioni cambiano, è stata incoraggiata sia una sorta di compartimentalizzazione delle prospettive e, conseguentemente, la produzione di isolate linee di ricerca, sia una certa confusione riconducibile all'estrema difficoltà di identificare una chiara linea di demarcazione tra i vari approcci, così come di inquadrarli in classificazioni chiare e nette. Tuttavia, per lo scopo di questo lavoro si ritiene che tale pluralismo teorico sia in qualche modo utile nel mettere in luce differenti angolazioni dalle quali i processi di sviluppo e cambiamento possono essere compresi e spiegati. Per tale motivo, una sintetica rassegna delle varie filosofie del cambiamento, che evidenzi non solo l'insieme degli assunti e dei principi che ispirano un certo modo di definire il cambiamento e di perseguirlo, ma che sfidi anche in qualche modo la (radicata) separazione concettuale e pratica tra le diverse prospettive, è condizione necessaria per dimostrare come l'integrazione tra di esse è sia possibile sia utile per ottenere immagini più ricche ed alternative che, certamente complessificano, ma pure completano la comprensione dello stesso processo o fenomeno. Senza, infatti, volere sminuire la portata significativa di ciascun approccio, la combinazione delle diverse lenti consente di avanzare le premesse per la costruzione un modello "interagente", capace di integrare, anziché frammentare, le diverse prospettive e, così facendo, di abbandonare la logica della contrapposizione per apprezzarne la complementarità.

Dal punto di vista teorico-concettuale, uno dei primi sforzi classificatori, che è divenuto una delle tipologie maggiormente comprensive e utilizzate nell'ambito

degli studi sul cambiamento organizzativo, è stato quello proposto da Van de Ven e Poole (1995), che ha avuto il merito di identificare quattro tipi ideali di cambiamento. Ad essa segue una più recente classificazione costituita dal lavoro di Smith e Graetz (2011) che complessifica la precedente attraverso una più puntuale (ri)sistemizzazione delle teorie e dei modelli entro una *framework* teorica più articolata. Entrambe le strutture permettono un lavoro di sintesi capace di stimolare la riflessione sulle reali possibilità di elaborare una nuova griglia concettuale che, tenendo conto di molteplici e non di singole dimensioni, possa essere utile nell'introdurre un nuovo modo di leggere e comprendere i processi organizzativi e sostenere il percorso teorico-pratico della ricerca empirica.

Di seguito saranno esposte le teorie sul cambiamento presenti in letteratura allo scopo di rintracciare l'insieme degli assunti e delle credenze che informano i processi di cambiamento organizzativo; una rassegna la cui significatività risiede nel fatto che ciascun modello riflette una determinata ideologia rispetto la natura degli esseri umani e delle organizzazioni sociali.

2.1 La teoria razionale

La teoria razionale trova i suoi primi riferimenti nei primissimi studi del *management* che avevano concettualizzato le organizzazioni come sistemi chiusi (Morgan 2006) e che consideravano l'efficace trasformazione di *input* in *output* la chiave del successo, e dunque una priorità assoluta (Scott 1987).

Ad un livello molto basilico, possiamo dire che entro questo modo di guardare all'organizzazione, il cambiamento è inteso come alterazione o modificazione di qualcosa, una procedura, una politica o una capacità per sostituirla con un'efficace alternativa. Gestire il cambiamento richiede, quindi, un approccio sistematico che necessita di impegno individuale e organizzativo e di un processo di definizione e scelta dei metodi attraverso cui implementarlo. Al cuore della filosofia razionale vi sono due elementi: la pianificazione del processo e la sua gestione, affidate alla figura di un *leader*, di un *manager* o di un agente di cambiamento.

Poiché lo sviluppo di una entità organizzativa è volto al raggiungimento di obiettivi determinati o di un determinato stato finale, questa prospettiva è basata

sull'assunto secondo cui le organizzazioni sono entità risolutive e adattative che, da sole o in interazione con altre entità presenti nell'ambiente, identificano e costruiscono un proprio stato finale desiderato, pongono in essere delle azioni per raggiungerlo e monitorano i rispettivi progressi (Van de Ven e Poole 1995). Conseguentemente, il cambiamento è fondato su un processo sistematico, prescrittivo e logico che punta non tanto alla direzione del cambiamento (che si materializza attraverso il processo stesso), quanto alla formulazione di una *framework* coerente (Smith e Graetz 2011) entro la quale sia possibile delineare e realizzare una ricerca sequenziale e pianificata della migliore soluzione possibile per comprendere e risolvere i problemi (Mintzberg 1990). È, quindi, l'immagine del desiderato stato finale che incoraggia l'idea del cambiamento, e la differenza tra lo stato attuale e quello verso cui si ambisce informa e plasma i tentativi ed i percorsi concreti del cambiamento. Gli esponenti di questa filosofia identificano come aspetti chiave del processo: la formulazione degli obiettivi di cambiamento, la sua implementazione, la valutazione delle azioni e la modifica basata sull'apprendimento dall'esperienza.

Dal punto di vista della gestione del processo, fondamentale è il ruolo del *leader*, ovvero colui che ritiene necessario il cambiamento ed il cui compito, nel realizzarlo, è quello di allineare obiettivi, aspettative, struttura organizzativa ed opportunità ambientali per definire, partendo dalla posizione attuale, il punto di arrivo che sarà ottenuto alla fine del processo di cambiamento. Poiché l'efficace implementazione dipende dalle capacità del *leader*, ne consegue che questi debba essere dotato di qualità carismatiche eccezionali per ispirare gli altri e spronarli attraverso la definizione e la condivisione di una nuova e potente visione del futuro. Nell'ambito dell'approccio programmato al cambiamento, che viene ricondotto entro la filosofia razionale, un'immensa letteratura di tipo prescrittivo (tra gli altri, Kotter 1996) si è sviluppata al fine di identificare i tratti e le caratteristiche, nonché di raccomandare alcune buone pratiche, per grandi *leader*. Sebbene vi sia ancora una certa ambiguità su quali caratteristiche esemplifichino bene una *leadership* eccezionale, più recentemente sono state riconosciute la capacità ed il compito del *leader* di facilitare l'impegno personale: la *leadership trasformativa* (Burns 1978; Bennis e Nanus 1985; Bass 1988), da questo punto

di vista, è quella più positivamente associata all'impegno e alla partecipazione dei *follower* nei processi di cambiamento.

In questa teoria è fatto confluire il lavoro di Kurt Lewin (e le successive elaborazioni al suo modello) riassunto nei tre passaggi di "*unfreezing-changing-refreezing*": il suo modello troppo sistematico - diranno i suoi critici -, basato su una visione dell'organizzazione come "cubetto di ghiaccio", tiene poco conto della complessità processo stesso. Il cambiamento nelle organizzazioni non è il risultato unidirezionale di sforzi intensi e deliberati che si applicano di volta in volta, ma multidirezionale e continuo (Kanter *et al.* 1992). Il dibattito sull'attualità del modello di Lewin, e la decostruzione degli aspetti critici ad esso attribuiti, sarà discusso nel prossimo capitolo quale premessa fondamentale per identificare un modello di cambiamento che tenga conto degli elementi di complessità *intra-extra-inter* organizzativa.

2.2 La teoria biologica

Le difficoltà ed i limiti insiti nell'approccio razionale hanno spinto molti teorici dell'organizzazione ad allontanarsi da concezioni meccaniciste per avvicinarsi a quelle biologiche come fonte di ispirazione per gli studi organizzativi. Nel portare avanti questa linea di indagine, gli studiosi dell'organizzazione hanno prodotto idee nuove per comprendere il funzionamento delle organizzazioni e per evidenziare i fattori che sono importanti per il loro successo.

Mentre sotto l'influenza della metafora come macchina (Morgan 2006), il cambiamento è limitato ad un processo preoccupato esclusivamente del rapporto tra obiettivi, strutture ed efficienza, la teoria biologica concentra l'attenzione su dinamiche più pregnanti, come la sopravvivenza, il rapporto ambiente-organizzazione e l'efficacia organizzativa. Dunque, l'utilizzo di concetti e metafore mutate dal campo biologico hanno prodotto significativi passi in avanti nella comprensione del fenomeno del cambiamento. Da questa prospettiva, l'associazione tra organizzazione e organismo trova la sua giustificazione nel fatto che entrambi esistono in un ambiente dato, hanno un medesimo ciclo di vita ed il meccanismo della competizione che attraversa la vita organizzativa per il

reperimento delle risorse ai fini della crescita e della prosperità equivale, sostanzialmente, alla lotta per la riproduzione e sopravvivenza degli organismi stessi. Qui, i sistemi sociali, in quanto diversificati, interdipendenti e complessi, evolvono naturalmente nel corso del tempo: poiché l'evoluzione è basicamente deterministica, le persone hanno poco o nulla impatto nel determinare la natura e la direzione del processo di cambiamento, il quale è, dunque, sia insito nel ciclo di vita dell'organizzazione sia connaturato ai meccanismi evolutivi per selezione naturale.

Il concetto di "ciclo di vita", divenuta una vera e propria teoria a partire dagli studi di Greiner (1972) e successivamente ripreso da altri (Galbraith 1982; Quinn e Cameron 1983; Jones 2004), ha avuto molto spazio nel pensiero manageriale riguardo al cambiamento, ed è stato utilizzato come dispositivo euristico per spiegare il processo di sviluppo in un'entità organizzativa dalle sue fasi iniziali a quelle finali (Van de Ven e Poole 1995). Mutuato dagli studi di tipo socio-psicologico sul ciclo di vita dei bambini, esso segna le fasi del processo di sviluppo delle organizzazioni (Levy e Merry 1986) al fine di spiegare e strutturare la natura evolutiva del cambiamento, considerato endemico perché connesso ai naturali stadi di sviluppo. È un modello fondato sull'assunto secondo cui il processo organizzativo segue una sequenza regolare caratterizzata da stadi universali: nascita, crescita, maturità, declino e morte sono considerate fasi naturali ed inevitabili del processo di sviluppo dell'organizzazione (Goodman 1982); il cambiamento non si verifica perché le persone ne avvertono la necessità o desiderano cambiare, ma perché appare come una naturale progressione, sequenziale, prevedibile e interminabile verso uno stadio successivo che non può essere, appunto, fermata (Morgan 2006). Questa naturale progressione è tale perché la direzione verso lo stato finale è determinata da una specifica sequenza storica di eventi che è, a sua volta, unitaria (perché segue una singola sequenza di fasi), cumulativa (perché ogni fase ha in sé l'esperienza accumulata in quella precedente) e connessa (perché le fasi sono collegate in modo che derivino da un comune sottostante processo). Ciascuno di questi eventi contribuisce al prodotto finale ed è necessario che si verifichino in un corretto ordine perché ciascun pezzo stabilisce la fase per il prossimo: cioè, ciascuna fase è vista come necessario

precursore della fase successiva. È un tipo di cambiamento prevedibile, quindi, dovuto al susseguirsi naturale degli stadi, ma con un processo interno caratterizzato anche da periodi di rivoluzione: nel muoversi da una fase all'altra nel suo processo di crescita l'organizzazione attraversa periodi di crisi. Ad ogni modo, questi stadi determinano il migliore intervento volto alla gestione del cambiamento.

Mentre il modello del ciclo di vita segna le fasi del processo di sviluppo di una singola organizzazione (dalla nascita alla morte senza la possibilità di rinascita o rinnovamento), il concetto darwiniano di evoluzione attraverso selezione naturale enfatizza il costante adattamento e cambiamento che, se realizzati con successo, riducono il rischio del fallimento e del declino. Gli studiosi che si identificano nella prospettiva della selezione naturale riconoscono più compiutamente la forza rilevante esercitata dall'ambiente nella sopravvivenza organizzativa; sostengono che occorre prestare più attenzione alle modalità attraverso cui gli ambienti selezionano le organizzazioni. Si verifica, in altri termini, un cambio di prospettiva secondo cui la sopravvivenza dell'organizzazione non dipende più tanto dalla sua capacità di sviluppare strutture che permettono l'adeguamento al proprio ambiente, ma è l'ambiente stesso il fattore cruciale nella selezione delle organizzazioni destinate a sopravvivere o a morire. Questo passaggio ne implica un altro: il focus degli studi abbandona la singola organizzazione e prende in esame popolazioni di organizzazioni, ovvero si concentra sull'esperienza di adattamento di un insieme di organizzazioni presenti nella loro più vasta ecologia. L'ecologia organizzativa, che a ben vedere non si discosta molto dalla teoria del ciclo di vita poiché cerca di spiegare i processi attraverso i quali l'organizzazione cresce e si trasforma nel tempo ed i processi attraverso cui riesce o fallisce, pone alla base dell'analisi organizzativa la teoria evuzionista di Darwin, secondo cui le organizzazioni dipendono per la sopravvivenza dalla capacità di acquisire risorse necessarie al proprio mantenimento che le costringe a competere dal momento che si è in presenza di una scarsità di risorse; e ciò determina che solo l'organizzazione più adeguata è in grado di sopravvivere. Questa idea, e la voglia di condurre l'analisi a livello di specie di organizzazioni, viene ripresa da Hannan e Freeman (1977) i quali, attraverso la loro idea-teoria della "dipendenza dalla

densità”, ipotizzano che la nascita e la morte di una data organizzazione dipenda dal numero totale delle organizzazioni presenti nell’intera popolazione, e così facendo pongono al centro dell’analisi i meccanismi della competizione: quanto più alto è il numero delle organizzazioni che operano nello stesso ambito/settore tanto più alto è il livello di competizione che erode la disponibilità dell’insieme finito di risorse disponibili, determinando meccanismi di selezione naturale a discapito delle organizzazioni destinate alla cessazione delle attività.

2.3 La teoria istituzionale

La premessa che sta alla base della teoria istituzionale è quella secondo cui le organizzazioni realizzano cambiamenti quando avvertono il bisogno di farlo per allinearsi con il proprio ambiente. Al pari di quella biologica (particolarmente nell’accezione dell’approccio ecologico), considera l’organizzazione un sistema aperto ed enfatizza l’adattamento all’ambiente come determinante ai fini della sopravvivenza; più specificatamente, questo approccio evidenzia come sia la pressione della conformità ad imporre alle organizzazioni di cambiare, le quali, lungo il processo di cambiamento, elaborano ed incorporano nuove norme. È, dunque, una prospettiva interessante nello studio del cambiamento organizzativo perché spiega l’omogeneità tra organizzazioni appartenenti allo stesso settore, la stabilità di una particolare configurazione organizzativa e mette in evidenza i meccanismi attraverso cui le pressioni istituzionali sfuggono ai tentativi di cambiamento e rafforzano l’inerzia organizzativa.

La teoria istituzionale, nei suoi concetti generali, prestando attenzione al tema delle norme ed al loro potente ruolo nel fissare i modelli comportamentali entro le organizzazioni, consente di comprendere come e perché le organizzazioni si comportano in un certo modo, e cosa sostiene il loro comportamento. Il termine “istituzione”, sociologicamente, rimanda ad un significato di forza e stabilità, così come quello di “istituzionalizzazione” rimanda non solo alla durezza di una certa forma organizzativa, ma anche al suo radicamento culturale in un dato contesto (Bonazzi 2002; 2006). Come puntualizzano Meyer e Rowan (1977), che rappresentano la prospettiva del nuovo istituzionalismo, esso è, in definitiva, un

insieme di processi, strutture e sistemi profondamente radicati tanto nelle norme dell'organizzazione quanto nei suoi valori, diventando così modi di agire legittimi e appropriati per i suoi membri. Una volta fissati, forniscono legittimità, risorse e prospettive di miglioramento per la sopravvivenza. Sulla base di questi presupposti, il neo istituzionalismo inizia a concepire le organizzazioni prigioniere del proprio contesto istituzionale, fatto di ruoli, norme ed ideologie presenti nella più ampia società (Meyer e Rowan 1977; Zucker 1977), e le stesse pratiche istituzionalizzate costituiscono la risposta adattativa delle organizzazioni alle esigenze presenti nel loro ambiente istituzionale. Di maggio e Powell (1983), ad esempio, utilizzano il termine di "isomorfismo" (istituzionale) per descrivere il processo di omogeneizzazione a cui l'organizzazione è sottoposta per ottenere accettazione, legittimità e potere entro un dato campo organizzativo. Al di là dei meccanismi che determinano il diffondersi dell'isomorfismo attraverso le organizzazioni (coercizione, mimesi, normativismo), l'aspetto importante risiede nel fatto che il successo organizzativo e la sopravvivenza, per questa prospettiva, non dipendono tanto dall'essere più efficiente o più competitivo, quanto piuttosto dal grado di conformità alle norme istituzionali e dal conseguimento di un certo grado di legittimazione sociale.

In conclusione, vale la pena riflettere anche sul fatto che il discorso sulla legittimazione, su come l'organizzazione acquisisce, usa e gestisce la legittimità, dipende largamente dall'esistenza di attori potenti che dettano regole e norme, che gestiscono i valori organizzativi e il cambiamento per fare emergere una nuova cultura. Potere e cultura diventano, quindi, ingredienti critici anche dentro la prospettiva istituzionale; questo significa che le istituzioni sopravvivono quando, attraverso l'esercizio di un certo potere, riescono ad influenzare comportamenti, credenze ed opportunità per individui, gruppi e organizzazioni (Lawrence 2008).

2.4 La teoria psicologica

Sebbene l'approccio razionale al cambiamento ed anche quello culturale riconoscano la presenza e la potenza dei meccanismi dell'evitamento e della resistenza, essi non esaminano attentamente quelli che sono gli aspetti psicologici

del cambiamento. A differenza delle altre prospettive, quella psicologica prende ad esame come gli individui rispondono al cambiamento: l'attenzione è sulla sofferenza psicologica che produce un forte senso di lutto e di perdita nelle persone (Kulber-Ross 1969) e/o che si traduce in una transizione psicologica attraverso cui le persone si muovono ed affrontano una nuova situazione (Bridges 1995).

Questa teoria considera molto accuratamente l'impatto del cambiamento come qualcosa di complesso, potente e potenzialmente drammatico; in termini di intervento, incoraggia la riduzione del trauma e del senso di *discomfort* associato al cambiamento, attraverso risposte organizzative che ne facilitano l'accettazione. Facilitarne l'accettazione implica superare le resistenze, ovvero sostenere le persone nella loro *discomfort zone*; cambiare implica sempre un passaggio da una situazione confortevole e stabile ad una in cui il sentimento prevalente è il panico; nella loro *comfort zone* le persone sono felici di stare perché non solo hanno familiarità con le pratiche lavorative, ma esercitano anche un certo controllo su di esse; qui, il sentimento prevalente è quello della competenza, non c'è minaccia alcuna per la propria autostima e non c'è bisogno di apprendere nuove cose: lo *status quo* da certezza e frena il cambiamento. La *panic zone* è il luogo in cui le persone si trovano quando sono di fronte a cambiamenti che non vogliono; in questa posizione prevalgono sentimenti negativi (paura, inadeguatezza, colpa, vergogna, frustrazione). Ed è questo il punto in cui le persone si congelano e, conseguentemente, non cambiano.

Poiché il passaggio determinante è rappresentato dal movimento dalla *comfort* alla *discomfort zone*, gli psicologi dell'organizzazione hanno sviluppato tutta una serie di raccomandazioni per *leader* e *manager* volti a sostenere i percorsi di accompagnamento e gestione dello stress, del conflitto e del trauma emotivo per minimizzare il senso di spiacevolezza e di perdita susseguenti al cambiamento. E tra gli approcci al cambiamento organizzativo più sensibili alla questione una certa importanza è attribuita all'*organizational development*, definito l'approccio umano al cambiamento (Burnes 2004), poiché valorizza proprio l'individuo e le soggettive esperienze. Emergente dalla psicologia umanistica portata avanti da autori come Maslow (1968) e Roger (1972), enfatizza il valore delle persone come

una potente fonte di apprendimento, sviluppo e produttività. Così, al fine di sostenere lo sviluppo più completo delle risorse umane, queste devono essere poste in ambienti che incoraggiano l'autodeterminazione, la creatività e l'opportunità di apprendere risposte più flessibili al cambiamento. Come hanno rilevato French, Bell e Zawacki (2005) si tratta di creare un ambiente che incontri i bisogni delle persone, sostenga le relazioni interpersonali, promuova soddisfazione e (auto)realizzazione e sostenga l'impegno. Poiché di questo si parlerà più compiutamente successivamente, qui è sufficiente rilevare che la prospettiva psicologica rigetta totalmente l'approccio razionale: la logica *top-down* (riassumibile con la formula "fatta la legge attuatolo cambiamento") è assolutamente fallimentare; il cambiamento emerge piuttosto dal basso attraverso la collaborazione e la disponibilità a migliorare.

2.5 La teoria della cultura organizzativa

Lo studio e l'interesse per la cultura organizzativa nasce e si consolida sulla base della necessità di comprendere e spiegare perché certi valori e certe credenze rivestono una certa importanza per i membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa è divenuta nel tempo un approccio al cambiamento estremamente importante: al suo cuore vi è l'idea che il cambiamento emerge quando queste credenze e questi valori fortemente mantenuti dai soggetti iniziano a modificarsi.

La cultura organizzativa è il concetto più difficile da definire tra tutti i concetti della teoria organizzativa. Morgan (2006) rileva come il termine cultura è una traslazione metaforica del concetto di coltivazione, ossia quel processo di cura e di sviluppo del terreno. Il suo significato è stato, dunque, metaforicamente esteso alla coltivazione della mente e dello spirito umano: secondo la metafora culturale (Hatch 1997) la società colterebbe, attraverso le proprie istituzioni, la mente e lo spirito degli esseri umani così come i coltivatori curano i propri raccolti attraverso la semina e la potatura. I primi tentativi di definire la cultura sono rintracciabili all'interno di alcune discipline accademiche quali la sociologia e l'antropologia, quest'ultima interessata, particolarmente, a comprendere e interpretare i modelli comportamenti dei gruppi. Queste idee di origine antropologica, circa l'esistenza

di valori e credenze tanto radicate negli individui da plasmarne i comportamenti nel mondo sociale, iniziarono ad avere una certa popolarità nel mondo accademico suscitando l'interesse dei teorici e dei *practitioner* del cambiamento organizzativo: attraverso la comprensione del legame e dell'interazione dinamica tra gli individui e le loro proprie circostanze culturali, questi studiosi iniziarono a realizzare che gli interventi più efficaci nel implementare il cambiamento entro le organizzazioni sono quelli che riescono a modificare profondamente le credenze e i valori che informano l'agire, individuale e organizzativo. Conseguentemente, la chiave del cambiamento sta tutta nel processo di modifica degli elementi culturali che creano e ricreano la realtà organizzativa.

La prima nozione del concetto di cultura entra nella letteratura accademica sul *management* grazie ad un articolo di Pettigrew (1979) che dà origine a tre successivi decenni di studi sulla cultura organizzativa, concentrati particolarmente su come consapevolizzare e neutralizzare l'influenza che i valori comuni e le credenze radicate hanno nel realizzare cambiamenti radicali. Benché la cultura organizzativa sia stata definita ed interpretata in diversi modi, è possibile rintracciare quelli che sono gli elementi comuni a tutte le definizioni, ovvero *a)* resiste alla flessibilità, *b)* è determinata dai membri dell'organizzazione, *c)* è da questi condivisa profondamente, *d)* è un fenomeno poco consapevolizzato, seppur molto potente nel determinare i comportamenti umani. La cultura è, quindi, un sistema coerente di assunti e valori fondamentali che distinguono un gruppo e ne orientano le scelte; è per sua natura persistente e non modificabile, e lo è tanto più quanto più il sistema di valori ha radici antiche ed è condiviso (Gagliardi 1995).

Uno degli studiosi più influenti è Schein (1992; 1999), che adotta un approccio di tipo socio-psicologico all'interno del quale la cultura riflette i principali assunti umani e le credenze condivise dai membri dell'organizzazione: la sua formazione è descritta in termini di processo sociale d'apprendimento che assolve due specifiche funzioni: risolvere i problemi concreti e ridurre l'ansia. Tutte le risposte che l'organizzazione elabora, e che sono evidentemente risposte culturali, sono contemporaneamente dirette a risolvere i problemi per i quali gli assunti sono stati creati ed appresi e a ridurre l'ansia che il problema irrisolto genera: ogni assunto che si iscrive nel codice culturale di un'organizzazione ha la funzione di offrire

l'illusione di controllare gli eventi (Kelley 1971), di semplificare la realtà, di rendere prevedibile il futuro.

Il punto importante è che l'organizzazione tende a non abbandonare un valore radicato neppure quando gli orientamenti operativi che a quel valore si ispirano non risolvono più i problemi; questo avviene sia perché il riconoscimento dell'inadeguatezza dell'orientamento aumenta i livelli di ansia sia perché il valore appreso, e fortemente mantenuto, non appartiene alla sfera delle cose discutibili. Come rileva Gagliardi (1995), i valori organizzativi possono essere considerati come l'idealizzazione di esperienze collettive di successo nell'esercizio di una competenza e come la trasfigurazione emotiva di precedenti credenze. Il processo di idealizzazione impedisce il disapprendimento di una conoscenza obsoleta anche quando questa viene smentita dall'esperienza: nel momento in cui le credenze diventano valori, il piano scientifico/razionale viene traslato sul piano simbolico/pre-razionale in quanto alla dicotomia scientifica del vero-falso viene sostituita quella del sacro-profano (Bolognini 1984): ciò significa che l'accettazione razionale delle credenze cede all'identificazione emotiva con i valori. Ne segue un processo a catena in cui quando la competenza è appropriata al problema da affrontare si ottiene un'esperienza collettiva di successo che, idealizzata, provoca la stabilizzazione dei valori e del campo simbolico - e questo produce coesione ed efficienza organizzativa. Tuttavia, in tutti i fattori che danno sicurezza e coesione ad un gruppo è intrinseco il rischio della cristallizzazione di valori e credenze di fronte a scenari che, invece, cambiano. Quando le modalità di gestione conosciute e tradizionalmente utilizzate si rivelano inefficaci è necessario avviare una ricerca di alternative, seppur sempre condizionate dagli assunti e dai valori di base: cambiamenti di comportamento coerenti con i valori dominanti possono essere considerati espressione di un apprendimento a ciclo singolo (Argyris e Schön 1996), dove non esiste un'esplorazione di rotte diverse da quelle consentite dalla visione e dai valori di base del gruppo: le organizzazioni non imparano dalle esperienze negative. Il mito dominante, incorporando i valori e l'*ethos* dell'organizzazione, è una teoria dell'azione e dovrebbe essere scalzato qualora le strategie e le azioni ad esso correlate non producono i risultati sperati, pena la morte dell'organizzazione. Il reale problema, in questi casi, è quello del

cambiamento culturale, che può realizzarsi attraverso un tipo di apprendimento a ciclo doppio (*ibidem*), dove l'identità viene ridefinita, una nuova competenza ricostruita e nuovi territori esplorati.

Occorre sempre analizzare il rapporto fra i valori postulati dalle nuove strategie con i valori tradizionali, affinché il gruppo possa accettarle e realizzarle: valori antagonisti implicano l'abiura dell'ideologia precedentemente sostenuta dal gruppo. Questa è una risoluzione improbabile per quelle persone che hanno costruito sui vecchi valori la propria identità personale e professionale. Una tale rivoluzione culturale provoca costi altissimi a livello di investimenti finanziari ed emotivi che, se effettuati, hanno l'effetto di generare la nascita di una nuova organizzazione che non ha più nulla a che vedere con la vecchia. Nel caso in cui, invece, la gestione dei problemi comporti l'adesione a valori integrabili con quelli tradizionali il ventaglio delle opzioni di comportamento verrà reso possibile con l'allargamento del nucleo dei valori di base. La modificazione della scala dei valori comporta la modifica del campo simbolico richiedendo la produzione di miti di riconciliazione che inducano i comportamenti desiderati. Tuttavia questo può realizzarsi solo se l'organizzazione sperimenta un successo collegabile alle credenze della *leadership* che attua la strategia di sopravvivenza. Il cambiamento culturale in realtà è un processo incrementale attuabile attraverso *a)* il non antagonismo dei valori e delle credenze ai quali le competenze auspiccate s'ispirano con gli assunti e i valori tradizionali, *b)* l'esistenza di un'esperienza collettiva di successo nell'esercizio delle nuove competenze, *c)* l'esistenza di una *leadership* capace di favorire l'interpretazione retrospettiva e mitica del successo. L'esperienza gratificante del successo offrirà i materiali e le idee con cui saranno costruiti nuovi simboli e nuovi significati. In tal senso si può dire che le organizzazioni imparano dalle esperienze positive.

2.6 La teoria socio-cognitiva

L'approccio socio-cognitivo ha guadagnato terreno negli ultimi venti anni. Diversi sono i modelli che vi appartengono, tutti centrati sul processo di

apprendimento e di sviluppo (Argyris 1982) e tutti rintracciabili entro la prospettiva costruttivista o fenomenologica applicata alle organizzazioni.

Sono stati gli studi sulla resistenza al cambiamento che hanno rilevato il bisogno degli individui ad apprendere nuovi approcci ed esaminare il processo dell'apprendere. A partire dal processo della dissonanza cognitiva (Argyris 1994), riferita all'emergere di informazioni in conflitto tra di loro, i teorici iniziarono a chiedersi, e a riflettere su, come questa potesse in qualche modo innescare e sostenere processi di cambiamento, cioè, iniziarono a ragionare sulle possibilità che le ragioni del cambiamento nelle organizzazioni esprimessero una reazione alla dissonanza cognitiva avvertita (Collins 1998): il punto di dissonanza presso il quale valori e azioni confliggono spinge le persone a cambiare, ed il risultato del cambiamento è l'apprendimento di una nuova struttura mentale o una inedita visione del mondo.

È, quindi, un approccio centrato su come gli individui interpretano e danno forma alla loro realtà organizzativa, creando senso e cambiando attraverso l'apprendimento (Harris 1996).

La teoria dell'apprendimento basata sul *single* e *double loop* di Argyris (Argyris e Schön 1996) incarna la prospettiva della cognizione sociale ed è un concetto assolutamente chiave nei processi cambiamento organizzativo. Il *single loop* è riferito alla conservazione di norme obiettivi e strutture esistenti ed al miglioramento delle pratiche organizzative correnti (Argyris 1982; 1994); è un tipo di cambiamento apparente e funzionale perché, pur modificando i corsi di azione per raggiungere l'obiettivo, l'organizzazione continua ad operare entro il proprio costante e invariato quadro di assunti. Il *double loop learning* è riferito al processo attraverso cui le norme esistenti sono riformulate per creare soluzioni innovative; è un tipo di cambiamento generativo perché comporta la sperimentazione di alternative inedite dove i modelli culturali e le routine cognitive radicate diventano materia esplicita di discussione e cambiamento. Questo tipo di apprendimento è il più difficile da realizzarsi poiché fa perno sulla capacità di vedere e trattare attivamente le anomalie in cui è intessuta la vita dell'organizzazione, come la distanza che intercorre tra le premesse dell'azione ed i suoi risultati e/o un'esperienza contraria. Per questo, un ambiente di fiducia deve

essere creato, poiché le persone da sole non esamineranno e sfideranno mai pienamente le contraddizioni (Argyris 1982), cioè non daranno vita all'indagine tesa allo scioglimento di quella situazione problematica.

Anche l'approccio di Karl Weick sul *sensemaking* (1995) rientra pienamente entro questa prospettiva, enfatizzando come le persone interpretano il loro mondo e (ri)costruiscono la loro realtà. Per l'autore, costruire la realtà è lo sforzo di mettere ordine e creare senso, retrospettivamente, rispetto a ciò che è accaduto. Il *sensemaking* si concentra su come le visioni del mondo sono prodotte, condivise e modificate. Il cambiamento risiede esattamente nella produzione e nell'alterazione dell'ordine che le persone hanno creato.

2.7 La teoria dialettica

Per la teoria dialettica del cambiamento, che trova il suo primo fondamento nell'assunto hegeliano secondo cui l'organizzazione esiste entro un mondo plurale fatto di conflitti tra eventi, forze e valori contraddittori al fine di competere per il dominio ed il controllo, la stabilità ed il cambiamento sono spiegati attraverso il concetto di equilibrio tra entità contrapposte: scontri e accomodamenti mantengono lo *status quo* producendo stabilità; il cambiamento si verifica, invece, quando queste forze e questi valori contrapposti guadagnano sufficiente potere per intaccare lo *status quo*. Il concetto di potere, in particolare, unifica sia le teorie politiche sia le teorie post-moderne del cambiamento.

La teoria politica, che origina dai lavori di Marx e Hegel, enfatizza la dimensione politica delle organizzazioni come forza del cambiamento, la cui gestione si risolve nella ricerca del potere attraverso mezzi politici. Come indica Morgan (2006), l'approccio politico considera il cambiamento uno scontro tra sistemi ideologici diversi, ed è proprio il conflitto che costituisce una delle variabili più importanti nel renderlo possibile. Quando un gruppo ottiene il potere, esso sfida lo *status quo* nella speranza di dirigere l'organizzazione verso i propri interessi, attraverso attività di persuasione, influenza e, appunto, potere. Il cambiamento emerge quando il potere si trasferisce da una coalizione ad un'altra ed una nuova combinazione di ideologie e valori emerge.

Il postmodernismo, al pari delle teorie politiche, introduce una nuova visione sulla realtà organizzativa che sfida profondamente le teorie sul cambiamento organizzativo. Quello postmodernista è un approccio centrato sulla costruzione sociale della realtà, sull'indeterminatezza, sull'ambiguità e sulle contraddizioni della vita organizzativa; il rifiuto di processi rigidi, imposti dagli approcci razionali, costituisce, infatti, la sua posizione filosofica: per molti pensatori appartenenti a questa prospettiva, il cambiamento organizzativo non avverrà mai se esso si conformerà alle richieste severe dei *leader* razionalisti, il cui obiettivo è imporre obiettivi e misure di *performance*. Per questo, essi sono molto reticenti nel dichiarare un approccio molto più significativo e di valore di un altro. Come i teorici politici, a loro molto affini, essi studiano il potere e la sua applicazione, lo considerano fonte di sfruttamento e di manipolazione che può emergere in differenti forme. Entro questa visione, alcuni teorici hanno puntato una certa attenzione al tema della relazione tra potere, conoscenza e discorso esplorata da Foucault (1980), che sembra stimolare nuovi modi di guardare al come ed al perché il cambiamento si verifichi. In una battuta, poiché potere e conoscenza sono tra loro intrecciati e mediati dal discorso, ne consegue che il discorso è il modo attraverso cui il cambiamento si verifica nell'organizzazione; dunque, lo studio del discorso nei contesti organizzativi stimola nuove riflessioni e aiuta a comprendere come celate forme di potere creano cambiamento. Le forme del discorso (documenti scritti, interazioni verbali) giocano un ruolo importante nel creare il mondo sociale che i membri organizzativi abitano e nel determinare la verità o realtà organizzativa ed il potere di controllo sul discorso.

3. Gli approcci al cambiamento organizzativo

Nonostante la pluralità delle teorie del cambiamento organizzativo e dei molti modi di categorizzarlo, dal punto di vista del processo è indubbio che gli approcci dominanti sono quello del cambiamento *programmato* e quello del cambiamento *emergente* (Burnes 1996). Sebbene la letteratura sul cambiamento abbia teso, ed ancora tende in qualche modo, ad appiattirsi sulla contrapposizione tra questi due

tipi di cambiamento, deve essere riconosciuto che essi non esauriscono affatto l'ampio spettro degli eventi del cambiamento (Dunphy e Stace 1993).

Dagli anni cinquanta fino agli anni ottanta, era radicata la convinzione secondo cui il cambiamento fosse un processo incrementale (Quinn 1980) realizzabile e gestibile solo attraverso il modello del cambiamento programmato di Kurt Lewin (French e Bell 1990; Cummings e Worley 2005) successivamente complessificato dagli sviluppi dell'*organisational development*. Le drastiche trasformazioni che segnarono quegli anni (come lo *shock* petrolifero degli anni settanta, l'emergere del modello di produzione giapponese e la crisi economica che colpì gli stati occidentali), iniziarono a suggerire che le organizzazioni necessitavano di maggiore flessibilità per sopravvivere in un ambiente che stava divenendo sempre più complesso e imprevedibile. Così, il modello pianificato iniziò ad attrarre a sé numerose critiche, a partire dalle quali si aprirono nuove piste di riflessione e nuovi dibattiti, che generarono quello che viene definito approccio emergente al cambiamento.

3.1 Il cambiamento programmato

Il termine *planning* fu coniato da Kurt Lewin per distinguere il cambiamento consapevolmente intrapreso da un'organizzazione dal cambiamento non intenzionale, quale potrebbe essere quello provocato da un incidente o forzato in qualche modo (Marrow 1969). Il programmare è, dunque, nei termini di Lewin, un'attività riferita al fatto che l'organizzazione tenta di identificare un'area rispetto alla quale avverte la necessità di cambiare ed inizia un processo di riflessione e di valutazione sulla possibilità di intraprendere il cambiamento attraverso l'ausilio di un agente di cambiamento che, servendosi di conoscenze valide, entra in un rapporto di collaborazione col sistema-cliente per risolverne i problemi (Lippitt *et al.* 1958; Bennis 1966). Questo approccio identifica, quindi, un processo in cui il cambiamento è proattivo, nel senso che i membri dell'organizzazione lo promuovono e lo implementano in modo deliberato allo scopo di anticipare, più che rispondere, le modificazioni intervenute nell'ambiente esterno che possono esercitare una certa pressione all'interno dell'organizzazione

(Porras e Robertson 1992). Anziché essere una risposta adattativa a problemi che si sono già verificati, l'approccio programmato suggerisce di anticipare gli eventi cercando di migliorare la *performance* organizzativa (French e Bell 1999; Cummings e Huse 1989; Cummings e Worley 2005; Kotter 1996). In esso risalta l'importanza della *leadership* e del *top management*: com'è stato rilevato (Burnes 1996), nel cambiamento pianificato quest'ultimo è responsabile sia per l'avvio del processo sia per la sua pianificazione ed implementazione in modo centralizzato.

In un loro oramai classico articolo volto alla sistematizzazione delle strategie utilizzate nel sostenere i processi di implementazione del cambiamento nei contesti sociali ed organizzativi, Chin e Benne (1984) costruiscono una *framework* teorico-concettuale contenente i tre maggiori approcci (o strategie) al *change management* utilizzati nell'ambito delle scienze sociali e comportamentali, ancora oggi considerata valida ed utile sia come guida per indirizzare il cambiamento nei processi e nelle pratiche organizzative sia come strumento per l'analisi dei potenziali approcci allo sviluppo delle strategie per il cambiamento. Nella loro *framework* sono contenute tre generali strategie di cambiamento, ognuna delle quali ne approccia la programmazione e l'implementazione in maniera differente, sulla base cioè di una profonda diversità tanto negli assunti filosofici quanto nelle pratiche concrete. La strategia *empirico-razionale* è così definita perchè costruita sull'assunto secondo cui le persone sono esseri umani preminentemente razionali, ed in quanto tali sono mossi solo ed esclusivamente dai loro propri interessi. L'implicazione logica è che una volta dimostrato che un particolare cambiamento è certamente favorevole ai personali interessi, i soggetti lo accetteranno come mezzo per realizzarli. Nella sua implementazione, questa strategia funziona nel seguente modo: il cambiamento è proposto da un individuo o da un gruppo che crede che esso sia desiderabile e coerente con gli interessi del gruppo che dovrà cambiare; il promotore giustifica razionalmente il cambiamento identificando gli elementi in stretta connessione con gli interessi del gruppo e dimostrando i benefici che sia i singoli sia il gruppo otterranno. L'assunto implicito è che se le argomentazioni e i dati razionali sono presentati in maniera efficace, attraverso l'informazione, il gruppo sosterrà il cambiamento perché cambiare consentirà loro di realizzare i propri interessi. In questo approccio, l'impegno al cambiamento è

sostenuto dalla disponibilità di dati e di informazioni e guidato da ciò che è visto come più logico ed efficace rispetto al raggiungimento della visione su come il sistema dovrebbe funzionare, anche se il prodotto finale potrà contraddire alcuni valori profondi dei membri. Dal punto di vista del processo, emerge il suo carattere lineare, con fasi scandite da un chiaro inizio ed una chiara fine e con una direzione assolutamente di tipo *top-down*, poiché la decisione del cambiamento e la gestione dell'intero processo è affidata a *manager* che assumono il ruolo di decisori, pianificatori ed implementatori. Per questo è descritto come approccio manageriale, basato sull'assenza dei processi di *empowerment*, sulla mancanza di partecipazione degli *stakeholders* e da un'inflessibilità nell'implementazione del cambiamento (Carnall 2007). La seconda strategia è basata su un approccio *normativo-rieducativo* al cambiamento. Sebbene la razionalità e l'intelligenza delle persone non siano negate, essa differisce dalla precedente perché pone al centro dell'analisi l'importanza delle norme socio-culturali e dei valori che sostengono i modelli comportamentali degli individui e, di conseguenza, il loro impegno attivo nella ricerca della soddisfazione dei loro bisogni e della propria realizzazione. Il cambiamento è, in questa visione, insito nella rielaborazione delle norme culturali apprese, implicite ed esplicite, ed innescato da un processo di attivazione riguardante la sperimentazione ed il diretto coinvolgimento nella modifica dei vecchi orientamenti normativi e modelli di azione. L'assunto a fondamento di questo approccio è che l'intelligenza è sociale e non razionale: i comportamenti posti in essere dagli individui sono informati e guidati dai significati, dalle attitudini e dai valori interiorizzati nel corso del tempo; ne consegue che il cambiamento nelle azioni e nelle pratiche non è solo una modificazione delle informazioni razionali, ma è, particolarmente, un'alterazione delle strutture normative, dei ruoli istituzionalizzati e delle relazioni, così come degli orientamenti cognitivi e della dimensione percettiva. Emergono, dunque, gli elementi che differenziano queste due prime famiglie teoriche del cambiamento: da questo approccio emerge un concetto di cambiamento che supera lo sviluppo di una comune comprensione che le persone possono raggiungere nella prospettiva razionale - attraverso dati razionali generati dalla ricerca basata sui fatti -, per includere i più profondi significati e valori che ciascuno porta con sé, e che

esprime attraverso i propri modi comportamentali. A livello organizzativo, dunque, il cambiamento che emana dall'approccio normativo-rieducativo è la modifica delle modalità attraverso cui le organizzazioni definiscono il normativo (o corretto) modo di strutturare relazioni, ruoli e significati personali. Per questo motivo richiede un alto grado di riflessività, perché l'attenzione è focalizzata su un problema organizzativo da risolvere attraverso un'azione collettiva che richiede, a sua volta, apprendimento per facilitare il cambiamento (Grieves 2010). La strategia *autoritario-coercitiva* del cambiamento enfatizza un approccio molto diverso. In termini generali, cerca di accumulare potere politico ed economico dietro agli obiettivi di cambiamento, imposti come desiderabili e perseguibili da coloro che detengono il potere decisionale; ma evidenzia anche la minaccia e l'uso di sanzioni politiche, o economiche, come principio strategico per realizzare il cambiamento. Il potere politico, o posizionale, comprende l'abilità di creare politiche, dare direzioni, emanare leggi o produrre accordi legali che conducono a legittimare l'esistenza e l'applicazione di sanzioni in caso di trasgressione. La minaccia della sanzione impatta sull'incremento della disposizione dei membri a seguire la direzione imposta da coloro che detengono il potere, e conseguentemente di impegnarsi nel cambiamento che essi hanno disposto. A tale riguardo, occorre precisare che molti individui sono influenzati da credenze culturali molto radicate riguardo la legittimità delle scelte operate dei membri *senior* della gerarchia organizzativa: questa aura di legittimità è sufficiente a ridurre la potenziale resistenza al cambiamento imposto, e il potere coercitivo, in questo caso come modo attraverso cui prendere delle decisioni, è accettato come la natura del modo con cui il sistema opera.

L'importanza della classificazione di Chin e Benne sta tutta nel distinguere i "percorsi" del cambiamento pianificato, ovvero il contenuto che caratterizza ciascun approccio: se le strategie empirico-razionali sono di tipo prescrittivo, cioè focalizzate sulle soluzioni razionali ai problemi, quelle di tipo normativo-rieducativo sono essenzialmente diagnostiche, dunque, basate su soluzioni di apprendimento collaborativo, che nelle pratiche di sostegno ai processi di cambiamento si traducono in: *a*) una relazione dialogica tra cliente e ricercatore-consulente (o pianificatore dell'intervento), *b*) la consapevolezza secondo cui il

problema del cliente potrebbe aver bisogno di qualcosa che non sia un intervento tecnico, ma che si esprima in un approccio psico-sociale, c) la necessaria collaborazione tra cliente e ricercatore-consulente nella definizione e nella risoluzione del problema. In altri termini, rileva come “programmato” non è necessariamente sinonimo di lineare e asettico, e pertanto permette di sfatare il mito della razionalità associata a meccanicità e staticità: più che di linearità, infatti, la programmazione di un processo di cambiamento rimanda ad un processo gestito e governato. Come rileva Schein (1992), il governo dei processi di cambiamento è un’attività indispensabile perché questi non possono essere affidati al caso: gli effetti possono essere casuali, ma non il processo in sé.

3.1.1 Il modello a tre fasi di Kurt Lewin

Il modello di Lewin è il primo approccio programmato al cambiamento che si inserisce pienamente entro la strategia normativa-rieducativa (Chin e Benne 1984) in considerazione del fatto che Lewin riteneva indispensabile la partecipazione attiva delle persone nei processi volti alla loro rieducazione. Lewin è ancora oggi considerato il fondatore del *Modello di Cambiamento a Tre Fasi* (Schein 1988; Cummings e Huse 1989). Il suo lavoro ha dominato la teoria e la pratica del *change management* per più di quaranta anni (Burnes 2004), e sebbene molte siano le critiche mosse al suo lavoro, che spingono verso il suo potenziale superamento, una parte del dibattito attuale sul cambiamento organizzativo rivendica l’importanza delle sue idee rispetto agli sviluppi teorici e pratici dello sviluppo organizzativo e della consulenza organizzativa.

L’idea soggiacente al modello di Lewin è quella secondo cui la motivazione al cambiamento deve essere generata prima che il cambiamento si verifichi, cosicché una volta identificato il bisogno di cambiamento, la prima fase (*unfreezing*) può iniziare. Il suo modello prevede la pianificazione ed il susseguirsi di tre fasi.

Step 1: Unfreezing. Muovendo dalla concezione secondo cui la stabilità del comportamento umano è basata su un equilibrio quasi-stazionario, sostenuto da un complesso campo di forze, guidanti e resistenti, questo *step* consiste nella rottura dell’equilibrio che sostiene la stabilità del comportamento organizzativo e nella

creazione di motivazione e disponibilità a cambiare lo *status quo* attraverso l'introduzione di un'informazione capace di mostrare delle discrepanze tra i comportamenti desiderati e quelli correntemente esibiti. È una fase che richiede un vero e proprio processo rieducativo per coloro che ne sono coinvolti al fine di comprendere il bisogno del cambiamento, e si rivela come preparatoria (una sorta di pre-stage) alla successiva perché l'equilibrio necessita di essere destabilizzato (*unfrozen*) prima che un vecchio comportamento sia abbandonato (*unlearned*) ed uno nuovo efficacemente appreso. Considerando l'analisi del campo di forze, questa è la fase in cui tutte le forze, resistenti e guidanti, emergono e necessitano d'essere valutate e investigate.

Step 2: Moving. Questa è la fase in cui si agisce sulla base dei risultati emersi dal primo stadio ed in cui si realizza il cambiamento vero e proprio: dopo aver compreso le forze in gioco, identificato e valutato tutte le opzioni disponibili, l'azione è necessaria per muoversi verso il nuovo stato desiderato, un movimento in avanti che richiede lo sviluppo di nuovi comportamenti, nuovi valori e nuove attitudini attraverso le strutture ed i processi organizzativi. È l'apprendimento a cui pensa Lewin, la cui percorribilità è data attraverso l'uso dell'*action research* come strategia educativa e potenziante.

Step 3: Refreezing. È lo stadio finale del processo in cui il cambiamento viene reso permanente attraverso l'integrazione delle nuove pratiche con quelle in uso. È una sorta di re-stabilizzazione che avviene mediante il raggiungimento di un nuovo punto di equilibrio quasi-stazionario al fine di assicurare che i nuovi comportamenti siano appresi e interiorizzati, ed in tal senso salvi rispetto a potenziali regressioni.

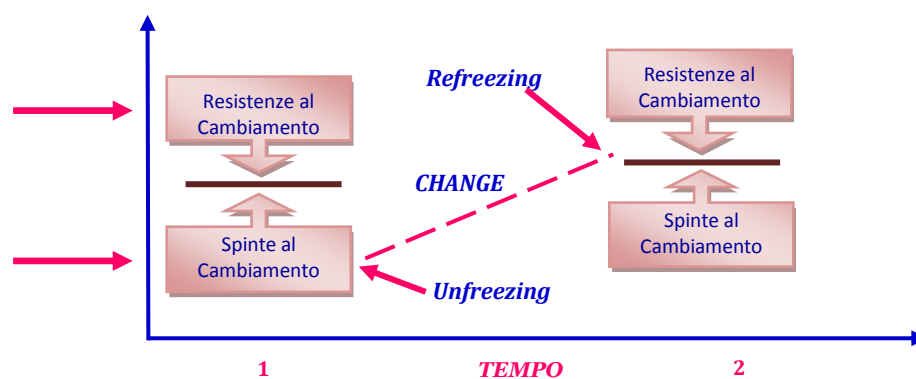


Figura 1. Lewin's three-steps model of change

3.1.2 Estensioni del modello lewiniano: alcuni modelli a fasi

A partire dagli anni ottanta, per tutta una serie di critiche, il modello di Lewin inizia a cedere il passo. Tuttavia, per molti autori continua ad avere una notevole influenza; come rileva Dawson (1994), il suo lavoro ha molto condizionato gli sviluppi successivi negli studi e nelle ricerche sul cambiamento pianificato: il modello di Lewin è stato spiegato come il più moderno e praticabile nei corsi di *management* e per questo spesso attuato anche acriticamente entro i processi organizzativi da parte del *top management* per implementare il cambiamento.

Diversi autori, nel tentativo di elaborare modelli, hanno per lo più incorporato o espanso il numero degli *step*, complessificando il modello, ma mantenendo il cuore delle sue idee. Si tratta di modelli a fasi che hanno in comune il fatto di sottolineare l'importanza di alcune dimensioni centrali del processo: la diagnosi, ovvero l'esigenza dei *manager* del cambiamento di prestare attenzione sia allo stato presente in cui si trova l'organizzazione sia a quello verso cui tende; le strategie ed i piani, per consentire all'organizzazione il movimento verso lo stato ambito; l'implementazione, ovvero la traduzione delle intenzioni di cambiamento in sforzi reali. Si tratta di contributi numerosissimi per la varietà delle discipline dalle quali provengono; conseguentemente, nell'economia di questo lavoro saranno sinteticamente approcciati i contributi minori, mentre vi sarà una trattazione più compiuta per quelli che per la significatività del loro contenuto teorico-pratico rispondono meglio agli interrogativi che sono alla base di questa ricerca e che ne rappresentano, in qualche modo, i fondamentali.

Le fasi del cambiamento pianificato

Il modello del cambiamento pianificato di Lippitt, Watson e Westley (1958) si richiama espressamente al modello di Lewin. Per gli autori, il cambiamento pianificato è un processo che decide di volere creare miglioramenti ed è sostenuto da una relazione di aiuto con un agente di cambiamento. Il loro modello si sviluppa in cinque fasi e, a differenza di quello di Lewin, tiene maggiormente in considerazione il ruolo e le responsabilità dell'agente di cambiamento, visto, in questa prima accezione, come colui che raccoglie le informazioni, interpreta i dati

e fornisce dei *feedback*. La centratura sull'agente di cambiamento costituisce, peraltro, una prima formulazione del processo di consulenza che verrà poi più compiutamente sviluppato dentro l'approccio dell'*organizational development* (Kolb e Frohman 1970), l'approccio psicodinamico allo sviluppo organizzativo (Schein 1969; 1999) e le pratiche operative dei consulenti del *Tavistock Institute of Human Relation* di Londra (Neumann 1989; 2007).

La prima fase, corrispondente al processo di *unfreezing* di Lewin, riguarda lo sviluppo del bisogno di cambiamento. Prima che un processo di cambiamento inizi è essenziale che i problemi avvertiti siano trasferiti in un reale problema di consapevolezza, ovvero nel desiderio di cambiare e di cercare un aiuto al di fuori del sistema; ovviamente, questa consapevolezza non si traduce automaticamente nel desiderio di cambiamento: ogni sistema attua e affronta delle resistenze nel momento in cui fissa un determinato stato al quale vuole arrivare. Così gli autori evidenziano i meccanismi attraverso cui questo scongelamento può realizzarsi: è necessario che *a)* un agente di cambiamento faccia emergere il reale bisogno di cambiamento dell'organizzazione attraverso la restituzione dei dati raccolti, *b)* una parte terza riconosca il problema organizzativo e faciliti l'incontro tra il sistema-cliente e l'agente di cambiamento, *c)* il sistema acquisisca consapevolezza rispetto al suo bisogno di cambiamento e cerchi un aiuto consulenziale.

La seconda fase è riferita alla creazione di una relazione di cambiamento, che costituisce il momento indispensabile di costruzione e di sviluppo di un lavoro collaborativo di studio e ricerca tra l'agente di cambiamento ed il sistema-cliente. Sulla matura e responsabile relazione tra i due attori incidono sia le idee che il cliente formula sul consulente sia le attese che si creano rispetto al compito e al ruolo. Naturalmente, il cuore di questa fase è costituito dalla reale comprensione del tipo e del grado di sforzo richiesto nella collaborazione: il successo o il fallimento di un progetto di cambiamento dipende dalla qualità e dalle abilità relazionali tra l'agente di cambiamento ed il sistema-cliente.

La terza fase, che si ispira al *moving* di Lewin, è qui definita lavoro verso il cambiamento. Gli autori identificano tre sottofasi che consistono specificamente nella: *a)* chiarificazione o diagnosi del problema del cliente, *b)* comprensione del

sistema, disamina delle alternative possibili ed identificazione dei nuovi obiettivi, c) trasformazione delle intenzioni di cambiamento in cambiamento reale.

La quarta fase, generalizzazione e stabilizzazione del cambiamento, è quella che richiama il *refreezing* di Lewin, che ha l'obiettivo di diffondere il cambiamento nel sistema ed è assimilabile al processo di istituzionalizzazione che gli autori considerano realizzabile soltanto nella misura in cui il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle persone per il cambiamento sono praticati realmente.

La fase finale è costituita dal conseguimento di una relazione terminale: gli autori ritengono il completamento della relazione consulenziale un momento necessario volto ad evitare l'emergere di una relazione di dipendenza, che può verosimilmente costituirsi nel sistema-cliente verso l'agente di cambiamento. Il principio-valore soggiacente a questo modello, infatti, è lo sviluppo di una competenza specifica che conferisca la capacità di risolvere i problemi.

Un modello integrativo di cambiamento pianificato

Bullock e Batten (1985) hanno sviluppato un modello integrato che, come suggeriscono Cummings e Huse (1989), presenta un'ampia applicabilità per molte situazioni e contesti di cambiamento: pur incorporando aspetti chiave di altri modelli, ha il merito di chiarire e distinguere le fasi dai processi. Peraltro, l'aspetto più importante risiede nella natura collaborativa del processo che essi identificano, e che si qualifica come un processo ciclico di diagnosi, azione e valutazione piuttosto che una mera sequenza (crono)logica e lineare.

Gli autori articolano il loro modello su quattro fasi, che descrivono sia gli stadi organizzativi sia i processi di cambiamento. Il loro studio è basato sull'analisi e sulla sintesi di un numero rilevante di modelli di cambiamento presenti in letteratura, per arrivare a descrivere il cambiamento pianificato utilizzando due dimensioni: fasi, cioè stati distinti attraverso cui l'organizzazione giunge all'implementazione del cambiamento, e processi, costituiti dai metodi impiegati per muoversi da una fase all'altra.

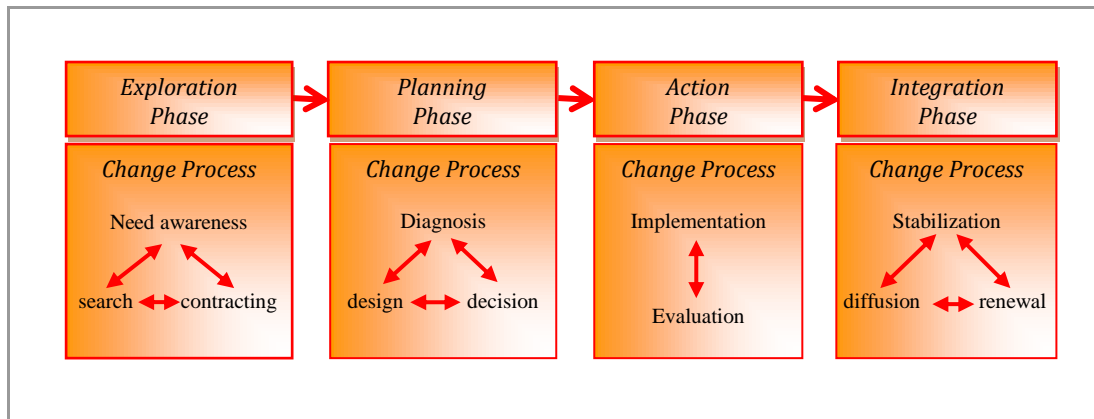


Figura 2. Integrative model of planned change. Fonte: Cummings e Huse (1989), *op. cit.* p. 53

Sebbene queste fasi sembrano essere lineari e seguire un andamento lineare, nelle pratiche concrete esse si assimilano e si sovrappongono le une con le altre. Nella fase esplorativa, l'organizzazione è impegnata a comprendere se ha un reale bisogno di programmare dei cambiamenti e se è necessario, allo scopo, impegnare delle risorse. Il processo, quindi, inizia con l'acquisizione di un certo grado di consapevolezza e la ricerca di risorse e supporto, che si traducono in un vero e proprio contratto tra cliente e consulente. La relazione consulenziale chiarisce ed include tre dimensioni importanti: le aspettative, il tempo necessario al processo e l'esplicitazione dei ruoli. La seconda fase, quella di pianificazione, coinvolge la reale comprensione del problema e la definizione dei cambiamenti necessari per risolverlo. È incentrata sulla diagnosi dell'organizzazione, congiuntamente avviata e realizzata dal consulente e dai membri organizzativi, per identificare la fonte del problema, fissare gli obiettivi e definire le azioni più appropriate per agire. La fase dell'azione è quella in cui i cambiamenti pianificati sono attuati concretamente: è la fase di transizione, che rappresenta il passaggio dallo stato attuale a quello desiderato; ovviamente, in questa fase sono costantemente prodotte delle valutazioni per comprendere se gli sforzi di cambiamento stanno realizzando risultati positivi, o se le attività vanno modificate e ridefinite *in itinere*. La fase integrativa è, infine, quella in cui il cambiamento deve essere assimilato ed incorporato nella vita organizzativa, in modo tale che possa perdurare e non incontrare resistenze.

Organizational transitions

Il modello di Beckhard e Harris (1987) include tre distinte condizioni: lo stato futuro, cioè lo stato verso il quale si vuole condurre l'organizzazione, lo stato presente, che è quello in cui l'organizzazione si trova, e lo stato di transizione costituito da un insieme di attività e condizioni che l'organizzazione deve affrontare per muoversi dallo stato presente allo stato futuro.

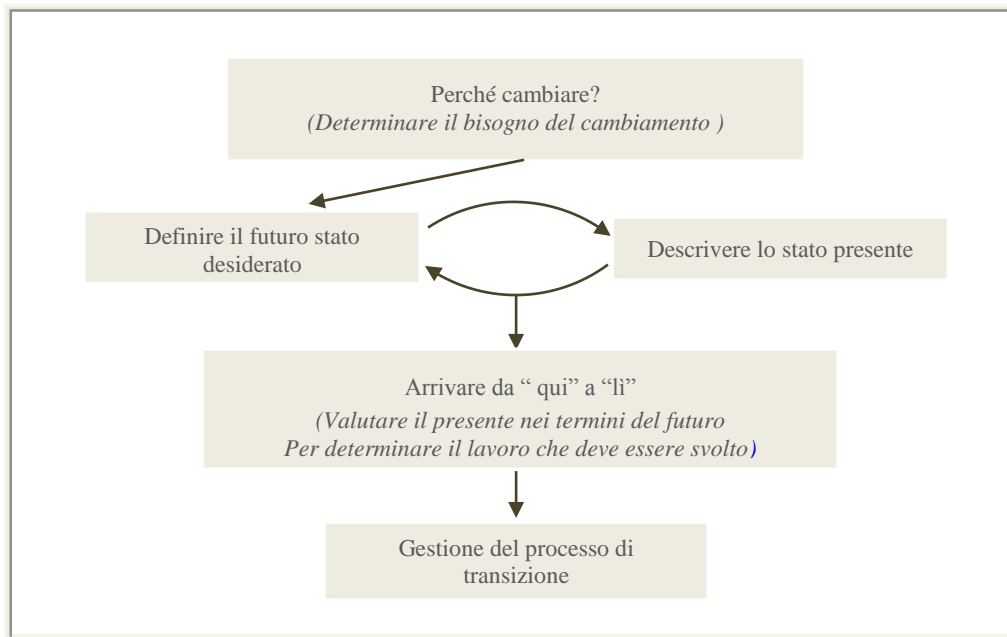


Figura 3. Map of the change management process. Fonte: Beckhard e Harris (1987), *op. cit.* p. 31

Secondo questo modello, il cambiamento organizzativo inizia con la definizione del bisogno del cambiamento, ovvero l'identificazione dei motivi che ne confermino la necessità e le reali possibilità: in questo caso è la leadership organizzativa che deve non soltanto esaminare il livello di disconferma, ma elaborare anche una valutazione sul tipo di cambiamento possibile. Se è evidente la necessità di cambiare e se il cambiamento è realizzabile, il passo successivo è definire in modo chiaro, articolato e concreto il futuro stato desiderato, ossia identificare le attività e le pratiche organizzative che consentono di giungere alla situazione ideale, fissando con particolare enfasi un punto intermedio quale *step* chiave del processo di raggiungimento dell'obiettivo. Compreso e dichiarato lo stato al quale si ambisce, il terzo passaggio consiste in una diagnosi per valutare

lo stato presente al fine di determinarne la distanza con quello ideale. La fase successiva è quella della transizione vera e propria, ovvero il periodo lungo il quale il cambiamento reale si verifica. La gestione del processo di cambiamento in questo caso è volta a determinare i principali compiti e le fondamentali attività per il periodo di transizione e la determinazione della struttura e dei meccanismi manageriali necessari per raggiungere i compiti.

Il modello ad otto fasi di Kotter

Anche il modello di Kotter (1996), sviluppato in otto fasi, articola il processo di cambiamento nei passaggi “*unfreezing-moving-refreezing*”. Ogni fase dura un certo periodo di tempo ed è associata ad uno degli otto errori fondamentali che impattano negativamente sul successo del cambiamento. Gli *step* distinguono i momenti in cui: *a*) si cerca di “scongelare” lo *status quo*, *b*) di introdurre nuovi concetti e modi di operare, *c*) di renderli parte integrante della cultura organizzativa.

Il presupposto a fondamento del pensiero di Kotter è che è molto importante spingere le persone fuori dalla loro *comfort zone* per promuovere cambiamenti significativi: molto spesso è la noncuranza o la paura del futuro (e del non-noto) ad inibire una trasformazione di successo.

Il primo passaggio che l'autore identifica riguarda la capacità (del *leader*) di stabilire un senso di urgenza. Questa fase ha come presupposto il fatto che le persone preferiscono tipicamente lo *status quo*; per questo, il cambiamento genera incertezza rispetto al futuro provocando un senso di *discomfort* che innescherà meccanismi di resistenza. Stabilire un senso di urgenza è, allora, necessario per motivare le persone ed ottenerne la cooperazione necessaria a guidare il cambiamento. La seconda fase riguarda la possibilità di formare una coalizione-guida sufficientemente potente. Ciò significa che è necessario che qualcuno unisca le persone aiutandole a sviluppare un'idea comune sui vincoli e sulle opportunità del cambiamento, creando un livello minimo di fiducia e comunicazione. Le iniziative di cambiamento che non sono sorrette da una potente coalizione di governo realizzano cambiamenti apparenti, tendenti cioè alla conservazione delle tradizioni e degli interessi particolari. Lo sviluppo di visione e strategia è un altro

passaggio importante, perché la visione ha un ruolo chiave nel determinare il cambiamento; esprimendo l'immagine del futuro che si vuole raggiungere, contribuisce a guidare verso scelte e comportamenti. L'assenza di una visione condivisa e accettata nei processi decisionali, per esempio, determina l'arresto del processo o la generazione di conflitti. Il quarto passaggio è la comunicazione della visione del cambiamento, che ha la funzione di creare le condizioni per giungere ad un accordo e ad una condivisione su di essa. La quinta fase tocca molto più da vicino le capacità di colui che guida il cambiamento nel rimuovere gli ostacoli alla nuova visione, perché il processo di rinnovamento richiede la comprensione e la rimozione degli eventuali ostacoli. Pianificare sistematicamente e creare vittorie a breve termine è altrettanto indispensabile: sebbene i grandi cambiamenti necessitino di tempo, l'assenza di obiettivi ravvicinati potrebbe far perdere slancio al progetto di cambiamento. In assenza di successi a breve termine, molte persone rinunciano o si oppongono al cambiamento; per questo, la capacità di creare vittorie nel breve periodo, da parte di chi guida il cambiamento, è un potente meccanismo rinforzante: esse mostrano alle persone coinvolte nel processo di cambiamento che gli sforzi rendono e che esse sono persone capaci. La settima fase riguarda il consolidare le conquiste e produrre più cambiamento: in questa fase è vero che le resistenze potrebbero essere superate, ma le persone possono ancora aver bisogno di monitorare gli effetti delle loro azioni per verificare se il cambiamento è davvero positivo. Considerare il processo riuscito equivale ad arrestare il cambiamento ad un livello superficiale, che può regredire da un momento all'altro. Affinché il cambiamento sia certo e fissato è necessario che sia radicato nelle pratiche organizzative, ovvero è necessario che sia ancorato nella cultura. Due fattori sono importanti per la sua istituzionalizzazione: lo sforzo consapevole del *leader* di dimostrare alle persone come i nuovi approcci, i nuovi comportamenti e le nuove attitudini sono state utili nel miglioramento della performance organizzativa, e la personificazione del cambiamento attraverso le nuove generazioni di *manager* e *leader*.

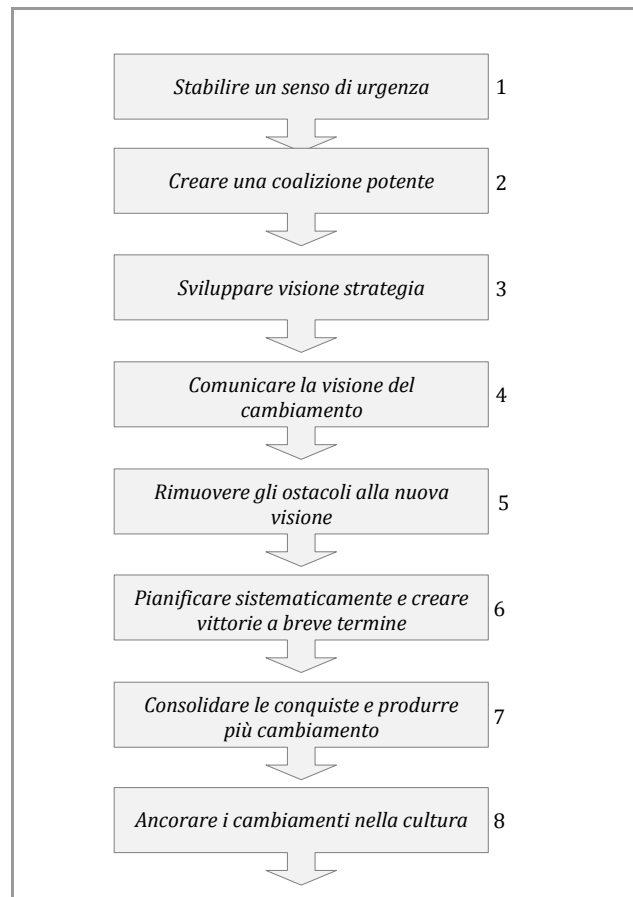


Figura 4. *The eight-stage process.* Fonte: Kotter (1996) *op. cit.* p. 21

3.1.3 Un modello concettuale per il cambiamento culturale gestito

Schein, annoverato nell'approccio culturale dell'analisi organizzativa (Strati 2004), è uno degli autori che ha maggiormente elaborato e raffinato il modello del cambiamento pianificato di Lewin, pur lasciando pressoché inalterati i tre stadi di cambiamento attraverso cui l'organizzazione *a)* si scongela, *b)* muove dallo *status quo* a quello desiderato *c)* ricongela il cambiamento.

È ben nota l'influenza che Schein ha avuto, ed ancora ha, negli studi sulla cultura organizzativa: è tra i primi a riconoscere che l'organizzazione ha una sua propria cultura, che questa gioca un potente ruolo nel facilitare o ostacolare il cambiamento e che ogni cambiamento entro le organizzazioni deve essere, in primo luogo, un cambiamento culturale. Prima di considerare in dettaglio il suo modello, è necessario esplicitare i presupposti teorici che lo sorreggono e che

sono basati essenzialmente su tre dimensioni fondamentali: cos'è la cultura organizzativa, in quanti livelli si articola e come si apprende e si trasmette. Questo passaggio appare come indispensabile in considerazione del fatto che tutto il tema del ruolo della cultura, come fattore di coesione e di resistenza nei processi di cambiamento, è pregnante nel modello di consulenza organizzativa che elabora.

La cultura organizzativa

Andando oltre le definizioni semplicistiche che identificano la cultura organizzativa con norme, valori e comportamenti presenti nell'organizzazione, Schein argomenta come questa debba essere compresa nel suo livello più profondo, costituito dagli assunti di base e dalle convinzioni condivise dai membri che agiscono inconsapevolmente e che definiscono la "visione scontata" che l'organizzazione ha di se e del proprio ambiente. Questi assunti e convinzioni rappresentano, per i membri del gruppo, le risposte apprese per sopravvivere nell'ambiente esterno e per superare i problemi di integrazione interna, e vengono dati per scontato perché risolvono questi problemi in modo continuativo e sicuro (Schein 1992). Da questa prospettiva, la cultura è un prodotto derivante dall'esperienza di un gruppo, dunque, il prodotto di un'intensa interazione sociale che non può venire semplicemente imposta a una compagine sociale (Morgan 2006), ma è riscontrabile soltanto laddove un gruppo definito di persone abbia alle spalle una storia significativa sufficientemente lunga da avere loro permesso di condividere e risolvere problemi significativi comuni e di osservare gli effetti delle soluzioni adottate.

Da questa prospettiva, la cultura diventa tale solo attraverso un processo di assimilazione ed interiorizzazione di valori, convinzioni ed assunti compiuto dai membri del gruppo; essa è il risultato di un processo congiunto di apprendimento nel senso che, dimostrandosi funzionali al successo dell'organizzazione, questi dalla mente del *leader* (per Schein il fondatore della cultura) si trasferiscono nella mente e nei comportamenti dei membri diventando, appunto, comuni. È al momento dell'ingresso nell'organizzazione che l'apprendimento della cultura ha luogo: la socializzazione organizzativa (Van Maanen e Schein 1979; Schein 1968) è il processo di apprendimento, di addestramento e di indottrinamento che spiega

come l'individuo si appropria di tutto ciò che è ritenuto fondamentale dall'organizzazione, quindi, valori, norme e modelli comportamentali a cui ci si conforma: ribellione (rifiuto di tutti i valori e di tutte le norme di comportamento), individualismo creativo (accettazione dei soli *core beliefs* e rifiuto di ogni altra norma) e conformismo (adesione a tutti gli elementi che costituiscono il paradigma culturale) costituiscono i comportamenti attraverso cui gli assunti ed i valori sono appresi e definiscono così il dispositivo col quale andrà a svilupparsi la condivisione di un sistema di valori che aumenta la coesione organizzativa. Lo sviluppo di esperienze collettive di successo apprese fonda quel percorso storico che imprime nell'organizzazione i valori che ne definiscono l'identità e ne legittimano le norme comportamentali.

Dire, come sostiene l'autore, che la cultura organizzativa ha un livello profondo, implica riconoscere l'esistenza di tre distinti livelli, disposti in ordine crescente di significanza e di decifrabilità, rispetto ai quali essa è la risultante.

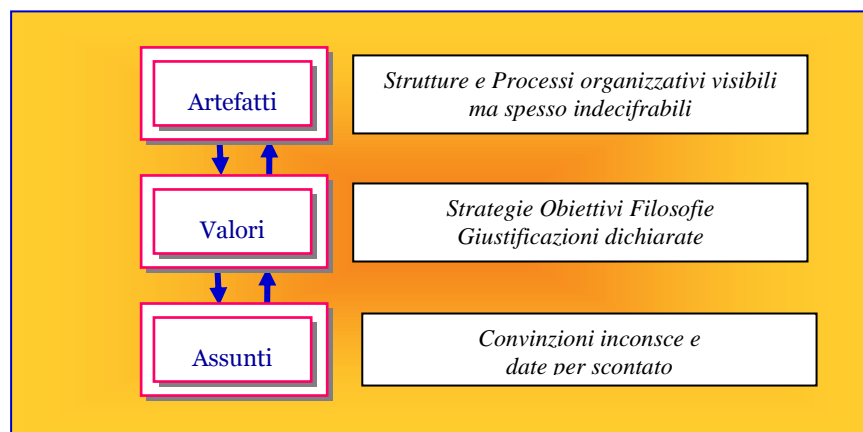


Figura 5. I livelli della cultura. Fonte: Schein (1992), *op. cit.* p. 17

Gli artefatti sono costituiti da tutto ciò che concretamente si vede e ascolta quando si entra in un'organizzazione. A questo livello, sono visibili l'ambiente fisico e lo spazio sociale, la produzione tecnologica del gruppo, il suo linguaggio scritto e parlato ed il comportamento manifesto dei membri. Considerato che i membri non sono sempre consapevoli circa ciò che generano sotto forma di artefatti, non è possibile chieder loro di definire la cultura, la quale va, invece, desunta dai loro comportamenti; e sebbene gli artefatti siano visibili, rimane la difficoltà di

attribuire loro un significato, di connetterli e capire quali modelli riflettono: conseguentemente, il processo di comprensione più profondo riguarda l'analisi dei valori fondamentali che costituiscono i principi in base ai quali gli attori elaborano il proprio comportamento. I valori dichiarati sono i principi sociali e gli standard ai quali una cultura attribuisce un valore intrinseco. Sono le linee guida che ispirano l'azione e gli obiettivi da raggiungere. Questi si posizionano entro la sfera dei discorsi manifesti ed esplicitamente accettati, dei discorsi che vengono spesso volontariamente fatti circolare dalla *leadership* per creare appartenenza e senso di identità. I valori presenti nella dimensione consapevole della organizzazione, e definiti in modo esplicito, sono indicatori dei comportamenti osservabili a livello di artefatti. Ma non necessariamente. Essi potrebbero anche essere considerati "valori esposti", nei termini di Argyris e Schön (1996), che prevedono con buona approssimazione quello che i membri diranno in alcune situazioni, ma che potrebbero non coincidere con quello che effettivamente essi faranno nelle situazioni in cui questi valori dovrebbero essere applicati. Per cui, un gruppo potrebbe affermare di riconoscere la crucialità di un principio o di un obiettivo, ma la sua storia potrebbe contraddire quanto professato. Per giungere, quindi, al livello più profondo di comprensione dei comportamenti occorre conoscere perfettamente gli assunti di base. Gli assunti di base riguardano la visione condivisa della realtà che è all'origine degli elementi visibili. Gli assunti costituiscono la parte più inconscia degli stessi, relativa al fatto che continuando a dare per scontato che un valore è risultato positivo per risolvere certi problemi, esso viene introiettato fino a diventare *taken for granted* ad un punto tale che, se in prima istanza quella soluzione era soltanto un'ipotesi sorretta da un valore, successivamente inizia a diventare progressivamente una realtà, e ciò conduce a pensare che la natura funzioni effettivamente in quel determinato modo. Per Schein gli assunti di base sono così scontati che non consentono modificazioni all'interno di un'unità culturale: se un assunto di base viene tenuto in forte considerazione all'interno del gruppo, per i membri sarà inammissibile agire sulla scorta di altri presupposti. In tal senso, essi corrispondono a ciò che Argyris e Schön (*ibidem*) hanno definito "teorie in uso", cioè, gli assunti impliciti che concretamente definiscono il comportamento e che suggeriscono ai membri del

gruppo le modalità con cui la realtà deve essere percepita, pensata e sentita. Analogamente alle teorie in uso, gli assunti di base non si offrono alla discussione o al confronto; hanno una loro forza, in quanto modificarli risulta essere un processo molto difficile, e si occupano di aspetti fondamentali della cultura. Nella misura in cui è sempre più dato per scontato, l'assunto scompare dalla sfera della consapevolezza, così alcuni processi motivazionali e cognitivi diventano inconsci poiché sono ripetuti e continuano ad operare assurgendo a valori finali, non discutibili e dati per scontati.

La significatività di tale articolazione sta nell'evidenziare la complessità della cultura organizzativa, che richiede l'analisi di ogni livello prima di poter essere compresa: gli assunti impliciti ed i valori producono, infatti, una forte coesione tra i membri che appartengono all'organizzazione; la coesione culturale fa riferimento al grado di condivisione e di concordanza sull'importanza di determinati valori, e più il consenso è ampio più forte è la cultura e quanto più è consolidata e radicata nell'agire organizzativo tanto più produce una bassa propensione al cambiamento. Questo sarà tanto più difficile da realizzare quanto più gli assunti validi ed efficaci sono reiterati in considerazione sia della difficoltà di disfarsi di una parte del patrimonio comune sia di sperimentare nuove soluzioni che sono emotivamente molto costose in termini di assorbimento dell'ansia correlata al rischio del cambiamento verso l'ignoto. Una peculiarità della cultura organizzativa è infatti la sua *stabilità* perché gli individui non amano situazioni caotiche e imprevedibili, e nel normalizzarle e stabilizzarle il più possibile mantengono i propri assunti culturali che danno loro significato e prevedibilità all'azione quotidiana. Ecco perché ogni possibile cambiamento culturale provoca ansie e resistenze negli attori.

Il cambiamento trasformativo

Muovendo da queste premesse, Schein elabora un modello per il cambiamento organizzativo (1988, 1999), che articola e complessifica ciascuna fase il modello di Lewin, associandone i relativi meccanismi psicologici.

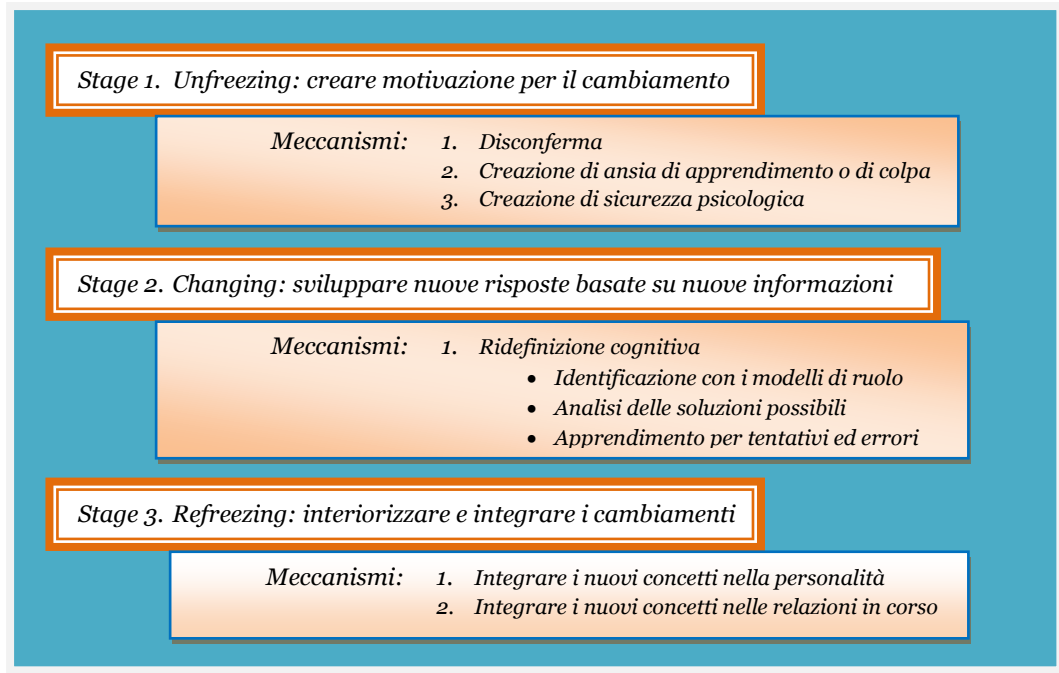


Figura 6. Modello di cambiamento trasformativo. Fonte (adattata da): Schein (1999) *op. cit.* p. 106

I tre passaggi, o le tre fasi, descritti nella figura costituiscono il processo di cambiamento che Schein definisce trasformativo a causa della complessità che esso racchiude. Ogni cambiamento tanto nei comportamenti quanto nelle attitudini personali tende ad essere emotivamente negato, combattuto e rifiutato poiché implica un processo di disapprendimento di convinzioni, valori e assunti per impararne di nuovi. È l'alterazione di uno stato di equilibrio che produce resistenza nei soggetti interessati perché il processo del disapprendere provoca disagio ed ansia. È, dunque, un modello che tiene fortemente in considerazione le dinamiche psico-sociologiche coinvolte, ed aiuta a capire perché i cambiamenti culturali sono così difficili da realizzare, soprattutto nelle organizzazioni mature.

Poiché egli parte dal presupposto che il processo di formazione della cultura organizzativa è un processo dinamico di apprendimento, segue che cambiare implica non solo apprendere qualcosa di nuovo, ma anche disapprendere qualcosa che già si sa e che, in qualche modo, crea un'inferenza. Avere una visione sufficientemente chiara di un futuro positivo non è motivazione sufficiente per cominciare un nuovo apprendimento. Così, per Schein, la creazione della motivazione al cambiamento, o fase di *unfreezing*, è un processo complesso che

coinvolge tre specifici meccanismi che hanno l'obiettivo di spingere gli individui a disimparare gli attuali comportamenti e attitudini. Il primo meccanismo è di disconferma: ci deve essere, cioè, un certo senso di crisi, di paura o di insoddisfazione capace di innescare un disagio di tipo interiore che agisca da spinta all'automotivazione e che sia utile a promuovere l'apprendimento spontaneo o naturale; o si cambia o non si raggiungeranno gli obiettivi e gli ideali prefissati. Le fonti di disconferma, oltre che da paure ed insoddisfazioni, possono avere origine anche da avvenimenti o fatti esterni che rivelano come gli assunti ed i valori dichiarati dall'organizzazione non siano più validi ed efficaci. Se i dati di disconferma riescono a incidere sul sentimento di rifiuto, di paura e di difesa si riconoscerà la necessità di cambiare, di abbandonare vecchie abitudini e modi di pensare per acquisirne di nuovi: si proverà, quindi, ansia da sopravvivenza. Questo è il secondo meccanismo che opera per motivare il cambiamento, ma che ha un risvolto complesso: nel momento in cui si accetta di cambiare si incomincia a sperimentare anche ansia da apprendimento, generata, a sua volta, da una combinazione di specifiche paure (tra cui, paura di incompetenza temporanea, paura di una punizione per incompetenza, paura di perdere l'identità personale, paura di perdere l'appartenenza al gruppo) che possono attivarsi in modo potente anche contemporaneamente. Proprio l'interazione tra queste due ansie crea la complessa dinamica del cambiamento. Per tutto il periodo in cui l'ansia di apprendimento rimane alta, anche di fronte alla validità dei dati della disconferma, verrà opposta resistenza per proteggere la propria identità e la propria posizione attraverso la manifestazione di certi atteggiamenti, quali il rifiuto (i dati di disconferma non sono validi), la ricerca di un capro espiatorio (la causa risiede in altri settori, processi o persone), il tentativo di compiere manovre e negoziazioni (la ricerca di compensi speciali per lo sforzo di sostenere e partecipare al cambiamento) al fine di evitare l'impegno personale e di gruppo in un processo di apprendimento trasformativo. Poiché la resistenza ha una base molto forte nell'ansia di apprendimento, il cambiamento trasformativo si realizza solo attraverso un terzo meccanismo, accrescendo il senso di sicurezza psicologica nei soggetti che devono apprendere; ciò vuol dire predisporre un programma che attivi determinate condizioni senza le quali il cambiamento trasformativo fallisce,

ovvero una visione positiva, una formazione strutturata, il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei soggetti che devono apprendere nella costruzione del proprio processo di apprendimento, una formazione informale, meccanismi di feedback, modelli di ruolo, gruppi di sostegno e sistemi e strutture coerenti.

In ragione di ciò, per Schein la fase di *changing* è sostenuta, attraverso la creazione di sicurezza psicologica, da una ridefinizione cognitiva implicante, nei soggetti che vi partecipano, uno spostamento cognitivo da vecchi valori e assunti a un nuovo ordine di idee, concetti, significati e valutazioni su se stessi, sul proprio lavoro e ruolo, sulle proprie capacità e sui modi in cui la realtà viene interpretata a livello organizzativo. Questo processo si verifica attraverso due meccanismi: l'apprendimento mediante imitazione di un modello di ruolo e l'identificazione psicologica con esso e l'apprendimento per tentativi ed errori, cioè ricercare e testare soluzioni possibili finché non si trova quella che funziona.

Il passo finale di ogni processo di cambiamento trasformativo è l'interiorizzazione del nuovo concetto che dirige verso il nuovo comportamento: in tal caso, si parla di stabilizzazione del cambiamento o di *refreezing*, utilizzando la terminologia lewiniana. Una condizione essenziale, ricorda Schein, è che il nuovo comportamento appreso si adatti al resto dell'organizzazione (gruppi di lavoro, livelli gerarchici) e che sia coerente con le aspettative di tutti; se cambiano solo gli individui chiave il rischio è che le vecchie norme ed i vecchi comportamenti non vengano abbandonati.

3.2 L'*organizational development*: origini e sviluppi

I modelli di cambiamento presentati sono strettamente connessi allo sviluppo organizzativo. In prima battuta, ed in termini molto semplici, possiamo dire che l'*organizational development* è un processo attraverso il quale le conoscenze e le pratiche proprie delle scienze comportamentali sono impiegate per attuare interventi di cambiamento programmati dentro le organizzazioni al fine di migliorare il funzionamento organizzativo attraverso il miglioramento delle funzioni individuali. Da questa prima sommaria indicazione, emerge ciò che distingue lo sviluppo organizzativo dal cambiamento organizzativo; mentre

quest'ultimo è un processo che include una vastità di approcci ed applicazioni, che può essere causato da spinte esterne o motivato dall'interno, che può essere negato e resistito o scarsamente implementato, l'*organizational development* può essere applicato per gestire il cambiamento organizzativo essendo fortemente centrato sul ruolo dell'agente di cambiamento: la relazione che l'agente di cambiamento ha con il cliente-organizzazione e le tecniche che egli utilizza allo scopo giocano un ruolo fondamentale.

La letteratura sull'*organizational development* è molto ampia, e sebbene non vi sia una definizione unica, data una volta per tutte, è possibile individuare in maniera univoca le sue origini, rintracciabili in almeno quattro specifici ed affini *background*.

Non vi sono dubbi sul fatto che i fondamenti dell'*organizational development* sono chiaramente rinvenibili nel lavoro di Lewin sul cambiamento programmato e sulla ricerca azione (Burnes 2007): sebbene Lewin non abbia elaborato approcci e fornito tecniche e strumenti a tal riguardo, egli lo ha comunque impregnato delle sue idee; sottostante vi è, infatti, un insieme di valori e di principi etici che ne enfatizzano la dimensione e l'orientamento umanistico e la sua funzione essenziale nel miglioramento della prestazione organizzativa. Ad influenzare questo nuovo orientamento di studio e di intervento sulle organizzazioni sono stati anche gli studi sulle risorse umane e sul comportamento organizzativo di Mayo (1933), Maslow (1954) ed Herzberg (1959), che hanno spalancato le porte alla consapevolezza dell'impatto dei bisogni umani sul funzionamento delle organizzazioni. Ma ad aver condizionato con più forza le sue premesse teorico-concettuali sono stati l'influenza esercitata dall'esperienza dei *T-Group* e delle *Group Relation Conference* del *Tavistock Institute of Human Relation* di Londra, che trovano, a loro volta, origine tanto nei concetti di sistema aperto e sistema socio-tecnico quanto nei progetti e nelle ricerche sulla produttività e qualità della vita lavorativa sviluppate dagli stessi ricercatori del *Tavistock* (Trist e Bamforth 1951; Rice 1958; Miller 1993).

Negli ultimi tre decenni l'*organizational development* è stato sempre più riconosciuto e considerato la risposta al cambiamento, come argomenta Bennis (1969), una complessa strategia educativa volta al cambiamento delle convinzioni,

degli atteggiamenti, dei valori e delle strutture di un'organizzazione che sviluppa e sostiene le capacità di rispondere meglio alle nuove sfide presenti in un ambiente sempre più dinamico. Diversi sono gli autori che hanno contribuito in modo assai significativo alla sua diffusione concettuale: tra questi, oltre a Bennis, vi sono Beckhard, French e Bell, Argyris e Schein.

Per Beckhard (1969) l'*organizational development* è un'azione pianificata, promossa e condotta dall'alto e che coinvolge l'intera organizzazione, finalizzata ad accrescerne l'efficienza attraverso interventi, appunto pianificati, sui processi interni dell'organizzazione stessa mediante il coinvolgimento delle risorse umane. Identifica alcune fasi centrali del processo, come la diagnosi (ovvero un'attenta e profonda valutazione del bisogno di cambiamento e dello stato corrente in cui l'organizzazione si trova), la pianificazione strategica (che concerne lo sviluppo di un piano per il miglioramento organizzativo che include l'identificazione e la definizione dei sistemi impegnati, delle attività da svolgere, delle risorse umane e non necessarie), l'educazione (riferita alle fasi dello sviluppo organizzativo nelle quali alcune parti sono impegnate in uno sforzo che è primariamente educativo invece che orientato all'azione), la consulenza e la formazione (riferite al sostegno nella individuazione delle pratiche correnti o nella pianificazione delle pratiche future) ed infine la valutazione (continua) degli effetti del programma di cambiamento sull'intera organizzazione.

French e Bell (1984) complessificano la natura del processo, considerandolo un intervento più ampio volto a migliorare quei processi attraverso cui si risolvono i problemi e si migliora l'organizzazione; questo intervento è reso possibile dal controllo efficace e collaborativo della cultura organizzativa con la presenza ed il sostegno di un agente di cambiamento e l'impiego delle teorie e delle tecniche delle scienze umane applicate, compresa l'*action research*. Questa concettualizzazione, che pone al centro dell'analisi i processi e la cultura, colloca questo approccio dentro la categoria delle strategie normative-rieducative di Chin e Benne (1967), sebbene a volte possa essere inteso come combinazione tra l'approccio normativo-rieducativo e quello empirico-razionale.

Per Burke e Hornstein (1972), l'*organizational development* è un processo di cambiamento pianificato, focalizzato sul cambiamento della cultura di

un'organizzazione che si esprime nel passaggio da un tipo di cultura che evita l'analisi e la riflessione sui processi sociali interni (specie entro l'area dei processi decisionali, della programmazione e della comunicazione) ad una che, invece, li istituzionalizza e da loro legittimità. Burke (1987), in un senso molto più pragmatico, va anche oltre introducendo un'importante distinzione tra prospettiva metodologica e modello metodologico dell'*organizational development*: per l'autore quest'ultimo è essenzialmente *action research*, i cui passaggi consistono in *a)* diagnosi, cioè raccolta delle informazioni attraverso interviste a singoli e gruppi nelle organizzazioni, osservazione dei comportamenti e delle pratiche lavorative e analisi dei dati raccolti; *b) feedback*, ovvero restituzione dei risultati ottenuti per rimandare il senso ed il significato collettivo dei problemi organizzativi; *c)* discussione, analisi congiunta dei dati e pianificazione degli *step* per agire; *d)* azione, traduzione delle idee in piani concreti, intervenendo nelle routine e nelle pratiche organizzative. Il processo non può prescindere da alcuni criteri necessari, cioè deve rispondere ad un reale e percepito bisogno di cambiamento, deve coinvolgere il cliente tanto nella programmazione quanto nell'implementazione del cambiamento e deve condurre ad un cambiamento di tipo culturale.

Cummings e Huse (1989) propongono una definizione che incorpora in qualche modo tutta una serie di concetti esplicativi già presenti nell'ambito degli studi. Dal loro canto, lo sviluppo organizzativo è l'applicazione a livello sistemico delle conoscenze proprie delle scienze comportamentali per lo sviluppo pianificato ed il rafforzamento delle strategie, delle strutture e dei processi organizzativi, volti al miglioramento dell'efficacia dell'organizzazione. A ben vedere anche questa è una definizione assai complessa che tiene conto di molteplici dimensioni:

- enfatizza l'importanza dell'intero sistema (*the whole*), in contrasto con gli approcci che si focalizzano soltanto su uno o pochi aspetti del sistema
- essendo basata sui concetti e sulle pratiche delle scienze comportamentali, presta attenzione tanto ai micro concetti di *leadership* e *group dynamics* quanto ai macroconcetti di strategia, struttura organizzativa e relazione organizzazione-ambiente

- si configura come una strategia adattativa, non essendo un piano rigido e formale che stabilisce come le cose dovrebbero essere fatte; l'intervento, per quanto pianificato, ha in sé la flessibilità necessaria per ammettere modifiche al processo in funzione dei *feedback* e della valutazione sul programma in corso di svolgimento
- include la realizzazione del cambiamento, ma è anche diretto alla sua stabilizzazione ed interiorizzazione dentro le pratiche organizzative
- è orientato a migliorare l'efficacia organizzativa in due dimensioni chiave: l'abilità dell'organizzazione a risolvere i suoi problemi da sola (in questo caso, l'*organizational development* a sviluppare competenze di *problem solving*) e l'abilità a garantire un'alta qualità della vita lavorativa ed alti livelli di produttività.

Lo sviluppo organizzativo, come tutti i modelli di cambiamenti programmati, è stato oggetto di numerosi criticismi. Alcune iniziative come il *Total Quality Management* o il *Business Process Reengineering* hanno teso ad usare selettivamente alcuni principi del modello dello sviluppo organizzativo, facendolo risultare complessivamente come un approccio meccanico. I sostenitori del modello originario dichiarano che questi approcci hanno ignorato il potenziale di apprendimento implicito nelle strategie rieducative-normative dell'approccio pianificato.

3.2.1 Il processo del cambiamento pianificato

Uno dei modelli di *organizational development* che ha particolare rilevanza per gli interessi teorici ed applicativi di questa ricerca è quello elaborato da Kolb e Frohman (1970); è un modello significativo anche perché è stato ripreso da Jean Neumann (2007) per elaborare definire il *ciclo di cambiamento per lo sviluppo organizzativo governato*, che costituisce un'applicazione dell'*action research* allo sviluppo organizzativo ed ha lo scopo sia di produrre cambiamento sia di sviluppare conoscenza nel contesto organizzativo di riferimento.

Kolb e Frohman riferiscono lo sviluppo organizzativo non tanto al contenuto dell'intervento di consulenza, quanto alle modalità con cui questo è iniziato e

conseguito; ciò implica che un intervento di consulenza promuove lo sviluppo dell'organizzazione solo se soddisfa due requisiti fondamentali:

- se non è intrapreso in modo isolato, ma considerando il suo impatto sull'organizzazione come *whole*
- se è diretto a risolvere i problemi contingenti dell'organizzazione e a potenziare l'abilità ad anticipare e risolvere problemi simili (questo produce un incremento della capacità di sopravvivenza negli ambienti complessi e incerti).

Il modello di consulenza che gli autori presentano incorpora elementi presenti sia nel modello di Lippitt *et al* (1959) sia nel modello di Beckhard (1969) sia in quello di Schein (1969); ma, sono aggiunte delle dimensioni ignorate nella letteratura e nelle pratiche organizzative, come la relazione tra cliente e consulente e la natura del lavoro di consulenza: queste due dimensioni di comprensione ed indagine sono fissate in una sequenza di sette fasi, dalle quali emerge la natura evolutiva del modello stesso.

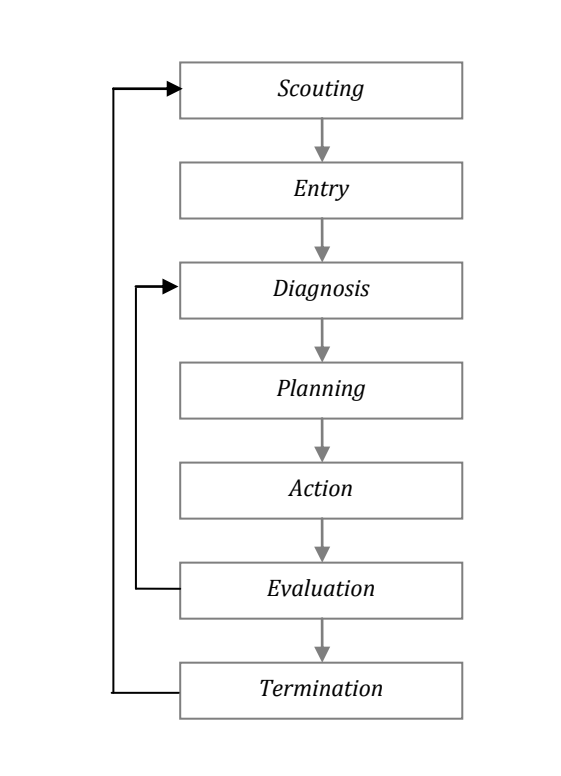


Figura 7. *Process of planned change.* Fonte: Kolb e Frohman (1970), *op. cit.* p. 53

La fase di *scouting* è una fase esplorativa, di investigazione e comprensione, nella quale ciascuna parte, sistema-cliente e consulente, compie le proprie valutazioni sulla possibilità di intraprendere un lavoro insieme. Il risultato è la scelta concreta del punto di ingresso nel sistema. Affinché questo sia scelto bene, è necessario che tutte le interrelazioni tra i sottosistemi sia prese in attenta considerazione: l'accettazione e l'implementazione del cambiamento dipende dalla scelta delle strutture di potere riconosciute, le quali sono utilizzate per stabilire il cambiamento.

Selezionato il punto di ingresso, il consulente ed il sistema-cliente iniziano a negoziare un contratto che definisce le modalità con cui le fasi del processo di cambiamento pianificato devono essere terminate. L'enfasi è sul processo continuo di condivisione delle reciproche aspettative rispetto al ruolo ed al compito e la ricerca di un accordo rispetto al ruolo che ciascuno deve avere nel processo. Tra le varie dimensioni sulle quali il raggiungimento di un accordo sulle reciproche aspettative è necessario (obiettivi del progetto, definizione del problema, risorse e capacità del cliente e del consulente, natura della relazione consulenziale, benefici attesi) non va trascurata, nel processo di negoziazione, è quella del potere, inteso come influenza guadagnata per lavorare col cliente: da questo punto di vista, un potere basato sulla fiducia è particolarmente critico per il successo del cambiamento pianificato.

La fase della diagnosi è focalizzata sul problema percepito, sugli obiettivi fissati e sulle risorse a disposizione. In questa fase è centrale il riconoscimento della cultura e del linguaggio del cliente, così come la capacità empatica necessaria al consulente di rispondere ai bisogni del cliente e di assicurare il suo pieno coinvolgimento nel processo diagnostico.

La fase della programmazione procede in modo cooperativo, unico modo per ottenere la piena partecipazione del cliente al processo e, conseguentemente, la piena realizzazione degli obiettivi di cambiamento. La fase dell'azione è quella della traduzione delle idee in atti concreti, quindi, l'attuazione del cambiamento. La valutazione è una fase integrata all'intero processo di cambiamento e la chiusura della relazione è la fase finale che marca come la relazione consulenziale

sia una relazione temporanea che, ovviamente, può terminare se si è conseguito un successo o se si è ottenuto un fallimento.

Come rileva Bennis (1969), una delle caratteristiche più importanti dello sviluppo organizzativo è che poggia su una strategia educativa che dà rilievo al comportamento sperimentato (o basato sull'esperienza): per cui le informazioni di ritorno (*feedback*), l'addestramento alla sensibilizzazione ed altri metodi basati sull'esperienza sono largamente utilizzati.

3.3 L'approccio emergente al cambiamento

Per molti decenni, l'approccio tradizionale al cambiamento ha funzionato bene in considerazione della lentezza dei ritmi di vita, dell'accettazione indiscussa dell'autorità manageriale e della stabilità dell'ambiente esterno (Peters 1987; Beer e Nohria 2000).

L'approccio emergente al cambiamento ha iniziato a guadagnare terreno a partire dagli anni ottanta in poi, a seguito del diffondersi delle critiche verso l'approccio pianificato, e particolarmente, verso il modello di Lewin. Una delle critiche più severe e più controverse, che trova d'accordo numerosi studiosi, è la sistematicità, la meccanicità e la linearità del processo che il modello avrebbe in sé: ciò che è messo in discussione è la sua appropriatezza in considerazione del carattere dinamico ed incerto dell'ambiente esterno nelle quali le organizzazioni operano; pre-pianificare un processo di cambiamento e gestirlo centralmente e sistematicamente è pressoché impossibile perché gli *step* del *unfreezing-moving-refreezing* sono del tutto incompatibili con la natura dinamica ed imprevedibile del cambiamento stesso (Dawson 1994; Wilson 1992). A questo proposito, Senge (1999) suggerisce che le organizzazioni dovrebbero approcciare il cambiamento più come biologi, per raggiungere cambiamenti sostenibili, che come *manager* razionali.

Per i sostenitori dell'approccio emergente è l'incertezza, presente tanto nell'ambiente esterno quanto in quello interno, a rendere questo approccio più appropriato di quello pianificato (Bamford e Forrester 2003): per fronteggiare la complessità e l'incertezza attuali, le organizzazioni dovrebbero diventare dei

sistemi aperti di apprendimento, dove le strategie ed i cambiamenti emergono dal modo con cui l'organizzazione nel suo insieme acquisisce, interpreta e processa le informazioni sul proprio ambiente (Dunphy e Stace 1993). Secondo i suoi sostenitori, l'approccio emergente differisce da quello pianificato, quindi, perché vede il cambiamento come un processo più fluido, emergente, appunto, dalle contingenze, dalle pratiche organizzative quotidiane e dagli sforzi dei membri nel cercare di allineare la propria organizzazione alle condizioni presenti nell'ambiente esterno. Come sottolinea Weick (2000), il cambiamento emergente è un processo costituito da continui accomodamenti, adattamenti ed alterazioni che producono cambiamento nel momento stesso in cui si verificano, senza che esistano intenzioni stabilite a priori e piani predeterminati nel cercare di conseguirlo. La sua *rationale* è fondata, dunque, sul convincimento secondo cui il cambiamento non può essere realizzato e cristallizzato una volta per tutte, o visto come una serie di eventi lineari entro un certo periodo di tempo, ma deve essere concepito e trattato come un processo continuo e di apprendimento. I cambiamenti esterni, infatti, richiedono risposte appropriate alle organizzazioni, le quali dovrebbero promuovere un processo di profonda comprensione delle proprie strategie, delle proprie strutture, dei propri sistemi, dei propri stili culturali e dei propri membri, e di come questo "insieme" abbia un ruolo importante nell'ostacolare o facilitare il cambiamento (Pettigrew *et al.* 1993). Conseguentemente, per questa prospettiva il cambiamento è un processo guidato da una logica *bottom-up* (più che *top-down*) che esplicita la natura aperta, evolutiva e di continuo di adattamento alle mutate condizioni e circostanze. Poiché il cambiamento non può essere diretto e gestito dall'alto, il salto qualitativo consiste in questo passaggio, da un approccio lineare ad uno più complesso e circolare sia nell'iniziare sia nell'implementare il cambiamento, un movimento reso necessario dal fatto che i ritmi veloci del cambiamento non permettono più ai *manager* o gli implementatori di identificare, pianificare ed implementare le necessarie risposte organizzative (Kanter *et al.* 1992); al contrario, per essere di successo, il cambiamento necessita di emergere localmente attraverso partecipazione, coinvolgimento e consultazione necessari sin dalle prime fasi del processo di cambiamento.

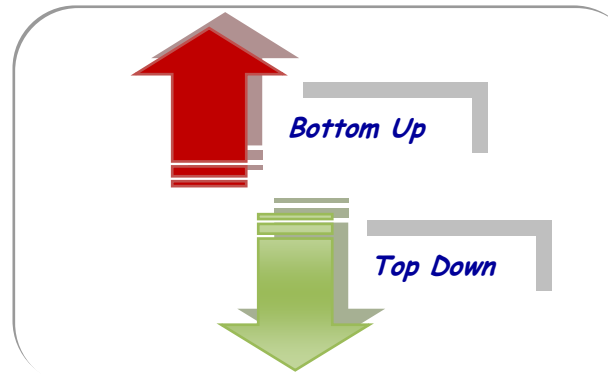


Figura 8. Approccio alternativo al cambiamento

È chiaro come sottostante a quest'approccio ci siano diverse prospettive sulla natura del cambiamento; sebbene questi sembrano essere molto più accomunati dalla critica verso i modelli di cambiamento pianificato che non da una definizione comune rispetto a cosa sia il cambiamento emergente e quali modelli sviluppa (se ne sviluppa), è anche vero che i loro contributi permettono, ad ogni modo, di identificare un certo accordo rispetto alle filosofie di fondo ed ai caratteri che rendono tale l'approccio emergente. Anche se non ci sono delle regole universali applicabili, la modalità con cui esso è concettualizzato stressa alcune dimensioni dell'organizzazione che riguardano struttura, cultura, potere, apprendimento organizzativo. Burnes (1996) sintetizza alcuni tratti comuni:

- il cambiamento organizzativo è un processo continuo di sperimentazione e adattamento che ha lo scopo di allineare le capacità organizzative ai bisogni ed ai dettami di un ambiente sempre più dinamico e incerto
- è un processo sociale e politico, e non analitico e razionale
- le dimensioni chiave hanno a che fare con le relazioni, con i sistemi di credenze e di valori ed i processi della produzione di senso entro la realtà organizzativa collettivamente costruita
- il ruolo dei *manager* non è più la pianificazione o l'implementazione del cambiamento, ma la creazione e/o l'adozione di strutture organizzative che incoraggino il cambiamento e sostengano la sperimentazione del "nuovo"
- i *manager* diventano dei facilitatori, pur avendo, allo stesso tempo, la principale responsabilità di sviluppare una visione comune che sia capace

di indicare la direzione all'intera organizzazione e di assicurare il processo attraverso cui valutare l'appropriatezza di ogni proposta di cambiamento

- le attività chiave per soddisfare queste caratteristiche riguardano la raccolta delle informazioni, la comunicazione e l'apprendimento.

Tra le diverse prospettive¹ che hanno contribuito in misura maggiore a definire l'approccio emergente al cambiamento, particolarmente significativa è quella definita processualista, che si afferma con gli studi ed i lavori di ricerca di Pettigrew, il quale rigetta gli approcci rigidamente prescrittivi e pone al centro del processo di comprensione del cambiamento le interrelazioni tra individui, gruppi, organizzazioni e società (Pettigrew e Whipp 1993; Dawson 2003-b). Sebbene i processualisti riconoscano in un certo qual modo l'importanza della programmazione per il cambiamento e la presenza di processi di continuità, dal loro punto di vista il cambiamento è comunque un processo continuo, imprevedibile ed essenzialmente politico (Pettigrew e Whipp 1993; Wilson 1992), ovvero un complesso e disordinato insieme di processi decisionali razionali, di percezioni individuali (che esercitano una certa influenza sul processo stesso), di lotte politiche e di ricerca e costruzione di alleanze. L'approccio processuale (o contestuale) è stato sviluppato in modo più puntuale da Dawson (1994; 2003a), il quale rileva che la comprensione del processo di cambiamento deve necessariamente considerare: *a*) il contesto passato, presente e futuro entro cui le organizzazioni funzionano; *b*) la sostanza del cambiamento (dimensioni e ampiezza, caratteristiche definitorie, struttura temporale, importanza percepita);

¹ Seguendo la sintesi di Burnes (2009) è possibile identificare almeno altre due prospettive che hanno contribuito alla definizione dell'approccio emergente al cambiamento. I proponenti della *Scuola dell'Eccellenza* basano il loro pensiero sull'idea secondo cui l'ambiente esterno è divenuto un luogo ambiguo che non permette più l'elaborazione di piani dettagliati; per cui sostengono la necessità di abbandonare la logica burocratica, inflessibile e basata su uno stile di *management* "comando-controllo" o tradizionalmente *top-down* per adottare una cultura più flessibile che permetta all'organizzazione di potere sopravvivere in un ambiente diverso: anziché una stretta supervisione e rigide regole, gli obiettivi organizzativi dovrebbero essere promossi attraverso un controllo più debole e la condivisione dei valori e della cultura, e dovrebbero essere perseguiti attraverso la considerazione e l'impiego delle iniziative che provengono dalle risorse umane, attivamente coinvolte nel processo. Tra gli autori di questa prospettiva rientrano Peters e Waterman (1982), Kanter (1989), Kanter *et al.* (1992), Handy (1989). I *post-modernisti* vedono il cambiamento come un processo emergente in considerazione del potente ruolo giocato dal potere e dalle dinamiche politiche entro i processi decisionali (Pfeffer 1981; 1992). Il potere è la principale caratteristica del cambiamento organizzativo, emergente dalla natura socialmente costruita della vita organizzativa. Tra gli autori che rientrano in questa prospettiva critica vi sono Alvesson e Deetz (1996) e Foucault (1983).

c) il processo di transizione; *d)* le attività politiche (consultazione, negoziazione, conflitto e resistenza che si verificano a vari livelli dentro e fuori le organizzazioni durante i processi di cambiamento); *e)* le interazioni tra questi fattori. Un aspetto importante su cui Pettigrew e Dawson insistono, e che esprime bene il loro punto di vista, è che l'agente di cambiamento deve essere disponibile a intervenire nel sistema politico dell'organizzazione: la gestione del cambiamento può essere così descritta come la gestione dei significati che includono i tentativi simbolici di stabilire la credibilità di una particolare definizione del problema e della soluzione e ottenere consenso e conformità da parte degli altri membri. Combinando i risultati dei suoi studi di caso, Dawson identifica dieci lezioni che costituiscono il cuore del suo approccio: non ci sono prescrizioni universali su come il cambiamento debba essere gestito; le strategie di cambiamento devono essere sensibili al contesto e alle persone coinvolte; i cambiamenti richiedono sempre un certo lasso di tempo; le persone esperiscono i processi di cambiamento in modo profondamente diverso; si può apprendere da tutte le esperienze di cambiamento e non solo dai successi; le persone necessitano di essere formate rispetto ai nuovi metodi ed alle nuove procedure; la comunicazione deve essere un processo costante; le strategie di cambiamento devono essere equilibrate per essere fissate nel contesto e nella sostanza; il cambiamento è un processo politico; ed include interazioni complesse e processi contraddittori.

Poiché l'approccio emergente è relativamente nuovo se comparato con il modello pianificato, le critiche più comuni e condivise riguardano due aspetti in particolare: da un lato, come accennato, la constatazione del fatto che esso sembra nutrirsi e svilupparsi molto più sulla base dello scetticismo verso il modello pianificato che non sulla base di una visione alternativa fortemente condivisa; dall'altro sembrano mancare *framework* o modelli che possano indicare in che modo l'organizzazione debba far fronte ai cambiamenti (Bamford e Forrester 2003; Wilson 1992). Tuttavia, come rileva Burnes (1996), l'applicabilità e la validità dell'approccio dipende in larga misura dall'adesione all'idea secondo cui le organizzazioni operano in un ambiente imprevedibile e dinamico al quale continuamente si adattano; se questo è, allora il modello emergente è adatto a tutte le organizzazioni, a tutte le situazioni ed in ogni tempo.

4. Conclusioni: “one best way?”

È stato detto nell'introduzione a questo capitolo quale fosse l'obiettivo della discussione teorica su approcci e modelli di cambiamento organizzativo. Il lavoro di ricognizione sulla letteratura sul cambiamento organizzativo ha permesso di illustrare come gli assunti profondi di ciascuna teoria (o modello) sulla natura dell'organizzazione, del cambiamento e delle soluzioni possibili possono essere combinati per comprendere e studiare il cambiamento. La filosofia razionale, che rimane l'approccio più resistente al quale i *practitioner* del *change management* continuano a riferirsi, suggerisce che il cambiamento dipende dalla visione che il *leader* ha del futuro e dalle sue capacità di realizzarlo attraverso un piano strategico scandito da precisi passaggi; pianificazione ed implementazione conducono al cambiamento desiderato. Quella biologica considera il cambiamento una naturale risposta alle circostanze ambientali: la teoria del ciclo di vita offre un'interpretazione lineare del processo attraverso cui le singole organizzazioni evolvono ed il cambiamento segue la transizione lungo la sua naturale curva di progressione; per l'approccio delle popolazioni organizzative le organizzazioni evolvono incrementalmente in risposta alle più forti pressioni ambientali ed il cambiamento è insito nei processi di adattamento, ovvero nel caso specifico assumere configurazioni il più possibile simili per massimizzare le possibilità di prosperità. Per la teoria istituzionale, il cambiamento deriva dalla pressione esercitata dalle forze presenti nel contesto istituzionale che impone alle organizzazioni di conformarsi. La pressione verso l'isomorfismo ha come conseguenza il fatto che i *manager* non possono scegliere in modo libero l'opzione migliore secondo l'ottica della scelta strategica, ma essa è vincolata dalle alternative imposte dalle condizioni istituzionali che provengono dai competitori, dalle agenzie di regolazione o da norme convenzionali. La filosofia psicologica vede il cambiamento ed il successo di un progetto di cambiamento determinato dalle risposte individuali; i modelli che sviluppa sono, dunque, centrati sulla comprensione delle dinamiche emotive e psicologiche coinvolte e sulla facilitazione dei processi di accettazione. Vicina alla teoria psicologica è l'approccio culturale al cambiamento organizzativo per il quale questo è un processo complesso centrato sulle risposte dei soggetti all'esperienza di

cambiamento: mentre l'approccio psicologico è più centrato sul comportamento individuale, quello culturale indaga i comportamenti comuni e le credenze condivise dagli individui dentro i gruppi e nelle organizzazioni. La filosofica critica approccia il cambiamento dal punto di vista del potere e del conflitto: di conseguenza il cambiamento è insito nelle lotta per il controllo e per il potere; quest'ultimo per i postmodernisti è, per esempio, esercitato e si manifesta attraverso forme di controllo del discorso e del linguaggio. L'approccio socio-cognitivo, infine, enfatizza i processi di apprendimento come sistemi per attuare cambiamenti.

Ciascuna teoria è una specifica chiave di lettura che, se considerata singolarmente, sembra lasciare una sensazione di parzialità, di incompletezza che fa sorgere la necessità di fare interagire tali differenti visioni per ottenere una comprensione più ricca del processo stesso di cambiamento: si sostiene, cioè, che il vantaggio di un'ottica multipla consiste proprio nel fatto che integrando e combinando gli *insight* dei vari approcci si ottiene una prospettiva completa sul cambiamento organizzativo. L'utilità di questa rassegna sta, quindi, nel ricordare tutte le dimensioni che occorre tenere presenti in un processo di cambiamento. Tutto il tema delle resistenze, ampiamente discusso in letteratura, è efficace nel mettere in luce proprio questo *mix* di prospettive; ad esempio: le routine difensive di cui parla Argyris (1990) volte a proteggere gli individui da esperienze di imbarazzo o di minaccia, che l'autore fa risalire ad un errore fondamentale di apprendimento avvenuto molto presto nella vita, secondo cui al fine di rendere omaggio a valori apparenti ognuno ha imparato a non creare analisi approfondite o da accettare relazioni non autentiche purché non caratterizzate da problemi e questioni spiacevoli. È stato mutuato, cioè, un insieme di valori che ha plasmato un modello di virtù sociali che ha, a sua volta, soppresso la capacità di strare dentro a situazioni imbarazzanti e viverle fino in fondo al fine di apprendere da esse, dando vita, invece, al paralizzante sistema delle pratiche difensive allo scopo di stare bene e sentirsi al sicuro. Se ci spostiamo verso la dimensione culturale utilizzando la lente socio-psicologica, gli studi di Schein (1999) aiutano a mettere a fuoco il tema della "paura", paura di perdere qualcosa come ostacolo al cambiamento: la resistenza è generata dalla combinazione di specifiche paure (di

incompetenza temporanea, di punizione per incompetenza, di perdere l'identità personale, di perdere l'appartenenza al gruppo) che possono attivarsi anche contemporaneamente. Questo è per dire che da un certo punto di vista, è bello considerare questa trattazione una sorta di viaggio di "integrazione" che mira a far convergere molteplici linee di pensiero che sostengono una comprensione in senso dinamico e fenomenologico.

Rispetto ai modelli utilizzati nelle pratiche del *management* per implementare il cambiamento, un ulteriore sforzo di questo lavoro è quello di riflettere ed esplorare la (potenziale) relazione, ancora non sufficientemente riflettuta, tra cambiamento pianificato e cambiamento emergente per ottenere, attraverso uno sforzo di sintesi ragionata, un modello integrato capace di superare la contrapposizione tra i due approcci e di contribuire al cambio di prospettiva di cui si parlava all'inizio entro cui collocare i presupposti teorici e pratici della ricerca empirica. Questo obiettivo trova la sua ragione d'essere nella forte convinzione che, nei processi di attuazione e governo del cambiamento organizzativo, un solo modello non può soddisfare le tutte condizioni ed tutti i bisogni reali delle organizzazioni; un'adeguata *framework* concettuale necessita d'essere costruita per consentire ai differenti tipi di situazione di cambiamento di essere connessi al più appropriato approccio per la gestione del cambiamento. Lo studio e l'analisi dei modelli fin qui compiuta sarà la base sulla quale si cercherà di conciliare le due principali prospettive sul cambiamento (programmato ed emergente) per superare l'antagonismo tra queste ed iniziare a pensarle non più in termini di scontro tra sistemi di idee contrapposte, ma come approcci che cercano di indirizzare differenti variabili situazionali. Per questo, come ha suggerito Burnes (2004), sembra essere inesatto parlare di "giusto" e/o "sbagliato" approccio al cambiamento, sarebbe meglio pensare in termini di "appropriatezza", cioè se e quanto ciascun approccio possa essere adeguato e fruibile a seconda delle circostanze. Su questa base, questo studio rivendica la significatività dell'approccio programmato al cambiamento cercando di inquadrarlo in un'ottica più dinamica e complessa rispetto all'immagine statica e semplicistica che i suoi critici hanno disegnato, ed allo stesso tempo inserisce nell'analisi dei processi gli elementi emergenti del cambiamento: mentre la rilevanza del primo sta nel

riconoscimento del fatto che il processo debba essere governato - che non implica essere imposto dall'alto o seguire meccanicamente passaggi aprioristicamente determinati -, la rilevanza dell'approccio emergente riguarda tre importanti dimensioni, ovvero il cambiamento come un processo *a)* guidato secondo una direzione ascendente di *bottom-up*, *b)* continuo e di adattamento alle mutate condizioni e circostanze e *c)* di apprendimento che va oltre l'essere strumento o metodo attraverso cui cambiare processi e strutture organizzative. È dunque una sfida: quella di sostituire un modo di pensare di tipo meccanico (molto comune nei processi di cambiamento organizzativo guidati particolarmente da *driver* di natura politica e/o economica - "fatta la legge implementiamo il cambiamento") con idee e approcci più vivaci; le organizzazioni hanno bisogno di entrambi, *top-down leadership* e *bottom-up empowerment*.

Questo tentativo sarà oggetto di discussione e approfondimento del prossimo capitolo, dove si cercherà di sistematizzare e definire con chiarezza: *a)* a quale concetto di organizzazione si rifà questo studio, *b)* quale *framework* teorico-concettuale è possibile ottenere dalla sintesi dei due approcci al cambiamento e, conseguentemente, *c)* a quali modelli e pratiche professionali esso si ispira nell'elaborare i percorsi pratici della ricerca empirica.

CAPITOLO QUINTO

Choosing the Right Change Path. I Fondamentali della Ricerca Empirica

*“If you want to truly
understand something,
try to change it”*

Kurt Lewin (1947)

Sebbene molti autori riconoscano l'importanza del contributo di Lewin al cambiamento organizzativo, negli ultimi venti anni esso ha perso la sua rilevanza poiché il focus degli studiosi e dei consulenti si è concentrato su modelli e pratiche che permettessero cambiamenti rapidi e trasformativi in risposta agli impellenti bisogni di sopravvivenza e competizione delle organizzazioni moderne. Le teorie prodotte della scienza della complessità, in particolare, hanno prodotto un forte criticismo nei confronti del planned change model e, conseguentemente, hanno per un verso alimentato la contrapposizione tra i sostenitori dell'approccio programmato e dell'approccio emergente al cambiamento, per l'altro generato nuove linee di riflessione sulla natura delle organizzazioni, della vita organizzativa e dei processi di cambiamento.

L'obiettivo di questo capitolo è articolato lungo tre direttrici fondamentali: a) dimostrare come il modello di Lewin costituisca ancora un robusto e valido riferimento rispetto ai modi attraverso cui sostenere realizzare i processi di cambiamento e sviluppo nelle organizzazioni, b) esplorare il tema della complessità che è una delle maggiori leve concettuali dell'approccio emergente del cambiamento e che, coerentemente con l'ipotesi di ricerca di questo studio, costituisce un'evoluzione assai significativa non solo per le teorie organizzative, ma anche per il change management, c) conciliare le idee che sono alla base del modello lewiniano con i principi e gli assunti soggiacenti alle teorie della complessità entro la più ampia cornice teorica e metodologica che è propria delle pratiche di studio e di ricerca del Tavistock Institute of Human Relations di Londra, per cercare di delineare, per quello che è lo scopo di questo lavoro, il giusto sentiero del cambiamento.

1. Introduzione

Nel capitolo precedente è stato evidenziato come la pluralità degli approcci al cambiamento organizzativo, e dei molti modi di categorizzarlo, abbia prodotto un dibattito fondato sulla contrapposizione tra l'approccio *pianificato* e l'approccio *emergente* (Burnes 2004, 2009; Cummings e Worley 2001; Dawson 1994; Kanter *et al.* 1992; Pettigrew 2000; Stace e Dunphy 2001; Weick 2000; Wilson 1992). È stato anche messo in evidenza come dagli anni cinquanta fino agli anni ottanta

dello scorso secolo negli studi sul *change management* la visione dominante del cambiamento è stata quella incrementale (Quinn 1980-a), come il modello di attuazione largamente applicato è stato quello del cambiamento programmato basato sull'approccio di Lewin (Cummings e Worley 2001; French e Bell 1999) e come da questo momento in poi le critiche a questo approccio hanno posto le basi per una nuova riflessione su prospettive e modelli di cambiamento possibili che iniziano a considerarlo un processo emergente anziché che pianificato. Questa nuova visione, che ha risentito particolarmente degli sviluppi delle teorie della scienza della complessità, ha introdotto inediti e significativi spazi di riflessione rispetto a come le organizzazioni possono essere pensate, strutturate e cambiate (Black 2000; Stacey 1995, 1996).

Lasciando la discussione del tema della complessità ai successivi paragrafi, qui è essenziale dire è che man mano che questa teoria ha iniziato ad avere una certa popolarità anche nelle scienze del *management*, la contrapposizione tra gli approcci si è rafforzata: il tema della complessità è assunto nel dibattito attuale come l'ombrello che contiene tante nuove prospettive che rigettano totalmente l'applicabilità degli approcci programmati, sostenendo che la vita organizzativa e le relazioni *intra* ed *inter* organizzative sono molto più complesse di quanto non venga immaginato. Proprio per questa ragione, l'approccio complesso, che per lo scopo di questo lavoro di ricerca è assai significativo, suggerisce una nuova visione delle organizzazioni che le concepisce come *sistemi adattativi complessi* (Stacey 1995, 1996) che continuamente si auto-organizzano e co-evolvono: adattativi perché esistono in ambienti turbolenti che spingono in maniera dinamica verso l'adattamento alle mutate condizioni; complessi perché caratterizzati da processi interni non lineari, che non possono cioè essere spiegati in termini di causa ed effetto ed il cui risultato fa sì che un piccolo cambiamento prodotto o introdotto in una parte del sistema si ripercuota sul resto delle parti.

I concetti di auto-organizzazione e co-evoluzione sono senza ombra di dubbio i principali punti di forza di un nuovo approccio per la comprensione e la spiegazione della vita e delle relazioni organizzative che deriva dalla scienza della complessità. Allo stesso modo, importate è anche il processo di governo del cambiamento: com'è stato detto in conclusione al precedente capitolo, non esiste

un miglior modo in assoluto per promuovere e gestire i cambiamenti: essi necessitano sia di processi di governo sia di approcci che considerino la complessità dei sistemi che si intendono cambiare. Premesso questo, poiché sembrano emergere elementi importanti che identificano connessioni significative tra la teoria della complessità ed il modello di Lewin, l'obiettivo di questo capitolo è quello di discutere dell'attualità e della significatività del suo approccio rispetto ai processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo, integrandone i presupposti con l'apparato concettuale della teoria della complessità, entro una cornice teorica e metodologica più ampia che è quella informa le pratiche operative del *Tavistock Institute of Human Relation*. Tutti questi percorsi, a ben vedere, non sono molto distanti tra loro: come ha già evidenziato Back (2002), il comportamento dei sistemi complessi ha delle similitudini con la concettualizzazione della teoria del campo di Lewin, così come delle analogie possono essere identificate tra l'approccio di Lewin alla comprensione e al cambiamento del comportamento del gruppo e la teoria dell'auto-organizzazione e dei sistemi non lineari; la stessa Neumann (2012), fautrice di una posizione di recupero dell'eredità di Lewin, riprenderà un'analisi più puntuale e critica i principi che informano il modello lewiniano per sostenerne l'applicazione nei processi di cambiamento e sviluppo organizzativo. Pertanto, nella riflessione che segue si cercherà di discutere del tema della complessità (e conseguentemente del carattere "emergente" del cambiamento) non nel senso di risposta alle critiche al cambiamento programmato (che contribuirebbe inevitabilmente a rafforzarne le differenze), ma per cercare di integrare in qualche modo gli aspetti più significativi che da queste due prospettive emergono rispetto ad un modo completamente nuovo di leggere e comprendere l'organizzazione e spiegarne i suoi processi. Un principio importantissimo a cui si richiama questo studio, e che è alla base dei fondamenti teorici discussi di seguito, è infatti quello dell'*equifinalità* (Von Bertalanffy 1950), cioè il principio secondo cui un certo stato finale può essere raggiunto sia partendo da condizioni iniziali differenti sia percorrendo sentieri diversi. Questo è, evidentemente, rilevante per l'analisi organizzativa nei processi di apprendimento e cambiamento sistemici.

2. Ri-apprezzare Kurt Lewin

È indubbio che tra i vari approcci al *change management*, il modello sviluppato da Lewin è stato quello maggiormente esposto a critiche (Burnes 2000; Dawson 1994; Hatch 1997; Kanter *et al.* 1992); nonostante ciò un rilevante numero di studiosi e *practitioner* considera ancora l'approccio lewiniano molto utile per comprendere e promuovere i processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo (tra questi, Burnes 2004, 2009; Neumann 2005, 2011a, 2001b, 2012). Sebbene, infatti, molte cose siano cambiate da quando il modello è stato presentato per la prima volta (1947) e l'ambiente nel quale le organizzazioni oggi operano sia in continua e costante evoluzione, molti dei modelli di cambiamento sviluppati in seguito muovono dal modello di Lewin costituendone una sua rielaborazione o estensione (tra i più significativi quello di Schein, 1999). Rileggere e riconsiderare il modello di Lewin è un passaggio fondamentale per lo scopo di questo lavoro perché le sue idee hanno fortemente influenzato le teorie ed i modelli del cambiamento organizzativo, ed hanno originato e sviluppato il metodo dell'*action research* che costituisce l'essenza dell'approccio professionale ed operativo del *Tavistock Institute* ai cui valori, concetti e pratiche, come evidenziato in premessa, questo lavoro si ispira.

L'attuale dibattito all'interno del mondo accademico sulle possibilità di considerare il modello di Lewin ancora valido necessita di un richiamo circa le ragioni delle sue critiche. Le maggiori sono riconducibili ad almeno tre principali aree (Burnes 2004a, 2009). Un primo gruppo di studiosi (tra questi, Pettigrew 1990a, 1990b; Kanter *et al.* 1992; Wilson 1992; Stacey 1993; Dawson 1994) contesta un approccio troppo semplicista e meccanicista, poco flessibile e, per questo, poco appropriato ed efficace in rapporto ad un contesto mutevole entro cui il processo di cambiamento organizzativo è continuo, fluido, indeterminato. È sottolineato anche, come tratto più anacronistico, la predisposizione di Lewin verso un approccio di tipo *top-down*, o managerialmente orientato, ignorando la necessità di cambiamenti guidati dalla logica *bottom-up*. In considerazione della sua scarsa dinamicità e flessibilità, altri autori (tra questi, Harris 1985; Dunphy e Stace 1993; Pettigrew 1990a, 1990b) rilevano anche la sua limitata applicabilità: il modello pianificato sembra essere possibile solo per cambiamenti incrementali e

su bassa scala, risultando, così, di problematica attuazione per i cambiamenti che richiedono andamenti rapidi e radicali, di tipo trasformativo. Ad un diverso livello di analisi (Pettigrew 1980; Pfeffer 1992; Wilson 1992; Dawson 1994; Hatch 1997) è stato evidenziato come tale modello presuma un accordo comune tra tutte le parti coinvolte nel progetto di cambiamento, le quali mostrerebbero disponibilità ed interesse nel realizzarlo ignorando le dimensioni del conflitto e del potere come variabili determinanti entro le organizzazioni, o al massimo ritenendole questioni facilmente identificabili e risolvibili. Per questi studiosi, obiettivi e risultati dei programmi di cambiamento sono molto più facilmente determinati dalla lotta per il potere nelle organizzazioni che non da processi di negoziazione o *consensus-building* e processi decisionali razionali.

Sebbene molti scrittori di *management* considerino e molti consulenti abbiano convertito il modello in un semplicistico e meccanicistico dispositivo per gestire il cambiamento organizzativo, il modello originario in sé concepisce il cambiamento come un processo tutt'altro che semplice e lineare, tutt'altro che prevedibile e pianificato che da uno stato tende all'altro; essendo l'idea di cambiamento organizzativo di Lewin basata molto di più sulla metafora organicista (Morgan 2006), secondo la quale l'organizzazione è un sistema aperto e non chiuso - quindi vivente ed adattativo - , al contrario, esso appare un processo di apprendimento complesso e interattivo, di natura imprevedibile e certamente non lineare (Burnes 2004a, 2004b). Il primo passo per decostruire il mito della razionalità associata a meccanicità e staticità, richiede di considerare in maniera globale il lavoro di Lewin, cioè assumere la teoria del campo, l'approccio dinamico, il modello di cambiamento programmato e l'*action research* come una totalità; solo così è possibile ritrovare il vero punto di forza del suo modello, che sta tutto nell'essere un processo dinamico e ciclico, anziché meccanico e inflessibile. Se, come i suoi critici fanno, i quattro concetti sono considerati in modo separato, allora il modello appare, appunto, semplicistico. Ma se è visto come parte di un processo più ampio, entro il quale tutti i quattro concetti (mutualmente rafforzanti) vengono utilizzati in modo combinato, allora esso si svela come molto più robusto e significativo perché basato su programmi di cambiamento partecipativi e sul gruppo (French e Bell 1999).

2.1 I presupposti del modello lewiniano

È noto che la principale preoccupazione di Lewin fosse la risoluzione del conflitto sociale: egli avvertiva come particolarmente importante il problema delle minoranze e dei gruppi svantaggiati. Sottostante questa sua preoccupazione vi era la radicata credenza che solo la presenza e la diffusione di valori ed istituzioni democratiche, ed il rafforzamento degli stessi meccanismi della partecipazione, potessero effettivamente neutralizzare le aspre conseguenze del conflitto sociale. Influenzato dalla psicologia della *Gestalt*, che postulava la possibilità di ottenere cambiamenti di successo soltanto attraverso processi di apprendimento, Lewin maturò il convincimento secondo cui la facilitazione dell'apprendimento è la condizione essenziale per il miglioramento delle condizioni umane, perché solo un intervento di tipo educativo avrebbe consentito agli individui di acquisire gli strumenti necessari a comprendere e ri-strutturare le proprie percezioni sul mondo.

Sebbene il suo *Three-Step Model* sia citato come il suo contributo più importante nell'ambito delle teorie e dei modelli di cambiamento organizzativo, esso necessita di essere contestualizzato entro una *frame* più ampia che permetta un approccio globale all'analisi, alla comprensione e alla determinazione del cambiamento, così come al superamento delle sue critiche.

Field Theory

La *Teoria del Campo* è il punto di partenza del pensiero di Lewin e del suo modello. Lewin guarda al gruppo nel suo insieme e concepisce il comportamento del gruppo come un intricato insieme di interazioni simboliche e di forze capaci di influenzare tanto le strutture del gruppo quanto il comportamento individuale; quest'ultimo non ha significato di per se stesso, ma è considerato una funzione dell'ambiente del gruppo (o del campo) e, conseguentemente, ogni cambiamento nel comportamento deriva da cambiamenti, piccoli o grandi, nelle forze del campo (Lewin 1947-a). La teoria del campo è un approccio volto alla comprensione del comportamento del gruppo, attraverso l'identificazione e la mappatura della totalità e della complessità delle forze presenti nel campo in cui il comportamento si verifica (Back 1992). Il campo è, quindi, una totalità di fatti coesistenti concepiti come reciprocamente interdipendenti (Lewin 1946), cioè un sistema di

forze caratterizzato dall'interdipendenza tra gli elementi che lo compongono. Lewin crede che esso sia in un continuo stato di adattamento, così come la vita del gruppo, quindi mai senza cambiamenti: per questo usa il termine di *equilibrio quasi-stazionario*, per indicare una sorta di movimento in costante evoluzione nei ritmi e nei modelli comportamentali del gruppo dovuti al costante fluttuare o al cambiare delle forze o delle circostanze che su di esso influiscono. In altri termini, l'equilibrio quasi-stazionario è tale perché è sia continuamente turbato dagli stimoli soggettivi ed oggettivi che si succedono nel campo sia continuamente ripristinato dall'interazione e dalla combinazione delle diverse forze in atto, le quali, a loro volta, non rendono possibile la previsione degli *outcome*, che si produrranno, in definitiva, solo per prove ed errori.

Da questo punto di vista, il cambiamento del comportamento del gruppo può avvenire solo attraverso lo "scongelo" di tutte quelle forze (difese personali o norme di gruppo) che vi resistono (Weick e Quinn 1999): se per Lewin la comprensione di ogni situazione (*status quo*) è possibile solo se la si considera come sostenuta da certe condizioni o, appunto, forze (Lewin 1943-a), allora lo *status quo* è mantenuto perché vi è una situazione di equilibrio tra forze che guidano e forze che resistono al cambiamento.

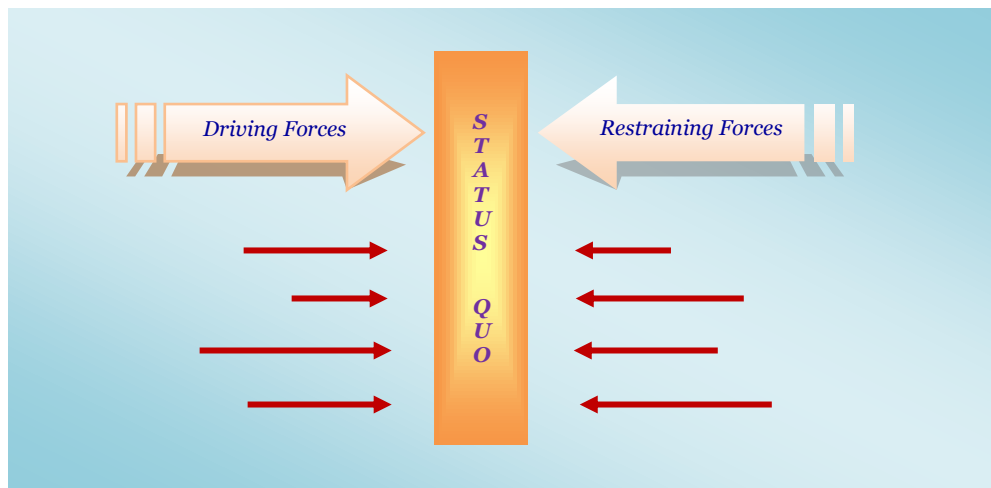


Figura 1. Force field analysis. Fonte: (adattata da) Burnes (2009), *op. cit.* p. 334

Lewin era convinto del fatto che l'identificazione e la dimostrazione della potenza di queste forze avrebbe consentito la comprensione del perché individui, gruppi ed organizzazioni si comportano in un certo modo, e quali forze necessiterebbero essere diminuite o rafforzate per realizzare il cambiamento. Egli vede il cambiamento comportamentale come molto lento e riconosce che sotto certe circostanze (crisi individuali, organizzative o societarie) le varie forze nel campo possono scivolare velocemente e radicalmente. In questo caso, routine e comportamenti istituzionalizzati collassano e lo *status quo* non è più realizzabile. Conseguentemente, nuovi modelli di attività possono emergere e un nuovo equilibrio formarsi.

Dopo la morte di Lewin, l'interesse per lo studio del campo di forze è chiaramente declinato. Tuttavia, la crescente rilevanza degli studi centrati sul superamento delle resistenze al cambiamento (tra questi, Argyris 1990; Argyris e Schön 1996, Schein 2009, 2010) ha condotto ad un suo rinnovato interesse nonostante le critiche che questo modello ha richiamato.

Group Dynamics

Lewin fu il primo psicologo a scrivere sulle dinamiche di gruppo e a riconoscerne l'influenza sul comportamento dei singoli. Proprio l'obiettivo di comprendere la natura e le caratteristiche degli elementi che inducono le risposte comportamentali del gruppo e delle forze che incidono su di esso, nonché la scoperta delle modalità attraverso cui queste possono essere cambiate al fine di ottenere un comportamento desiderabile, spinge Lewin ad elaborare il concetto di *group dynamics* per mettere in evidenza non solo il gruppo come principale *locus* del cambiamento, ma per marcare la sua forza e la sua capacità nell'esercitare pressioni sui singoli comportamenti che vengono a conformarsi (Bernstein 1968; Goldberg 1999). Segue che, entro questo *locus*, i fattori su cui prestare attenzione per creare disequilibrio e cambiamento sono norme, ruoli, interazioni e processi di socializzazione (Schein 1988). Da qui, la creazione dei *T-group* e della *Leicester Conference*, come studio esperienziale dei processi organizzativi e di gruppo fortemente influenzati dai lavori di Lewin, furono un tentativo di affermare il

lavoro con il gruppo come modalità per stimolare i processi di cambiamento, personali sociali ed organizzativi.

Per quanto importante, la comprensione delle dinamiche di gruppo non è sufficiente per introdurre un cambiamento: Lewin pensa ad un processo molto più complesso, entro il quale i membri del gruppo possono realmente impegnarsi a tutti i livelli per cambiare il proprio comportamento. È questa idea che spinge Lewin allo sviluppo dell'*action research* e del suo modello di cambiamento programmato a tre fasi.

Action Research

L'approccio di Lewin, sia nei suoi proponenti iniziali quanto nei suoi sviluppi successivi, era finalizzato alla creazione di un modello che avesse al suo centro le relazioni interpersonali e consentisse processi di partecipazione, apprendimento e cambiamento. Spiegare fenomeni o processi per Lewin, infatti, non era sufficiente, molto più importante era il tentativo di produrre un cambiamento: la consapevolezza dell'impossibilità di impiegare i tradizionali metodi di ricerca sviluppati dalle scienze fisiche per comprendere e sostenere il processo di cambiamento dei sistemi umani, lo condussero all'elaborazione del convincimento secondo cui questi non possono essere compresi e cambiati se non attraverso il coinvolgimento e l'impegno personale nel processo di comprensione, indagine e, appunto, cambiamento (White 2004) e, conseguentemente, allo sviluppo dell'*action research* come "via" realizzare cambiamenti reali.

Action research è il termine coniato per identificare un approccio collettivo di risoluzione dei problemi, sociali e organizzativi, basato sull'assunto secondo cui i problemi possono essere efficacemente risolti se un'analisi razionale e sistematica dei problemi in questione viene effettuata attraverso la partecipazione di tutti i soggetti interessati. Da questo punto di vista, e nei termini di Lewin, l'*action research* è un processo che: *a)* mette al suo centro la credenza secondo cui il cambiamento richiede azione; *b)* riconosce che un'azione di successo è basata sull'analisi della situazione, sull'identificazione delle alternative possibili e sulla scelta di quella più appropriata rispetto alla situazione che si vuole fronteggiare; *c)* è basato sul convincimento che il cambiamento debba essere profondamente

voluto per potere essere realizzato (Burnes 2004). *Action research* è, quindi, un processo a spirale caratterizzato da fasi di programmazione, azione e valutazione dei risultati.

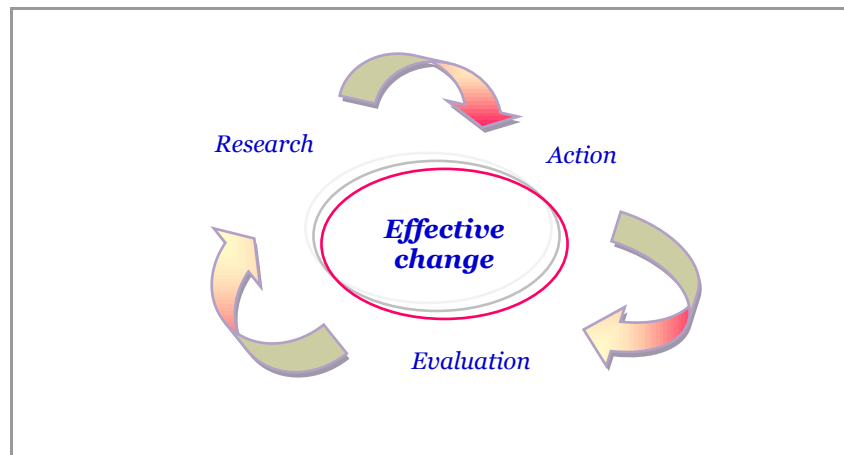


Figura 2. *Action research cycle*. Fonte: (adattata da) Burnes (2009), *op. cit.* p. 337

Posto in questi termini, egli vedeva un'intima connessione tra *action research* e rieducazione, considerando azione, ricerca e formazione come un triangolo da tenere saldamente unito (Peters e Robinson 1984) e preferendo il *setting* partecipativo come mezzo attraverso il quale i partecipanti possono apprendere, pianificare e valutare le proprie azioni strategiche. Sebbene Lewin non definisca in maniera sistematica il processo di rieducazione a cui pensa e tende, esso è tuttavia desumibile dai principi che pone alla base della sua teoria (Coghlan e Jacobs 2005). A partire da un'attenta analisi delle idee e dei concetti base, Chin e Benne (1984), discussi nel capitolo precedente, identificano una specifica area del cambiamento programmato nella quale collocano il lavoro di Lewin: quella normativa-rieducativa, appunto, descritta in termini di cambiamento di attitudini, valori e comportamenti propri del contesto e della cultura del gruppo con cui questo e gli individui che ne fanno parte si identificano. Benne (1976), ancora prima, cerca di esplicitare il concetto in termini di "spostamento" agito dagli individui dai modelli di pensiero e di azione consueti attraverso cui solitamente le persone gestiscono e giustificano le proprie scelte ed i propri comportamenti. Altri autori come Argyris, Putnam e Smith (1985), i cui studi sono stati influenzati dai

lavori di Lewin, provano a definire il processo rieducativo come un processo di disapprendimento di modelli di pensiero e di azione, radicati negli individui e nei gruppi ed operanti a livello di norme e valori che trovano espressione nei loro mondi comportamentali.

Essendo basata sui presupposti teorici della psicologia della *Gestalt*, secondo la quale il cambiamento può essere realmente ottenuto aiutando gli individui a riflettere e guadagnare degli *insight* positivi entro la totalità delle loro situazione, l'*action research* è intrinsecamente un processo rieducativo basato su alcuni concetti chiave ben riassunti da Coghlan e Jacobs (2005):

- *gruppo come locus del cambiamento*. Considerando il comportamento individuale come prodotto dell'interazione tra persona e ambiente, nonché un elemento attivo nella loro costituzione, per Lewin esso non ha significato in sé, ma solo guardando alla situazione nella sua interezza.
- *Processo rieducativo come un processo di cambiamento culturale* che si traduce in un processo di acquisizione di nuovi valori, credenze e sistemi di pensiero, che è processo di apprendimento e cambiamento. Consapevole, tuttavia, del fatto che l'esperienza di per sé non conduce all'apprendimento, Lewin considera imprescindibili alcuni passaggi che nel loro insieme formano un *processo circolare*, caratterizzato da riflessione, azione e valutazione dei risultati prodotti dall'azione (Lewin 1948). La capacità di riflessione è considerata *link* critico tra esperienza concreta, interpretazione e azione, come sarà ripreso e sostenuto successivamente Kolb (1984) a proposito delle fasi dello sviluppo organizzativo: la riflessione, che genera un certo grado di consapevolezza, fa sì che gli assunti impliciti che guidano il comportamento siano esplicitati e testati, rivedendo e criticando anche il modo attraverso cui essi sono stati costruiti.
- *Cognizione (non solo emozione)*. L'aspetto emotivo legato al cambiamento culturale non è l'unico ad avere una certa importanza per Lewin; ad esso si aggiunge anche quello *cognitivo*, un concetto ripreso con successo da Argyris *et al.* (1974, 1978, 1985) e reso in termini di "modificazione delle mappe cognitive" per identificare come tratto specifico dell'apprendimento la capacità di allineare le idee guida di ciò che si fa con i cambiamenti organizzativi

introdotti. Nei loro lavori, Argyris e colleghi avevano sottolineato il *gap* esistente tra le teorie esposte (i principi che guidano l'azione, ovvero ciò che le persone dicono di fare) e le teorie in uso (che si esprimono nelle azioni delle persone stesse e che possono essere dedotte dal loro comportamento). Tenendo presente tale differenza, la modificazione avviene proprio in questo scollegamento, in questa sfasatura fra idea e azione. Nella modifica del sistema delle rappresentazioni sociali delle organizzazioni si apre uno spazio per l'intervento organizzativo che porta verso l'apprendimento accorciando la distanza che esiste tra ciò che un'organizzazione dice di fare e ciò che realmente viene fatto.

- *Le resistenze al cambiamento.* Lewin non sottostima le resistenze individuali e di gruppo al cambiamento, ma ritiene che possano essere superate attraverso le modalità con cui il cambiamento viene implementato. Questo ci porta al cuore dell'importanza del suo lavoro. Se nuovi valori e nuove credenze sono imposti, la lealtà verso i vecchi e l'ostilità verso i nuovi tenderanno a prodursi. Per evitare che questo accada, o che la rieducazione si attesti al livello del sistema ufficiale di valori (a livello di teorie esposte, nei termini di Argyris), Lewin pone come *condicio sine qua non* la partecipazione volontaria, la libera espressione di opinioni e di disaccordo, così come la negazione delle paure. Il cambiamento delle modalità con cui le persone sperimentano e percepiscono le situazioni è fortemente connesso al loro livello di partecipazione; di conseguenza, un attivo coinvolgimento implica sia gli aspetti affettivi che cognitivi, attitudinali e comportamentali di ciascuna persona.

Emerge, dunque, come la “rieducazione” sia, nei termini di Lewin, un processo partecipativo e trasformatore allo stesso tempo, basato sul coinvolgimento e su significative modificazioni tanto nella cognizione quanto nei valori e nei comportamenti, e realizzabile solo attraverso la creazione di un ambiente di apprendimento che consenta agli individui il guadagno di nuovi *insight* rispetto loro stessi e le loro circostanze per sviluppare la capacità di riconoscere il bisogno del cambiamento ed accettarlo. L'*action research* esprime e sintetizza, dunque, la significatività del suo lavoro: essa attinge sia alla teoria del campo per identificare le forze concentrate sul gruppo al quale gli individui appartengono, sia alle

dinamiche di gruppo al fine di comprendere le ragioni per le quali il gruppo si comporta in un certo modo quando è soggetto a certe forze. Lewin stressa anche il ruolo delle routine e dei modelli comportamentali che sono molto più che semplici prodotti di forze contrarie: essi hanno valore in sé ed hanno lo scopo di rafforzare le norme del gruppo.

Concludendo

Poiché il postulato fondamentale dell'*action research* è che il cambiamento per essere effettivo deve verificarsi a livello di gruppo ed essere un processo partecipativo e collaborativo che coinvolge tutti coloro che ne sono interessati (Bargal *et al.* 1992; Darwin *et al.* 2002; Dickens e Watkins 1999; French e Bell 1984; McNiff 2000), emerge come il modello a fasi di Lewin sia molto più complesso di quanto non appaia ai suoi critici. Schein (1996), ad esempio, rileva come la fase di *unfreezing* obbliga a vedere il cambiamento umano, individuale o a livello di gruppo, come un profondo e complesso processo di dinamiche psicologiche implicantemente dolorosi disapprendimenti che avvengono non senza il senso di perdita della propria identità e la difficoltà reale di ristrutturare i propri pensieri, le proprie percezioni, le proprie emozioni ed attitudini; allo stesso modo, la fase del *changing* non è mai lineare perché non può essere né controllata né prevista la direzione dell'apprendimento; la complessità delle forze presenti nel campo obbliga ad identificare e valutare tutte le opzioni possibili: cambiare attitudini e comportamenti, infatti, significa provare a rompere consueti modi di fare o abitudini sociali che, solitamente, costituiscono ostacoli al cambiamento, o meglio come lo stesso Lewin terminerà, "profonde resistenze" (Bargal 2012).

In questo processo un ruolo fondamentale è quello dei consulenti/ricercatori nel salvaguardare lo *spazio psicologico* (Lewin 1946; Schein 1996a) per consentire ai gruppi di esplorare il *gap* tra l'esposto e l'esperenziato (Meehan e Coghlan 2004). Proprio l'attenzione sul tema della consulenza organizzativa ci porta all'influenza notevole che Lewin ebbe nella formazione del *Tavistock Institute* e nella definizione della sua identità e del suo approccio lavorativo (Neumann 2005).

3. La rilevanza del modello di Lewin nei processi di cambiamento organizzativo governato

È indubbio che Lewin e il *Tavistock Institute* possono essere considerate le due principali forze che hanno dato vita e sostenuto lo sviluppo dell'*action research* e che esercitano ancora oggi una notevole influenza nell'ambito dello studio e delle pratiche dei processi di sviluppo e cambiamento organizzativo nei sistemi complessi, come dimostrano gli sviluppi più recenti della *participatory action research* che trova il suo profondo radicamento tanto nei principi lewiniani quanto nella tradizione operativa del *Tavistock*.

Dei tre fondatori del *Tavistock Institute* (Trist, Bion e Sutherland) fu Eric Trist ad incontrare Lewin, le cui idee lo impressionarono a tal punto da decidere di portarle dentro la formazione iniziale dell'Istituto (Neumann 2005). Fino alla fine Trist considerò le idee lewiniane di straordinaria importanza per la prospettiva sociopsicologica: in particolare, l'enfasi di Lewin sul "*qui-ed-ora*", la teoria della causa congiunta espressa nella formula $C=f(PA)$ - dove il comportamento (C) è funzione (f) della persona (P) e dell'ambiente (A) ed indica nell'interazione tra persona e ambiente il principale fattore di cambiamento o di assenza di cambiamento - e il suo lavoro sui processi decisionali di gruppo e sulle dinamiche di cambiamento sociale (Trist e Murray 1990 - *cit.* in Neumann 2005). Nella fase fondativa del *Tavistock* (1946), Lewin collaborò con i pionieri della ricerca socio-analitica inglese; le sue idee ed i suoi studi sulle proprietà gestaltiche dei gruppi come insiemi aprirono la strada a metodi di gruppo per affrontare problemi pratici legati alla situazione di guerra (Miller 1989): mentre a Northfield Bion conduceva le sue prime ricerche sui processi primitivi nei gruppi sperimentando nuove modalità di lavoro, Lewin in collaborazione con l'Istituto ed i *National Training Laboratories* di Bethel negli Stati Uniti porta a compimento il modello del *T-group*, un'esperienza di apprendimento per implicazione diretta attraverso la quale i soggetti partecipanti acquisiscono una maggiore sensibilità ai fenomeni di gruppo ed una più accurata percezione di sé e degli altri. Come ricordano Miller (1989) e Neumann (2005), la più importante eredità intellettuale di Lewin consiste proprio nel suo approccio gestaltico al gruppo ed ai processi di cambiamento nei gruppi: peraltro, è indubbio che il *T-group* costituisce il punto originario dello

sviluppo della *Leicester Conference*, un modello intensivo (e sociale) di apprendimento dall'esperienza basato sul "here-and-now", utilizzato sia per la formazione nelle organizzazioni sia per lo studio delle dinamiche di gruppo (Perini 2002; Contessa 1987), che ha al suo centro la riflessività, cioè il vivere l'esperienza e contestualmente riflettere su di essa. Sebbene lo sviluppo di questa istituzione sia stata influenzata anche dagli sviluppi della psicoanalisi applicata allo studio dei gruppi, e sebbene sia attualmente basata sul metodo di studio e di analisi delle dinamiche di gruppo di cui fu pioniere Wilfred Bion, è altrettanto vero che essa origina direttamente dal lavoro di Kurt Lewin (Miller 2004).

L'istituzionalizzazione delle idee lewiniane avvenne nel momento in cui lo staff del *Tavistock* iniziò a lavorare usando il metodo dell'*action research*, cioè, applicando la scienza sociale ai problemi concreti ed alle sfide poste dall'ambiente in cambiamento a quel tempo.

Nella sua posizione di recupero dell'eredità lewiniana, qui utile per dimostrare la sua significatività nei processi di governo del cambiamento sistemico, Jean Neumann (2011a, 2011b, 2012) ne rielabora i principi fondamentali, utili per dimostrare come questi continuano ad avere rilevanza per gli accademici ed i *practitioner* del cambiamento e dello sviluppo organizzativo. I quattro principi inter-relati tra loro sono: l'approccio dinamico, la teoria del campo, la regola della contemporaneità, la regola del metodo costruttivo. Il termine *approccio dinamico* indica la necessità di scoprire le forze multiple che sono in atto in ogni situazione, quindi, usare diversi livelli di analisi per identificare e comprendere cosa sta accadendo nel sistema di riferimento. Nei termini di Lewin, usare un approccio dinamico implica che tutti gli elementi di qualsiasi situazione devono essere considerati come parte di un sistema; conseguentemente, dal punto di vista dell'intervento organizzativo, tutte le parti in connessione tra loro formano un insieme complesso (*complex whole*) che necessita d'esser scoperto attraverso azione e studio, perché un cambiamento introdotto in una parte del sistema influenza tutte le altre parti. La *teoria del campo* costituisce un metodo d'analisi delle relazioni causali fra eventi del campo sociale e di produzione di costrutti scientifici orientato ad offrire una comprensione scientifica dei fatti sociali. Poiché lo scopo di Lewin è quello di comprendere le interazioni tra gli esseri umani e le

dinamiche agenti nei gruppi e tra i gruppi, egli presuppone che persona, ambiente e condizioni dipendono strettamente l'una dalle altre, ovvero li considera come un'unica costellazione di fattori interdipendenti. La nozione di campo si riferisce a tutti gli aspetti individuali in relazione con l'ambiente e con le condizioni in esso presenti, che influenzano il comportamento e lo sviluppo di preoccupazioni in un particolare momento nel tempo. Tenendo presente che per Lewin l'analisi inizia con la situazione come *whole*, entro la quale tutte le variabili in gioco necessitano di essere focalizzate, è indispensabile rappresentarsi qualsiasi cosa presente nel campo che sia capace di aiutare o rallentare il movimento verso gli obiettivi di cambiamento. La regola della *contemporaneità*, nei termini di Lewin, stabilisce che la spiegazione di ciò che avviene nel campo non è legata alle proprietà dei singoli fatti in esso presenti, ma deriva dal sistema di relazioni che i fatti intrattengono in un preciso momento. Solo le condizioni attuali possono spiegare l'esperienza ed il comportamento attuale; per cui, l'attenzione è posta su quegli elementi della situazione presente che motivano, o che influenzano, le persone ed il loro ambiente, dando forma al cambiamento. Sebbene questa regola sembri escludere la necessità di collegare gli eventi attuali da quelli passati, l'intenzione di Lewin non è quella di negare o sottostimare l'influenza del passato nel determinare le condizioni del presente; il suo obiettivo è la spiegazione del comportamento in una certa situazione, quindi, connettere il cambiamento con le interconnesse e concrete condizioni situate nel campo in quel determinato momento. Infine, la regola del *metodo costruttivo* gioca un ruolo determinante nei processi di acquisizione di consapevolezza dei soggetti; incoraggiando la creazione di concetti necessari per la spiegazione, questa regola consegna una rappresentazione della situazione nella sua totalità, così come questa è esperita dalle persone coinvolte. Quanto più la concettualizzazione mostra questa interdipendenza tra individuo e ambiente, tanto più le persone diventano capaci di esplorare questi concetti, comprendere la situazione totale attraverso un processo di produzione di senso e riformulare un qualche obiettivo di cambiamento.

Emerge come la rilevanza delle idee di Lewin, affidata a tre concetti (la soggettività del campo, che sottolinea la matrice psicologica dei gruppi e delle loro dinamiche, la natura fisiologica del conflitto di forze, interpersonali e sociali,

e la preferenza per i fenomeni dinamici piuttosto che per le strutture statiche come chiave per la comprensione dei comportamenti), risiede nel fatto che, nel comprendere un sistema, egli mette in evidenza il “*come si muove*” piuttosto che il “*come è*”, ovvero fornisce una base di concetti ed indicazioni utili per la comprensione del processo. Il che costituisce ancora una novità per la stragrande maggioranza delle pratiche di studio e di ricerca sulle organizzazioni, che può essere opportunamente sfidata attraverso i due strumenti per la pratica sociale del cambiamento che Lewin ha lasciato: l’*action research* ed il *T-group* (*Leicester Conference* - studio esperienziale dei processi organizzativi e di gruppo).

4. La sfida della complessità

Il ri-apprezzamento del lavoro di Lewin aiuta a mettere in luce come i suoi presupposti concettuali (il costrutto di *campo* ed il concetto di *equilibrio quasi-stazionario*) sono molto vicini alle elaborazioni che le teorie della complessità (tra le più significative ad aver contribuito alla definizione dell’approccio emergente del cambiamento) offrono. Partendo da questo riconoscimento, e tenendo presente che i tradizionali paradigmi e conseguenti modelli ed applicazioni risultano essere sempre più assai poco adeguati per comprendere le organizzazioni ed i loro processi di cambiamento, si proverà a guardare al tema della complessità più da vicino, per comprendere se e quanto una prospettiva complessa possa aiutare a sostenere l’idea di una *framework* concettuale alternativa rispetto ai consueti paradigmi, e particolarmente riguardo alle dominanti modalità di gestione dei processi interni alle organizzazioni.

La teoria della complessità apre piste di riflessione assolutamente inedite: sebbene le sue origini siano rintracciabili entro i confini delle scienze naturali, essa ha trovato, nell’ultimo decennio, una sua interessante applicazione anche in campo organizzativo come un modo per comprendere le organizzazioni e per promuoverne il cambiamento. I paradigmi gestionali dominanti, che si chiedono come sia possibile progettare organizzazioni capaci di ottenere risultati di successo, sembrano condurre ad una sorta di circolo vizioso che produce, a sua volta, un controllo sempre più stringente con un impatto alienante sull’impegno

individuale. Il punto di partenza del circolo vizioso è un assunto indiscusso secondo il quale le organizzazioni di successo sono sistemi tendenti a stati di equilibrio attraverso l'adattamento all'ambiente; poiché nell'ambiente sono inevitabilmente presenti interferenze che minano l'equilibrio, le possibilità di successo sono connesse alla loro immediata identificazione ed allineamento dell'organizzazione, che si traduce in: a) modalità di previsione dei cambiamenti, b) predisposizione di piani, c) adozione di azioni incrementalì con definite ed adeguate misure di controllo (Stacey 1996).

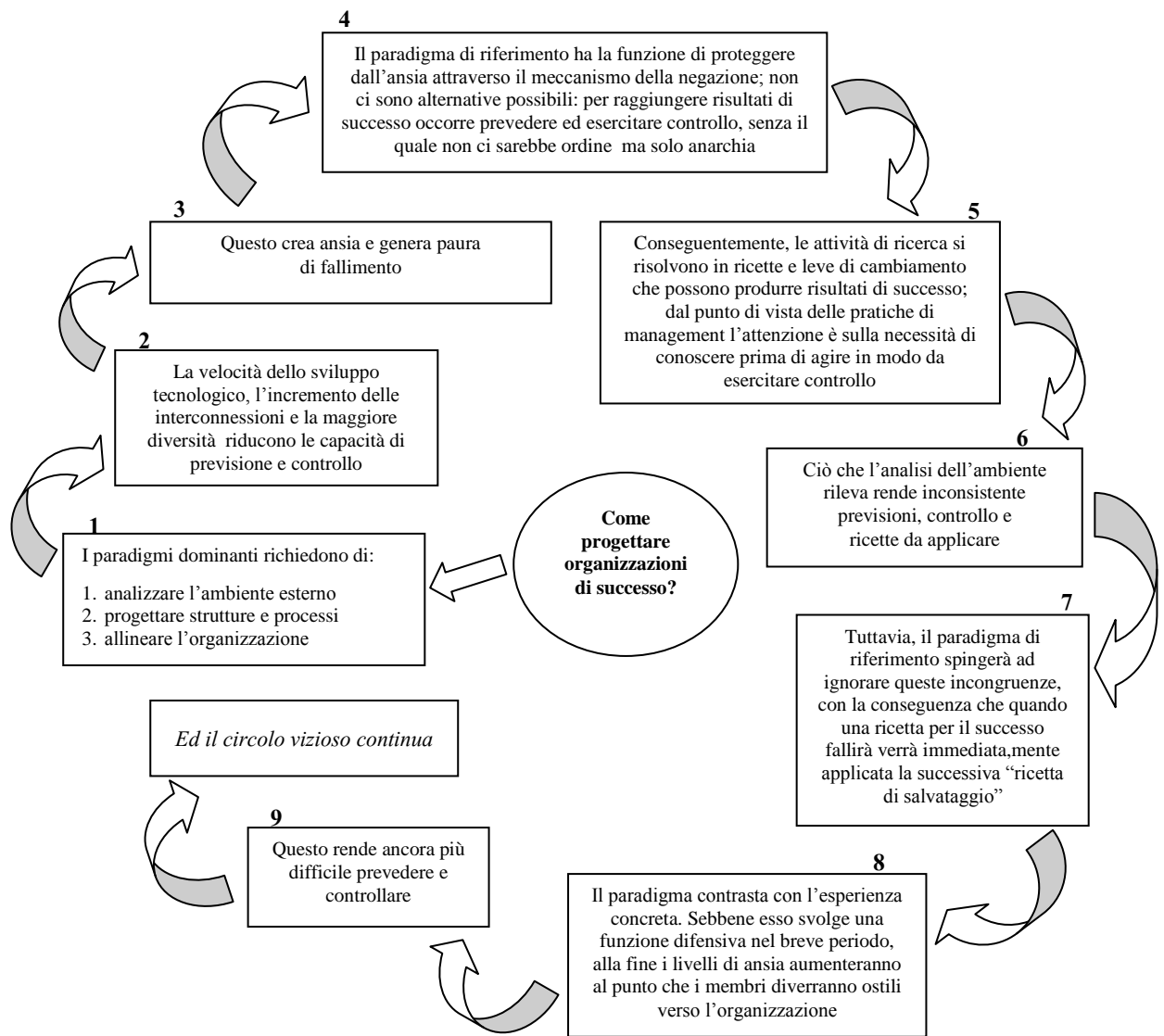


Figura 3. Today's dominant management paradigm. Fonte: Stacey (1996), op. cit. p. 3

Tuttavia, come dimostra lo schema, gli *step* intrapresi per affrontare i crescenti livelli di incertezza provocano essi stessi gradi più elevati di incertezza e dissenso dovuti al fatto che l'adattamento stabile è impossibile da raggiungere una volta per tutte, così la fallacia dei tentativi di previsione e dei meccanismi di controllo produce ed aumenta insicurezza e paura all'interno dell'organizzazione. Il risultato sarà una continua incapacità di imparare dall'esperienza, che avrà come conseguenza sia una sorta di ritiro psicologico dall'organizzazione da parte dei suoi membri sia l'avvitamento dell'organizzazione su se stessa.

L'adesione indiscussa ad una dominante *frame of reference* determina, quindi, una differente risposta organizzativa all'ambiente complesso e turbolento. I teorici delle contingenze (Burns e Stalker 1971), ad esempio, argomentano che quando un'organizzazione considera il proprio ambiente turbolento e complesso, essa tende a rispondere con strutture più organiche e complesse che riflettono la varietà presente nell'ambiente; similmente, se l'ambiente è percepito come stabile e immutabile, i processi dell'organizzare saranno più semplici e meccanici. Ciò non toglie, tuttavia, che molte organizzazioni, nonostante la percezione ed una certa consapevolezza dei livelli di complessità ambientale, continuano a scegliere risposte manageriali semplici e meccaniche - *risposte che riducono la complessità* (Boisot e Child 1999), anziché coerenti con le caratteristiche dei sistemi adattativi complessi - *risposte che assorbono la complessità* (Boisot e Child 1999). In altri termini, la scienza della complessità in generale, e gli studi sui sistemi adattativi complessi in particolare, ci conducono alla messa in discussione del dominante approccio *top-down* al cambiamento e ci aiutano a focalizzare l'attenzione invece su un approccio *bottom-up* o adattamento-in-azione.

I primi ed i più importanti tentativi di connettere complessità, organizzazione e cambiamento si devono a Ralph Stacey ed al suo gruppo di ricerca, ma anche altri studiosi, proponenti e sostenitori della plausibilità della complessità come nuova lente di osservazione e comprensione, affermano che tale approccio offre una spiegazione utile al perché le organizzazioni trovano il cambiamento così difficile: considerando il fatto che esse sono sistemi dinamici non lineari, le cui azioni hanno esiti del tutto imprevedibili, è argomentato come gli sforzi di cambiamento falliscono perché sono imposti secondo una logica *top-down*, ovvero cambiamenti

trasformazionali eterodiretti anziché approcci basati sull'auto-organizzazione necessari per tenere i sistemi complessi sul margine del caos. La sfida per le organizzazioni, allora, riguarda la necessità di promuovere strutture, politiche e pratiche che permettano democrazia ed equilibrio di potere, condizioni che, a loro volta, promuovono l'auto-organizzazione che consente alle parti costitutive dell'organizzazione di rispondere in modo appropriato ai cambiamenti ambientali attraverso processi continui di innovazione.

4.1 La (teoria della) complessità

La complessità emerge dalle *inter-relazioni*, *inter-azioni* ed *inter-conessioni* di elementi dentro un sistema e tra il sistema ed il suo ambiente.

La teoria della complessità trova le sue origini nelle scienze naturali e studia le proprietà fondamentali dei sistemi dinamici non lineari, e particolarmente dei *sistemi adattativi complessi*. Si occupa dell'emergenza (nel senso inglese di *emergence*) dell'ordine entro sistemi complessi operanti sull'orlo del caos, cioè sistemi che sono continuamente in trasformazione e per i quali la regola della linearità nella spiegazione dei processi interni non può essere applicata (Beeson e Davis 2000), e postula l'indispensabilità di uno stato di *dis-equilibrio* come condizione necessaria per la crescita. Gli elementi chiave di questa prospettiva riguardano, dunque, i concetti di interazione, caos ed emergenza: le interazioni multiple tra gli elementi di un sistema, siano esse di natura ordinata e/o caotica, determinano una forte complessità interna, a causa della quale disturbi di natura casuale possono dar luogo ad eventi imprevedibili che si riverberano su tutto il sistema, dando vita a nuovi modelli di cambiamento; la caratteristica sorprendente è che, nonostante l'elevato grado di imprevedibilità, un ordine coerente emerge sempre dalla casualità e dal caos che appare in superficie (Morgan 2006).

Entro un quadro costituito da una molteplicità di punti di vista e di termini utilizzati, dovuta all'ampiezza delle sue applicazioni ad un variegato *set* di discipline (dalla matematica alla biologia alla fisica alla chimica), l'elemento di maggiore importanza, dal punto di vista della significatività di questa prospettiva per questo studio, è costituito dalla teoria dei sistemi adattativi complessi.

Come ha ben messo in evidenza Stacey (2011), sebbene la teoria del caos e la teoria delle strutture dissipative, che hanno prodotto le cosiddette “scienze della complessità”, introducono i due concetti fondamentali della non linearità e delle strutture emergenti, esse costituiscono tuttavia modelli deterministici applicati a livello macro, ovvero modelli in cui i comportamenti presenti all’interno delle componenti del sistema sono determinati da uno schema comune consistente in regole fissate nel tempo, applicate a tutti gli agenti e che non devono raggiungere nessuno scopo. I sistemi caotici, secondo la definizione di Lorenz, il cui lavoro sui sistemi climatici ha fortemente influenzato lo sviluppo della teoria del caos, sono sistemi che appaiono procedere seguendo il caso, ma il loro comportamento è determinato da specifiche leggi: il clima, ad esempio, è determinato da modelli di forze interdipendenti come la pressione, la temperatura, l’umidità e la velocità del vento che hanno tra loro una relazione non lineare; nei sistemi climatici anche piccole ed insignificanti turbolenze possono condurre a radicali ed imprevedibili conseguenze. La teoria delle strutture dissipative, associata ai lavori di Prigogine, si focalizza su come i sistemi usano il disordine per generare un nuovo ordine attraverso il processo della spontanea auto-organizzazione. È una teoria che identifica i sistemi come configurazioni semi-stabili che operano secondo una logica non lineare: ad esempio, in certe posizioni, tali configurazioni possono assorbire una significativa pressione esterna, mentre in altri casi possono essere radicalmente cambiate anche dalla più piccola delle turbolenze. La struttura dissipativa può passare attraverso stati di instabilità e raggiungere punti critici dove può spontaneamente auto-organizzarsi dando vita a nuove strutture e/o comportamenti che non possono essere previsti; la convenzione è uno degli esempi più efficaci: quando un liquido è a riposo esso presenta un particolare tipo di struttura entro cui la posizione ed il movimento delle sue molecole sono casuali; quando è sottoposto ad una fonte di calore e si surriscalda, la sua struttura inizia a modificarsi fino a quando, raggiunta una temperatura critica, emerge una nuova struttura in cui le molecole si muovono seguendo una direzione regolare.

La teoria dei sistemi adattativi complessi, sviluppata dagli scienziati del *Santa Fé Institute* interessati allo studio dei sistemi complessi in una prospettiva interscientifica e alla progettazione e diffusione di nuovi strumenti tecnologici,

costituisce un approccio che cerca di comprendere il comportamento degli elementi individuali di un sistema. Secondo Stacey (2011) la differenza principale tra questi tre tipi di teorie consiste nel fatto che mentre le prime due costruiscono modelli matematici di sistemi a livello macro, i sistemi adattativi complessi cercano di costruire lo stesso fenomeno usando un approccio centrato sull'agente; qui l'attenzione è sulle regole d'interazione per entità individuali che compongono un sistema, capaci di spiegare il comportamento dello stesso come *whole*. Il determinismo a cui sono soggette le prime due teorie non permette l'adattamento o la modifica degli stati propri e altrui alla luce delle conseguenze osservabili dal loro comportamento e rende, allo stesso tempo, problematica la loro applicazione alle relazioni umane, poiché la caratteristica distintiva degli esseri umani è la loro capacità di apprendere ed evolvere. Ciò non toglie, tuttavia, che le teorie del caos e delle strutture dissipative non siano importanti metafore che aggiungono valore alla comprensione delle dinamiche sistemiche, mostrando la fondamentale imprevedibilità delle interazioni non lineari in situazioni di cambiamento che rende le previsioni a lungo termine impossibili per via delle dinamiche paradossali che le riguardano, cioè un movimento nel tempo in cui stabilità e instabilità non possono essere separate.

Questi *insight* si rivelano, comunque, utili perché introducono uno spostamento significativo dentro la prospettiva dominante del mondo fisico e chimico che sancisce che leggi deterministiche producono determinati risultati: al contrario, queste possono produrre risultati indeterminati; l'universo si muove secondo un processo di auto-organizzazione che utilizza le instabilità per rendere i sistemi capaci di cambiamento e, quindi, di novità (Stacey 2011). Sfidano anche un assunto deterministico dell'organizzazione: lo *scientific management*, ad esempio, assume che se un sistema competente è progettato in un ambiente che non cambia e se ciascuno è persuaso ad obbedire a quelle regole, allora sarà possibile condividere una visione sul futuro dell'organizzazione; queste teorie, invece, evidenziano come questo può non essere vero. Infine, lo studio dei sistemi deterministici fornisce concetti utili nella comprensione di ciò che qui interessa, ovvero dei sistemi adattativi complessi.

4.2 I sistemi adattativi complessi: dinamiche e proprietà

I sistemi adattativi complessi (CAS) sono sistemi dinamici capaci di adattarsi *in* ed evolvere *con* l'ambiente in costante cambiamento: è importante sottolineare che in questa idea di adattamento continuo tra sistema ed ambiente non c'è separazione; il concetto da esaminare è quello di sistema strettamente connesso a tutti gli altri sistemi (a loro volta connessi) che costituiscono un *eco-sistema*. Entro questo contesto, il cambiamento necessita d'esser visto in termini di *co-evoluzione* anziché di semplice adattamento ad un separato e distinto ambiente.

I sistemi adattativi complessi sono costituiti da un largo numero di agenti, ognuno dei quali agisce in conformità ai propri principi di interazione locale; l'interazione è locale in un duplice senso: ogni agente individuale interagisce soltanto con una piccola porzione della popolazione totale, e nessuno di loro segue regole di interazione centralmente determinate. Ciò significa che gli agenti interagiscono localmente seguendo i propri principi, i quali a loro volta implicano che ciascuno modifichi il proprio comportamento in funzione di quello degli altri (Stacey *et al.* 2002; Stacey 2003, 2011). In questa interazione, né gli agenti individuali né gruppi di agenti determinano direttamente le regole di interazione proprie e degli altri, o il modello di interazione che il sistema esibisce o come i modelli evolvono. Questo è il principio dell'auto-organizzazione, che si realizza non perché esiste una causa esterna che determina e plasma le modalità di sviluppo del sistema, ma perché i modelli comportamentali emergono e/o evolvono dalle interazioni locali tra gli agenti in esso compresi.

Stacey, che fu uno dei primi studiosi e pionieri nell'adattare l'approccio dei sistemi adattativi complessi agli studi sull'organizzazione e sul cambiamento organizzativo (e che ha molto influenzato lo sviluppo delle applicazioni della scienza della complessità al *management* nei primi anni novanta), sottolinea l'importanza di abbandonare la concezione riduzionista, che concepisce i sistemi come lineari o anche approssimativamente non lineari ma con la necessità di operare in uno stato di stabile equilibrio, per abbracciarne una complessa che, oltre alla non linearità e al principio di auto-organizzazione, mette in luce la capacità di questi sistemi di operare lontani dallo stato di equilibrio. Mentre approcci più classici, come la scuola della scelta strategica e la scuola ecologica,

assumono le organizzazioni come sistemi caratterizzati da chiare connessioni tra specifiche cause e specifici effetti, dove il *feedback* negativo assicura il movimento verso uno stato di equilibrio e dove le dinamiche sono quelle del comportamento stabile e regolare, la teoria dei sistemi adattativi complessi postula che il sistema è lontano dall'equilibrio, e questa distanza illustra come i sistemi che sono forzati ad esplorare il loro spazio di possibilità creeranno differenti strutture e nuovi modelli di relazione.

In un suo articolo, Stacey (1997) sintetizza i caratteri e le proprietà dei sistemi adattativi complessi. Un sistema adattativo complesso:

- consiste in un largo numero di agenti *inter*-relati in modo non lineare
- *inter*-agisce con un ambiente composto da altri sistemi adattativi complessi
- acquisisce informazioni sui sistemi presenti nel proprio ambiente ed informazioni sulle conseguenze prodotte delle sue *inter*-azioni con altri, sistemi usando il meccanismo del *feedback*
- identifica regolarità nelle informazioni che acquisisce e le sintetizza in uno schema scelto tra una serie di modelli capaci di spiegare le regolarità
- agisce in relazione ai sistemi presenti nel proprio ambiente sulla base dello schema che ha sviluppato
- osserva le risposte causate dalle proprie azioni e le conseguenze di quelle risposte, ed usa queste informazioni per riconsiderare il proprio schema - ovvero usa il *feedback* per apprendere e/o adattarsi.

È possibile riconoscere in queste caratteristiche quelle che presentano le organizzazioni: queste sono chiaramente sistemi di *feedback* perché ogni qual volta che due soggetti interagiscono, l'azione di una persona influenza la risposta dell'altra conducendo ad una reazione che avrà delle conseguenze per la prima, e così in modo circolare lo stesso processo sarà ripetuto nel tempo (Stacey 1995). Questo processo avviene tanto a livello individuale quanto a livello organizzativo e/o sistemico: gli studi sull'apprendimento organizzativo, ad esempio, che considerano l'organizzazione come soggetto di apprendimento, la pensano in analogia ad un sistema cibernetico, il cui apprendimento è determinato da meccanismi di *feedback* che consentono di monitorare nell'ambiente le conseguenze delle azioni iniziate per correggerle in base alle risposte provenienti

dall'ambiente (Gherardi e Nicolini 2004). Se questa analogia tiene, allora non è irragionevole tentare di applicare alle organizzazioni le proprietà dinamiche dei sistemi adattativi complessi.

Una prima proprietà è quella *dell'instabilità limitata*. Occorre premettere che i sistemi adattativi complessi hanno la capacità di porre in essere diversi tipi di comportamento: *a) l'equilibrio stabile* che indica il comportamento ripetuto nel tempo in modo regolare e prevedibile con piccole deviazioni mitigate dai meccanismi di *feedback negativo* (ovvero monitoraggio delle condizioni presenti nell'ambiente, rilevazione degli scostamenti e messa in atto di azioni correttive) che permette all'intero sistema di raggiungere un comportamento regolare che è, appunto, uno stato di stabile equilibrio; *b) l'equilibrio instabile* che si verifica quando le regole che governano il comportamento continuano a cambiare in modo tale che gli agenti non sono più capaci di connettersi l'uno all'altro (il sistema è, in questo caso, guidato da *feedback positivi* che amplificando le oscillazioni introducono comportamenti divergenti e destabilizzanti, dando luogo ad un equilibrio instabile). Il contributo più importante che proviene dalla teoria della complessità riguarda il fatto che questi sistemi hanno la possibilità di mettere in atto un terzo tipo di comportamento, *l'instabilità limitata* appunto, uno stato che non è né stabile né instabile, ma entrambi ad un tempo: in altri termini, il sistema oscilla tra equilibrio e caos. È questa condizione che permette ai sistemi complessi di trasformarsi per la sopravvivenza: se diventano troppo stabili e, quindi, privi delle dinamiche interne che li abilitano a rispondere tempestivamente all'ambiente si ossidificano e muoiono, se sono troppo instabili sono fuori ogni capacità di controllo e si distruggono (Frederick 1998). Questa è esattamente la situazione definita *orlo del caos* (Pascale 1999) che identifica come caratteristica di questi sistemi quella di essere costantemente in equilibrio tra ordine e disordine, in una sorta di zona intermedia (Brown e Eisenhardt 1997) che è una condizione lontana sì dall'equilibrio stabile, ma senza mai la completa distruzione del sistema stesso: lo stato più produttivo è, in altri termini, quello di orlo del caos (vicino al, ma non nel) che è identificato come la condizione in cui c'è massima crescita, varietà e creatività (Frederick 1998) che guidano verso nuove possibilità. L'instabilità limitata mantiene il sistema lontano dell'equilibrio che diventa imprevedibile.

La seconda proprietà è quella definita della *spontanea auto-organizzazione ed ordine emergente*. L'auto-organizzazione è l'esito di un processo dinamico emergente dal basso (*bottom-up*), basato su interazioni locali e senza controllo centralizzato, attraverso cui il sistema, condotto a un punto di instabilità dalle perturbazioni dell'ambiente in cui è immerso, ri-organizza le sue componenti di base per dotarsi di una nuova configurazione. Emergenza non significa che esiste un piano, o un programma per l'intero sistema; questo, infatti, non può essere definito dai suoi singoli agenti perché da essi è collettivamente prodotto attraverso modelli di relazioni presenti a livello di sistema ma assenti a livello delle componenti di base. Il processo di auto-organizzazione ed il concetto di emergenza costituiscono la spiegazione del perché e sul come questi sistemi continuano a sopravvivere restando sul margine del caos, non andando a pezzi anche sotto condizioni ambientali in mutamento (Frederick 1998; Wheatley 1992; Stacey *et al.* 2002).

L'ultima caratteristica è ricondotta al fatto che questi sistemi possono essere concepiti come *sistemi di apprendimento* poiché auto-organizzazione e emergenza conducono a sviluppi strutturali fondamentali, e non soltanto a cambiamenti superficiali. In generale, l'apprendimento si riconosce tanto nella capacità di adattamento del sistema al suo ambiente quanto nella sua capacità di auto-organizzazione. L'intero sistema si impegna, al minimo, in un *single loop learning*, cioè in un processo col quale modifica il comportamento alla luce delle sue conseguenze per raggiungere il proprio scopo, ma in particolare in una forma di *double-loop learning* dal quale invece scaturiscono modelli emergenti a livello del sistema più ampio che non possono essere previsti dal comportamento dei singoli agenti.

4.3 Implicazioni organizzative: l'organizzazione come CAS

Se gli *insight* provenienti dalla teoria della complessità potessero davvero rimpiazzare gli assunti delle prime teorie organizzative, allora essi condurrebbero realmente ad un diverso e nuovo modo di comprendere la vita organizzativa. Poiché è necessario capire come le organizzazioni fronteggiano l'imprevedibilità,

come evolvono nelle e attraverso le proprie interazioni locali e quale ruolo la diversità, il conflitto ed il comportamento non comune giocano in tutto questo, la teoria della complessità fornisce un fondamento concettuale utile e diviene un approccio significativo nella spiegazione del comportamento organizzativo nel far fronte ai continui cambiamenti. Quanto fin qui detto, infatti, evidenzia che man mano che un sistema diventa più complesso non solo comprenderlo diventa più difficile, ma l'adattamento stesso ad un ambiente in continua trasformazione diventa più problematico. Per questo motivo, la teoria della complessità può essere considerata una teoria del cambiamento organizzativo: se le organizzazioni sono considerate sistemi dinamici di adattamento ed evoluzione, le cui caratteristiche strutturali e modelli comportamentali sono dovuti ad interazioni co-evolutive tra le parti del sistema stesso, un'implicazione assai significativa è che essi sono capaci di apprendere dal loro ambiente e cambiare le proprie strutture interne e le proprie funzioni nel tempo, modificando così il comportamento dei singoli agenti. D'altra parte, i già citati studi di Brown e Eisenhardt (1997), che evidenziarono come il successo organizzativo fosse strettamente connesso alla capacità di mantenere sia un certo equilibrio tra struttura e caos sia uno spazio aperto alla sperimentazione, concludono sostenendo che il "pensiero complesso" appare essere molto più efficace della pianificazione per reagire ai cambiamenti imprevedibili.

Secondo il ragionamento di Stacey, le organizzazioni sono sistemi adattativi complessi e, di conseguenza, possiamo immaginarne applicate le loro proprietà. Premessa indispensabile è che ogni organizzazione umana è un *network* di persone, cioè agenti individuali che interagiscono gli uni con gli altri e con altri agenti presenti in altre organizzazioni che costituiscono l'ambiente più ampio. In una medesima organizzazione possono essere distinti due tipi di interazioni che determinano due diversi tipi di sistemi: il sistema legittimo (*legitimate system*) ed il sistema informale (*shadow system*). Il primo è caratterizzato da interazioni che sono: o formalmente ed intenzionalmente stabilite dai soggetti più potenti dell'organizzazione, o stabilite attraverso un processo di accettazione di principi e valori impliciti da parte di tutti i membri, che è esattamente apprendimento, interiorizzazione e socializzazione della cultura organizzativa. Tali legami pre-

esistono ad ogni azione e sono progettati dai più influenti per consentire lo svolgimento del compito primario e, conseguentemente, il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La formalità di questi legami ha lo scopo di assicurare la regolarità di quei modelli comportamentali considerati compatibili con i fini dell'organizzazione, e definiscono la natura e la direzione dell'autorità e della responsabilità di ciascun agente in relazione all'altro e alla *primary task*; facendo questo essi costituiscono, appunto, il sistema formale dell'organizzazione che è gerarchia, burocrazia e ideologia condivisa. Il risultato sono le regole che definiscono la natura delle interazioni locali tra gli agenti del sistema (quindi regole che stabiliscono come le persone unitamente devono svolgere i compiti per raggiungere gli obiettivi), caratterizzate da uniformità, conformità e ripetizione. Conseguenza che le connessioni sono lineari perché tutti gli agenti agiscono sulla base di regole determinate. Il sistema informale è, invece, caratterizzato da legami spontaneamente e informalmente stabiliti tra gli agenti individuali entro il fluire delle interazioni nel sistema formale. Il risultato è un altro *network*, una sorta di "ombra" del sistema legittimo costituita da relazioni politiche e sociali informali in cui gli agenti sviluppano le proprie regole di interazione, alcune delle quali vengono condivise in piccoli gruppi o attraverso l'intero sistema, ma senza che questo tipo di "cultura" (di gruppo/organizzativa) sia parte del sistema ufficiale. Queste regole "altre" costituiscono un repertorio di pensieri, percezioni e comportamenti che sono potenzialmente disponibili ad un'organizzazione, ma non utilizzate per il suo principale scopo: al contrario, il sistema ombra serve a diversi altri scopi, che sono a volte anche difficili da capire, che possono riguardare, come identificarono Trist e Bamforth (1951) e Rice e Miller (1967), il far politica per scopi personali o gli sforzi informali per sostenere o sabotare il sistema legittimo. Il sistema informale, a differenza di quello formale, è non lineare: diverse risposte sono possibili ad uno stesso stimolo, e le interazioni possono assumere forme diverse, non solo basate su flussi di informazione e azioni, ma fondate anche su emozione, amicizia e fiducia. Questo sistema è, in definitiva, caratterizzato da un variabile grado di uniformità e diversità, conformità e individualità.

L'aspetto significativo di questa distinzione, possibile solo concettualmente, mette in evidenza il grado di complessità rintracciabile in un sistema: tali *network* sono, infatti, operativamente intrecciati e, pertanto, necessitano d'esser compresi come *whole*. In senso organizzativo, ovvero cercando di applicare le proprietà fondamentali dei sistemi adattativi complessi alle organizzazioni, la complessità riferita alla caratteristica dell'instabilità limitata emerge nell'organizzazione come risultato della tensione tra le potenti spinte alla stabilità della centralizzazione, della burocrazia e della conformità e quelle, altrettanto potenti, verso un'instabilità che fluisce dalle esigenze di decentralizzazione ed individualismo. Se l'organizzazione opera più vicino alla stabilità, il suo futuro è pianificato da chi la gestisce ed ogni tentativo di cambiamento è vinto dai meccanismi di *feedback* negativo che la spingono verso l'equilibrio; se opera in modo instabile, si troverà in una condizione di totale caos; ed in entrambi i casi l'organizzazione è destinata a fallire. Per questo motivo, la capacità di stare sulla linea di confine tra stabilità ed instabilità ha in sé un grande potenziale di creatività e di cambiamento. Le proprietà di auto-organizzazione e di apprendimento possono essere ricondotte all'organizzazione se si prova a pensare ad essa nei due sistemi, il sistema formale ed il sistema informale (Stacey 1996): è possibile immaginare il sistema informale di un'organizzazione come un insieme formato dalle persone che lo costituiscono che spontaneamente si auto-organizza, dove ciascuno segue le proprie regole di comportamento, ma collettivamente dà origine ad un sistema che individualmente non può essere né compreso né controllato. Questo accade quando le persone formano dei *network* che utilizzano per acquisire informazioni, per apprendere, per svolgere attività (politiche) e cambiare il sistema stesso. Il sistema informale può operare cercando di rafforzare il sistema formale o sabotarlo o per provare a cambiarlo in modo innovativo: nel primo caso, il cambiamento è quasi impossibile, nel secondo è una possibilità reale, praticabile a condizione che il sistema informale lo indebolisca - sebbene questo tentativo non determini che il cambiamento si verificherà, o che il risultato del cambiamento sia quello positivamente sperato. Emerge, quindi, come dalla prospettiva dei sistemi non lineari, i processi che ci sia aspetta di osservare come chiave nel portare in superficie il cambiamento sono connessioni, politiche alternative di cooperazione

e competizione, comunità di apprendimento. Processi che sembrano produrre caos e conflitto se visti secondo la prospettiva classica che ricerca stabilità e si impegna a mantenere lo *status quo*, ma che attraverso la complessità possiamo tracciare nelle organizzazioni come proprietà dei sistemi adattativi complessi (sistemi di apprendimento).

Se il cambiamento organizzativo è un processo complesso, integrato, socialmente incorporato, socialmente dipendente ed influenzato da una varietà di cause e concetti, dal punto di vista del *change management*, i manager più consapevoli di queste interazioni complesse possono più agevolmente comprendere le dinamiche e il comportamento di un'organizzazione e guidare più efficacemente strategie di sviluppo e cambiamento.

4.4 Le risposte organizzative alla complessità: approccio classico vs approccio complesso

Se si inizia a considerare le organizzazioni come sistemi adattativi complessi, *management* e cambiamento assumono una nuova dimensione: Beeson e Davis (2000), per esempio, affermano che intendere le organizzazioni come sistemi non lineari richiede un particolare *shift* nel ruolo del *management*, perché i principi di auto-organizzazione rigettano esplicitamente la regola causa-effetto, la direzione *top-down* e gli stili di comando e controllo tipici dell'organizzazione classica. Brodbeck (2002) suggerisce che la credenza diffusa e radicata del fatto che l'esercizio del controllo da parte dei *manager* per mantenere una condizione di ordine sia essenziale per raggiungere gli obiettivi, necessita d'esser re-indirizzata, mentre Morgan (2006) afferma che ragionare in termini di complessità richiede una ri-concettualizzazione da parte dei *manager* della natura della gerarchia e del controllo, l'apprendimento dell'arte della gestione e del cambiamento dei contesti, la promozione dei processi di auto-organizzazione e l'apprendimento su come utilizzare piccoli cambiamenti per ottenere grandi impatti. Per Tetenbaum (1998) andare verso l'auto-organizzazione richiede ai *manager* di destabilizzare la propria organizzazione e sviluppare abilità a gestire ordine e disordine allo stesso tempo; i *manager* necessitano d'incoraggiare e sostenere la sperimentazione del nuovo.

Tuttavia, anziché accogliere la complessità, molte organizzazioni perseguono l'obiettivo della sua riduzione attraverso l'adozione di un modello manageriale capace di semplificare processi e strutture come modo per raggiungere un certo ordine in ciò che appare essere un mondo disordinato. Poiché l'ordine è sempre stato visto come una sorta di equilibrio, la sua ricerca è stata l'obiettivo fondamentale del *management* tradizionale (Wheatley 1992): coerentemente con ciò, sono stati considerati dei buoni *manager* coloro che sono riusciti a garantire stabilità ed equilibrio al sistema, a minimizzare i cambiamenti rapidi e inaspettati. Gli approcci tradizionali erano basati sull'idea che il mondo fosse conoscibile, come una specie di sistema meccanico in cui forze identificabili e fondamentali leggi di movimento fossero in azione (Capra 1982; Stacey 1995); coerentemente con tale assunto i buoni *manager* si dotano di una conoscenza che dà loro la possibilità di potere comprendere le leggi e le forze operanti nel sistema e, quindi, di potere ottenere capacità elevate e precise di previsione, ordine e controllo. La stabilità è così vista come "normale", ed il cambiamento come l'interruzione dell'equilibrio (Tushman e Romanelli 1985; Nadler e Tushman 1995). In tal modo, le organizzazioni si spingono verso un approccio semplice, rafforzandolo attraverso l'enfasi su specializzazione, definizione dei ruoli e focus su missione ed obiettivi. Per Stacey (1992), la ricerca di questa semplicità è un modo attraverso cui l'organizzazione si prepara a reagire contro l'inconoscibile: anche se i *manager* riconoscono la complessità del proprio mondo, essi continuano a tendere verso la stabilità perseguendo soluzioni gestionali più familiari e semplici come difesa contro l'ignoto, una strategia che, in generale, riflette la tensione tra stabilità ed innovazione, cambiamento e continuità.

Confrontarsi con la complessità, usando le caratteristiche dei sistemi adattativi complessi, invece, richiede alle organizzazioni di raccogliere le informazioni dal proprio contesto e dal proprio comportamento utili per adattarsi e *co-evolvere con* il proprio ambiente. La risposta manageriale consiste, allora, nel riconoscere ed accogliere le immagini multiple e contrastanti della varietà ambientale ed assorbirle dentro l'organizzazione attraverso, ad esempio, più informali e decentralizzati modelli e strutture decisionali, una ampia varietà di interazioni e connessioni per il processo decisionale e strutture che incoraggiano lo scambio di

informazioni attraverso interni (ed esterni) confini organizzativi (Ashmos *et al.* 2000). Le organizzazioni vengono considerate sistemi caratterizzati da un ampio numero di legami o connessioni largamente distribuite; sono queste connessioni che trasmettono informazioni e consentono la creazione di significato tra le parti in modo da ottenere un sistema con migliorate capacità di apprendimento. Queste connessioni, oltre ad aiutare il fluire delle informazioni ed i processi di *sensemaking* (Weick 1995), migliorano anche la capacità di auto-organizzazione del sistema, che riconfigura connessioni ed attività. Il beneficio dell'auto-organizzazione è una struttura fluida e sensibile ai bisogni degli elementi connessi; è disordinata solo se guardata attraverso gli standard del *management* tradizionale perché i modelli comportamentali e le decisioni *emergono* invece che risultare da specifici piani (Capra 1996; Morgan 2006; Wheatley 1992).

È evidente che emerge un passaggio necessario che da un modello "classico" va verso un modello manageriale "complesso" (De Toni 2010). Mentre il primo tende a costruire stabilità e prevedibilità cercando di ridurre il più possibile i rischi connessi al cambiamento, il secondo, rifiutando il riduzionismo e considerando l'imprevedibilità e l'incertezza come elementi sempre presenti, cerca di governare l'instabilità per tenere aperte tutte le opzioni. In questa situazione, il successo deriva dal non-equilibrio e dal cambiamento.

Modello Manageriale			
		<i>Classico</i>	<i>Complesso</i>
C a r a t t e r i s t i c h e	<i>Ambiente</i>	Prevalentemente stabile	Prevalentemente turbolento
	<i>Generazione di nuove strategie</i>	Dall'alto favorendo intese e ordine	Dal basso, accettando conflitti e disordine
	<i>Natura dell'organizzazione</i>	A una mente	A molte menti
	<i>Gestione prevalente</i>	Organizzata sulla base di principi e regole	Auto-organizzata sulla base di una visione condivisa
	<i>Ruolo prevalente dei manager</i>	Pianificazione e controllo	Creazione e presidio del contesto
	<i>Orientamento prevalente del personale</i>	Svolgimento compiti	Assunzione di responsabilità
	<i>Processi decisionali</i>	Iter determinato	Iter indeterminato
	<i>Sovra-sistema di impresa</i>	Sistema industriale	Ecosistema
	<i>Interazione col contesto</i>	Adattamento	Co-evoluzione
	<i>Successo</i>	Equilibrio e Stabilità	Non equilibrio e Cambiamento
	<i>OBIETTIVO</i>	STABILITA' <i>(ridurre la complessità)</i>	ELASTICITA' <i>(assorbire la complessità)</i>

Tabella 1. Modello manageriale classico e complesso a confronto. Fonte: De Toni (2010), *op. cit.* p. 82

4.5 Concludendo...

La teoria della complessità offre una nuova prospettiva sul cambiamento organizzativo perché scoraggia i *manager* dal fare previsioni sul futuro mentre li incoraggia a permettere innovazioni dal basso (*bottom-up*). I suoi sostenitori credono che il cambiamento organizzativo necessiti di una riflessione su una nuova concettualizzazione del mondo: i sistemi come le organizzazioni agiscono e si comportano in modo così tanto complesso da apparire, spesso, quasi caotici; il caos emerge dai soggiacenti modelli relazioni che incoraggiano l'emergenza di comportamenti organizzativi imprevedibili, i quali nelle giuste condizioni producono potenti, sebbene imprevedibili, innovazioni.

Emerge come l'approccio complesso non sia un approccio "complicato", piuttosto un approccio relazionale, integrato ed emergenziale che consegna una visione del fenomeno-problema nella sua unitarietà ed interezza; il pensiero

complesso consente, quindi, di comprendere come funziona l'insieme, sia il tutto sia le relazioni tra le parti che compongono il tutto dentro un sistema dinamico di relazioni. In tal senso, molto del lavoro che è stato compiuto in molte discipline, dall'antropologia culturale all'apprendimento organizzativo, dall'organizzazione a rete alle nuove forme di orientamento strategico, aiuta a sostenere l'idea secondo cui si è sulla buona strada per la costruzione di un nuovo paradigma conoscitivo. Come molti nuovi paradigmi sul *management*, la complessità cerca di colmare un *gap* negli approcci convenzionali riguardo ai modi di gestire il cambiamento; rileva, se non il fallimento, quanto meno l'incapacità degli approcci lineari a far emergere cambiamento ed innovazione a causa dell'attesa della causalità: i suoi sostenitori asseriscono che le organizzazioni sono sistemi dinamici non lineari, e come tali il risultato delle loro azioni è imprevedibile sì, ma comunque governato da un insieme di regole che producono un certo ordine. Il contributo più significativo della scienza della complessità è quello che dimostra che affinché un sistema sia innovativo, creativo e aperto al cambiamento esso deve essere lontano dallo stato di equilibrio, dove possono essere utilizzati disordine, irregolarità e differenze come elementi essenziali nel e del processo di cambiamento. Ciò posto, è argomentato come i *manager* sprechino il loro tempo con incessanti diagnosi sulle condizioni future e con la definizione di un piano organizzativo per raggiungere gli obiettivi, e come la programmazione sia una fonte di delusione; per questo incertezza, complessità e ambiguità non dovrebbero stimolare malcontento né tanto meno interventi razionali difensivi/combattivi, ma come naturale conseguenza del sistema organizzativo dovrebbero essere accettate ed incoraggiate (Smith e Graetz 2011). Stacey col suo seminale lavoro giunge ad una significativa conclusione sull'utilità delle ortodosse tecniche di programmazione: l'analisi non è più preminente, la possibilità della relazione causa-effetto è priva di senso, la programmazione a lungo termine è impossibile, le visioni sono illusioni, le coese e granitiche culture organizzative sono pericolose, le relazioni statistiche sono di dubbia efficacia (Stacey 2011). Questo rovescia totalmente il dominante paradigma negli studi e nelle ricerche sull'organizzazione e sul *management* che accentua l'approccio riduzionista discusso in precedenza, tentando di verificare ipotizzate connessioni tra una specifica causa, usualmente presente nell'ambiente,

ed uno specifico effetto nell'organizzazione. Peraltro come rileva lo stesso Stacey, le difficoltà pratiche di un simile approccio sono ben note: i lavori di Argyris e Schön (1978), ad esempio, hanno dimostrato come il comportamento delle persone sia determinato dalle teorie in uso, che differiscono dalle teorie esposte, determinando un *gap* tra ciò che le persone dicono di fare e ciò che realmente fanno; quelli di Schein (1992) hanno evidenziato come il comportamento nelle organizzazioni sia determinato dalla cultura, cioè da significativi assunti condivisi inconsapevoli sulla correttezza di schemi di pensiero e modelli comportamentali; mentre la psicologia cognitiva rileva le modalità attraverso le quali le persone creano e ricreano il senso del loro mondo e del loro esistere del mondo. L'impossibilità, quindi, di potere ragionare e gestire in termini lineari conduce a concludere, come afferma Stacey (1995), che la ricerca dovrebbe prestare più attenzione ai modelli di interazione e di comportamento ed alle loro interazioni sistemiche: la ricerca necessita, in altri termini, di focalizzarsi sulle spiegazioni, sulle ipotesi sull'intero sistema, le loro dinamiche, le condizioni sotto le quali essi mostrano differenti tipi di dinamiche e le relazioni tra il successo dinamico e innovativo. Emergono due importanti lezioni per i *leader* ed i *manager* del cambiamento: la prima è che i programmi e le attività di cambiamento diventano più critici perché la *responsiveness* deve sostituire la preparazione, la seconda riguarda il fatto che *leader* e *manager* devono incoraggiare la fase di transizione invece di difendere la stabilità, perché è solo rimanendo sull'orlo del caos che possono emergere innovativi modi di guardare ai problemi organizzativi.

Un ultimo aspetto è di grande importanza. Al fine di dar coerenza ai temi trattati in questo capitolo, è necessario provare a tracciare le connessioni possibili tra le idee di Lewin e la teoria dei sistemi complessi. Com'è stato accennato in precedenza, non si tratta di due prospettive tra loro diverse, al contrario esse sono molto affini e, quasi, l'una il proseguo dell'altra. Il punto di convergenza risiede esattamente in due aspetti: configurazione globale e sistema di *inter*-relazione. Lewin già sosteneva che lo studio dei fatti sociali dovesse compiersi in un'ottica dinamica e globale per analizzare le situazioni a livello dell'interdipendenza dei fattori che in essa vi agiscono e, di conseguenza, dichiarava la necessità di condurre un'analisi approfondita dei fenomeni sociali contro un modello di

causalità lineare alla ricerca di leggi stabilite su regolarità statistiche. Più in dettaglio, con il rifiuto assoluto del meccanicismo, formula la teoria del campo che esplicita i due aspetti prima citati: il campo si caratterizza come dimensione totale in cui *co-esistono* i fatti nella loro interdipendenza (configurazione globale), da pensare come una dimensione dinamica animata da una causalità di tipo circolare prodotta dalla relazione con altri fatti presenti nel campo (sistema di *inter-relazione*). Il campo non è da pensare come il contenitore dei corpi e delle forze, ma è definito dalle persone (corpi) e dalle relazioni (forze) che contiene (Sardella 1998); è, quindi, un sistema globale dinamico definito da persona, ambiente e comportamento che fa sì che la sua struttura si modifichi di continuo in conseguenza dei cambiamenti degli individui e delle loro relazioni, ed ogni cambiamento di stato di ogni sua parte interessa lo stato di tutte le altre. Accanto a questo, un altro elemento di connessione riguarda il concetto di equilibrio quasi-stazionario, che indica come il campo sia sempre prossimo ad un cambiamento o ad un passaggio di stato. Emerge, allora, come il concetto di campo di Lewin è assimilabile a quello di sistema complesso: la teoria dei sistemi adattativi complessi, ricorda Stacey, pone al suo centro sia il concetto di “tutto”, per cui il comportamento di un sistema non può essere spiegato disgregandolo nelle sue parti componenti, sia il concetto di *inter-connessione* che implica la comprensione delle variabili che determinano il comportamento del sistema ed i modelli di interconnessione tra esse per spiegare il comportamento di un sistema complesso.

Le idee di Lewin e la teoria della complessità aiutano a sviluppare e mantenere un “pensiero sistemico” che significa tenere in considerazione il “tutto” cercando significati nei complessi modelli di *inter-relazione* tra persone e gruppi di persone. Questo mette in evidenza come ci siano dinamiche che non sempre sono visibili guardando alle sole interazioni individuali; guardare alle cose in modo complesso e sistemico, in altri termini, è utile perché aiuta a creare connessioni che in altro modo non si riuscirebbero a identificare. Ovviamente non si tratta di applicare acriticamente queste prospettive alle organizzazioni, ma di cogliere il valore che esse hanno nel provocare l’esplorazione del modo con cui le si concepisce.

5. Using a whole system change approach: action research

A questo punto è abbastanza chiaro che, attraverso la discussione dei temi fin qui trattati, questo capitolo intende riflettere sulla percorribilità di un approccio olistico al cambiamento nei sistemi sociali ed organizzativi complessi. Questo approccio, che deriva da due principali *strand*, il lavoro di Emery e Trist al *Tavistock Institute* di Londra e quello di Beckhard, Lippert e Weisbord negli Usa, è chiamato *whole system change*, significativo per questo lavoro di studio e ricerca perché evidenzia come questioni complesse non possono essere adeguatamente comprese se considerate in maniera isolata rispetto al più ampio sistema di cui sono parte. Dal punto di vista dei processi di cambiamento organizzativo, *whole system* sottintende l'idea ed il fatto che non esistono soluzioni che possono essere programmate dal *top*: occorre ri-concettualizzare il cambiamento organizzativo che necessita d'essere intrapreso attraverso un processo di indagine profonda che coinvolge tutti gli *stakeholders*, prevede spazi di sperimentazione e promuove apprendimento esperienziale. Concordando con Burns (2007), per questo studio (*systemic*) *action research* offre un'architettura di apprendimento per questo tipo di processo di cambiamento.

Fondata sulle ispirazioni teoriche della teoria dei sistemi (von Bertalanffy 1952; Miller e Rice 1967), dell'approccio socio-tecnico (Emery e Trist 1960), della teoria dei bisogni (Maslow 1943; McGregor 1960), della psicologia sociale (Lewin 1951), delle dinamiche di gruppo (Bion 1961) e più recentemente della teoria della costruzione sociale della realtà (Berger e Luckman 1967), l'*action research* è pensata per coinvolgere *the whole system* nei processi di cambiamento organizzativo/sistemico. È stato già detto che la paternità dell'*action research* è pienamente riconosciuta a Kurt Lewin (Elden e Chrisholm 1993), il quale non la concepisce come ricerca accademica tradizionalmente intesa, ma come un processo di apprendimento che si dispiega in riflessione, azione e partecipazione; come rileva Wright Mills (1959) l'*action research* sostiene e potenzia il pensiero riflessivo, la discussione, la decisione e l'azione con la partecipazione di persone ordinarie in una ricerca collettiva volta a risolvere problemi privati. Emerge allora come Lewin concepisse la ricerca non solo come mezzo di conoscenza, ma anche come strumento di coinvolgimento, una modalità di relazione, un'occasione di

conoscere conoscersi, agire e cambiare (Sardella 1998). Il tema prioritario che emerge dai suoi scritti è il bisogno di colmare il *gap* tra il l'astratto ed il concreto, ovvero quel vuoto esistente tra teoria, ricerca e pratica (Holter e Schwartz-Barcott 1993; Cunningham 1993); per questo motivo, secondo Lewin, l'*action research* costituisce una "via" per risolvere problemi pratici da un lato, e scoprire leggi generali della vita del gruppo dall'altro, distinguendo tra ciò che definisce *basic action research* e *diagnostic action research* - dove la prima studia, appunto, le leggi generali che plasmano la vita del gruppo e la seconda si occupa dell'analisi di situazioni specifiche: poiché la conoscenza delle leggi che governano il comportamento del gruppo non è di per sé sufficiente per la risoluzione dei problemi sociali, diventa necessario acquisire ulteriore conoscenza sulle caratteristiche della situazione in cui le persone ed i gruppi sono immersi, attraverso un processo di indagine scientifica chiamata diagnosi seguita, in modo circolare, da una fase di azione e valutazione. In altri termini, attraverso l'*action research* progressi teorici e cambiamenti sociali necessari possono essere simultaneamente ottenuti (Kemmis 1980): "*no action without research, no research without action*" Lewin concluderà (cit. in Marrow 1969, pg. 223).

5.1 Le origini dell'*action research* in ambito organizzativo

In ambito organizzativo l'origine storica dell'*action research* si colloca, nella seconda metà degli anni quaranta, all'interno della produzione scientifica e delle applicazioni sociali del *Tavistock Institute* di Londra.

Nelle idee lewiniane di ricerca come modalità di conoscenza e azione, che permette di intervenire sui problemi reali attraverso la psicologia sociale, il processo dell'*action research* implica collaborazione tra *practitioner* e scienziati sociali per realizzare i cambiamenti necessari, e si concretizza attraverso quattro fasi interattive composte da un circolo di pianificazione, azione, osservazione e riflessione. Questa idea ha paralleli e più compiuti sviluppi in Gran Bretagna attorno agli quaranta del novecento, dove un gruppo di ricercatori del *Tavistock* sviluppò un approccio alla consulenza organizzativa che, sebbene non venne definito *action research* fino ai primi anni sessanta dello stesso secolo, è

comunque riconosciuto come pioneristico. È stato già detto in un paragrafo precedente quali fossero i rapporti professionali intercorsi tra Lewin ed i ricercatori del *Tavistock*, e dell'influenza che le idee lewiniane ebbero nella formazione della sua identità professionale e delle sue pratiche operative. Dal punto di vista teorico, l'Istituto riconosce esplicitamente la sua matrice lewiniana riferita in modo particolare all'impiego di un approccio basato sulla "teoria del campo", e all'interno di questo campo di forze che determina il funzionamento dei gruppi e delle organizzazioni grande enfasi (caratteristica distintiva dell'approccio *Tavistock*) è posta sui fattori inconsci (forze irrazionali ed inconsapevoli) che orientano e determinano la condotta degli attori organizzativi (Metitieri, Converso 2010). Il modello lewiniano si coniugò, quindi, anche con l'orientamento di tipo psicoanalitico. Come ha rilevato Miller (1989), l'affinità con Lewin era visibile nel fatto che la maggior parte dei fondatori del *Tavistock*, sociologi e psichiatri a orientamento psicoanalitico, utilizzavano metodi di gruppo per affrontare problemi pratici legati alla situazione di guerra (lavorare a livello di gruppo si dimostrò ai fini riabilitativi, infatti, molto più vantaggioso rispetto al lavorare a livello individuale). Il metodo lewiniano risentì presto anche dell'influenza della psicoanalisi, specie nella sua applicazione specifica alle dinamiche dei gruppi e delle istituzioni, nonché all'apprendimento dall'esperienza (Jaques 1955; Menzies 1960; Bion 1961). Questi modelli teorici e metodologici vennero ad integrarsi con le teorie sistemiche dell'organizzazione all'interno dell'approccio *Tavistock* a fondamento delle attività di ricerca e intervento nelle organizzazioni (Neumann, Hirschorn 1999; Brunner 2001). L'*action research* lewiniana e la psicodinamica dei gruppi si integrano in un'ottica complessiva in cui le organizzazioni sono concepite e studiate come sistemi socio-tecnici, sistemi in cui le componenti umane sono viste in interazione ed in cui l'interesse è sia sull'organizzazione che sugli individui singoli.

Sulla base di questi fondamenti teorici, tra gli anni cinquanta e sessanta, il *Tavistock* iniziò a lavorare con gruppi ed organizzazioni attraverso forme di *action research* in cui il ricercatore è consulente entro un ruolo professionale in relazione con il sistema-cliente, e la consulenza costituisce il metodo attraverso cui si generano i dati della ricerca (Miller 1989); emerse, così, come l'interesse del

Tavistock non fosse di tipo accademico puro o per una ricerca basata sulla mera osservazione dei fatti e dei fenomeni sociali, ma fosse per una metodo di ricerca (*action research*) e per la consulenza alle organizzazioni. Da questo punto di vista, pioneristici ed importanti furono gli studi di Jaques (1951) in un'impresa manifatturiera, quelli di Trist e Bamforth (1951) sull'organizzazione del lavoro nelle miniere di carbone e quelli di Rice nell'industria tessile (1958; 1963).

Il “Modello *Tavistock*” (Perini 2002) si articola su tre dimensioni che ne definiscono il valore euristico e gli sbocchi applicativi: è un metodo di analisi che serve a scopi di *ricerca*, ricerca non fine a se stessa, ma fortemente direzionata a fornire aiuto a chi lavora nelle organizzazioni (*action research*); è un metodo di *formazione* nelle organizzazioni diretta a sviluppare competenze emotive, attitudini ad osservare e comprendere i processi psicodinamici e le reti relazionali operanti nei luoghi di lavoro; è uno strumento di diagnosi e di *consulenza* alle organizzazioni in difficoltà. L'elemento che accomuna tali dimensioni è il fatto di considerare le istituzioni umane come suscettibili di andare incontro a processi di “sofferenza”, certamente diversi da quelli propri degli individui, ma comunque in grado di far soffrire le persone che lavorano al loro interno, e, soprattutto, di danneggiare il morale, la produttività e il compito primario dell'organizzazione (Miller e Rice 1967). Attraverso il lavoro di Lewin, la psicologia sociale e l'approccio psicoanalitico, lo stile consulenziale che il *Tavistock* sviluppò si radicò su ciò che Whyte (1991) definì *participatory action research*, una ricerca caratterizzata dal fatto che persone appartenenti alle comunità o alle organizzazioni coinvolte nello studio partecipano attivamente con i ricercatori durante il processo di ricerca, dalla fase iniziale di definizione fino a quella finale di presentazione dei risultati e discussione delle loro implicazioni. In ciò ri-emerge con forza non solo la differenza netta con i modelli convenzionali della ricerca pura, ma anche come l'*action research* contrasti profondamente con i più comuni tipi di ricerca applicata (pur essendo essa stessa ricerca applicata), ovvero quelli in cui i ricercatori assumono il ruolo di esperti professionisti che definiscono il progetto, raccolgono le informazioni, analizzano i dati, interpretano i risultati e raccomandano azioni congruenti all'organizzazione-cliente.

5.2 Note da un dibattito: *action research* come scienza

Il dibattito che riguarda l'*action research* è ampio e complesso poiché comprende un movimento storico che riguarda sia uno sforzo definitorio sia il tentativo di legittimarla come paradigma delle scienze sociali.

Rispetto alla parte di dibattito che guarda all'*action research* come una nuova base epistemologica per la ricerca sociale, interessanti discussioni possono essere trovate in Peters e Robinson (1984), Susman e Evered (1978), Elden e Chrisholm (1993), Dickens e Watkins (1999). In generale, è messo in evidenza come la visione di Lewin fosse radicalmente diversa rispetto alla dominante credenza positivista dell'unità filosofica della scienza e basata, invece, su una concezione del tutto nuova riguardo alla relazione tra teoria e azione, un'unione che avrebbe prodotto miglioramenti nei comportamenti ed incoraggiato il cambiamento sociale (Dickens e Watkins 1999). La teoria che Lewin sviluppa sulle determinanti del comportamento sociale, costituite dalle percezioni degli individui, lo conduce a concepire il ruolo del ricercatore in un modo del tutto nuovo, ovvero un compito volto alla scoperta dei significati che gli attori danno agli eventi che li riguardano, nel momento stesso in cui essi agiscono. Questa attenzione alla dimensione delle percezioni e dei significati porta Lewin a rigettare completamente il paradigma positivista e a considerare un utile contesto di *action research* la tradizione costruttivista, che si sviluppa a partire dalla fenomenologia di Schutz e trova una sua più compiuta sistematizzazione con i lavori di Berger e Luckmann. Per quanto questo radicamento abbia una certa importanza, Lewin considera l'*action research* un ulteriore sviluppo rispetto a questi filoni interpretativi, in considerazione della sua vocazione al cambiamento e all'azione. Va anche detto, peraltro, che nonostante la forte diversità tra la visione di Lewin sulla natura ed il progresso delle scienze sociali e le posizioni dei paradigmi a lui contemporanei, non sembra che il suo intento fosse quello di presentare l'*action research* come un prodotto ben riuscito della sua filosofia sulle scienze (Peters e Robinson 1984). Cartwright (1978) affermerà dopo la sua morte che Lewin cercò piuttosto di dirigersi verso un concetto di *action science* come una forma di *praxis*.

Discussioni teoriche e metodologiche su *action research* sono presenti in diversi tipi di letteratura, dallo sviluppo organizzativo (French e Bell 1984) al

cambiamento nelle organizzazioni educative (Elliot 1978; Kemmis 1980-81) fino ai dibattiti sulla ricerca nelle scienze sociali (Argyris 1980).

In una loro sistematica *review* sul dibattito presente in letteratura, Peters e Robinson (1984) identificano due concezioni di *action research*: una la considera metodo, l'altra teoria. Per un nutrito gruppo di studiosi (tra questi, Rapoport 1970; Cunningham 1976; French e Bell 1984) l'*action research* è un metodo di ricerca che inizia sempre con un problema sociale pratico, piuttosto che da una questione teorica, e sviluppa conoscenza utilizzabile in quella situazione problematica. Questi autori concordano sulla natura collaborativa dell'*action research*, che costituisce la sua caratteristica distintiva rispetto ad altre forme di ricerca sociale e che si realizza entro un quadro etico reciprocamente accettabile riguardo alle modalità di raccolta, uso e restituzione dei dati. Il processo metodologico dell'*action research* viene descritto come un processo ciclico e interattivo scandito in più fasi, la cui articolazione segue una modalità a spirale piuttosto che lineare: indagine, pianificazione, azione strategica e valutazione. Un più esiguo gruppo di studiosi (tra questi, Elliot 1978; Argyris 1980; Kemmis 1980-81) definisce l'*action research* come una teoria delle scienze sociali, cercando così di conferirle lo *status* di nuovo paradigma di ricerca. Essi provano a coniugare questa concezione con quella metodologica partendo da una comune enfasi posta sulla rivalutazione delle idee lewiniane: *a*) rigettando l'approccio positivista alla realtà sociale, al quale viene contrapposta la centralità delle intenzioni, delle credenze e dei valori dei partecipanti, *b*) enfatizzando l'idea di un approccio ri-educativo o riflessivo ai problemi sociali e *c*) considerando l'*action research* una forma emancipatoria di ricerca sociale che realizza cambiamento individuale e sociale.

Le due versioni di *action research* identificate da Peters e Robinson hanno in comune alcuni elementi sostanziali: la finalizzazione al cambiamento (entrambe sono concentrate sul problema e dirette verso il miglioramento delle pratiche sociali esistenti), l'idea di un processo di ricerca articolato in fasi secondo una logica ciclica e interattiva (indagine, pianificazione, azione e valutazione) e la collaborazione (partecipazione) dei soggetti. Tuttavia, al di là di tale comunanza, la seconda versione è decisamente significativa perché assume l'*action research*

come paradigma nuovo e profondamente critico nei confronti della tradizione scientifica sia riguardo ai metodi della conoscenza scientifica sia riguardo alla netta separazione tra teoria e prassi. Kemmis (1981), che è stato uno degli autori contemporanei che più ha marcato il ruolo centrale dell'*action research* nelle scienze sociali (interpretandola come forma di *praxis* per una teoria critica), afferma che lo *status* e lo scopo propri dell'*action research* ne fanno un approccio nuovo che sfida fermamente l'ortodossia epistemologica positivista riguardo al ruolo dello scienziato sociale, visto da sempre come osservatore oggettivo delle questioni umane. Dal suo punto di vista, è esattamente questo cambiamento di ruolo che distingue l'*action research* da altri approcci riguardo al problema della relazione tra teoria e pratica: l'*action researcher* è coinvolto nel creare il cambiamento non all'interno di un *setting* artificiale dove gli effetti possono essere studiati e restituiti disinteressatamente, ma nel mondo reale delle pratiche sociali; l'intento di influenzarle coesiste con l'intenzione di capirle (Kemmis 1980). Per questo, la superiorità della *action research* risiede nella sua abilità di coniugare teoria e pratica e di liberare le persone dai dettami delle abitudini e delle tradizioni. Con Wilfred Carr (Carr e Kemmis 1986), più tardi sosterrà che l'*action research* è un metodo ed una tradizione che può garantire uno statuto scientifico forte per lo studio dei fatti umani e sociali. Il rigetto totale della tradizionale separazione tra ricercatore e oggetto di ricerca, e la derivata tesi della neutralità del ricercatore postulato dal positivismo, apre le porte, quindi, all'idea di una partecipazione egualitaria tra tutti i soggetti coinvolti in ogni singolo aspetto del processo di ricerca, dalla formulazione del problema all'attuazione della strategia (Peters e Robinson 1984). Questa idea trova come suo contenitore una concezione epistemologica di tipo costruttivista che, *a*) enfatizzando una relazione dinamica e mutualmente determinata tra soggetto conoscente e oggetto conosciuto *b*) suggerendo come la nostra comprensione del mondo sia sociale e costruita *c*) e rilevando come gli attori sociali nel creare le proprie storie possono anche riflettere su loro stessi e sulla loro situazione in modo da trasformarla o modificarla, ri-costruendola, fa emergere esattamente l'aspetto emancipatorio dell'*action research*.

Argyris (1980) ha cercato di sviluppare un metodo coerente per l'*action research* a partire dal tentativo di differenziare la *normal science*, cioè l'approccio positivista, dall'*action science* intesa come approccio finalizzato ad esplorare le teorie-in-uso ed i modelli mentali che giacciono dietro ad ogni azione umana. La scienza dell'azione si occuperebbe, secondo Argyris, di situazioni caratterizzate da unicità, incertezza ed instabilità, che non si presterebbero all'applicazione di teorie e tecniche derivate dalla scienza alla maniera della razionalità tecnica. Egli considera Lewin un precursore e, dunque, uno *action scientist*, sebbene sia riconosciuto come il fondatore della moderna psicologia sociale sperimentale a causa della sua tendenza a studiare sperimentalmente complessi fenomeni sociali. Durante il tempo di Lewin vi fu la tendenza a separare i suoi contributi alla scienza da quelli inerenti la pratica, tanto che:

- la ricerca nella psicologia sociale si è avvalsa di metodi sperimentali per testare ipotizzate relazioni tra variabili, venendo così a staccarsi dalla pratica
- i *practitioner* del campo delle scienze comportamentali hanno preferito sostenere i propri clienti nei processi di aiuto prestando poca attenzione alle scientifiche generalizzazioni.

In questi due estremi, la tradizione lewiniana dell'*action science*, invece, è quella di *practitioner* e studiosi nel campo delle dinamiche di gruppo e delle scienze organizzative che hanno cercato di integrare scienza e pratica; i membri di questa tradizione hanno enfatizzato la continuità tra le attività della scienza e quelle dell'apprendimento, il rafforzamento dei valori della scienza, della democrazia e dell'educazione ed i benefici derivanti dal combinare scienza e pratica sociale (Argyris *et al.* 1985). Come Kemmis, quindi, anche Argyris sembra condividere l'idea che l'*action research* sia un'importante alternativa rispetto alle forme convenzionali della ricerca sociale positivista.

Un'influenza importante deriva dal lavoro seminale di Susman e Evered (1978) che formalizzano in una prospettiva radicale le differenze essenziali tra le scienze esatte e l'*action research*, abbandonando i criteri propri dell'approccio positivista e accogliendone altri alternativi, riconducibili a prospettive filosofiche quali la fenomenologia, il costruttivismo e l'ermeneutica. Essi sostengono che più i

metodi e le tecniche di ricerca diventano sofisticati meno la ricerca sembra utile ai fini della soluzione dei problemi organizzativi; conseguentemente, interpretano il divario così marcato tra teoria e utilità come una situazione di crisi, radicata nell'inadeguatezza del paradigma positivista allo studio delle organizzazioni umane, per le quali, invece, l'*action research* costituisce un'indispensabile correttivo ai problemi sollevati dalla prospettiva positivista nella ricerca sociale (Hart e Bond 1995), in ragione del suo orientamento alla comprensione degli individui e per la centralità che i valori ed il cambiamento individuale e sociale assumono. Per sottolineare questa caratteristica, Susman e Evered ne identificano sei caratteristiche:

- *è orientata verso il futuro.* Mira cioè a perseguire degli obiettivi, dichiarati e sempre in definizione, rispetto ai quali si realizza un'azione orientata ad una situazione desiderata futura. A partire dall'esistenza di una situazione reale ed attuale, il processo di *action research* prende forma in virtù di un'ideale a cui tendere, una situazione attesa e desiderata.
- *Richiede collaborazione.* Il rapporto tra sistema-cliente e ricercatore, nel senso dell'interdipendenza reciproca, è un elemento fondamentale per ogni progetto di *action research*. Si tratta non solo di un fatto metodologico, ma anche di un implicito riconoscimento della dimensione etica presente entro un rapporto di ricerca volto a progettare e realizzare il cambiamento.
- *Punta allo sviluppo del sistema-cliente.* Nella formula *action research* vi è anche un intento emancipatorio, cioè lo sviluppo di capacità dirette a facilitare, mantenere e regolare il processo ciclico di diagnosi, azione, valutazione e apprendimento, e, accanto a queste, anche la capacità-maturità di risoluzione del rapporto di inevitabile dipendenza che lega il sistema-cliente al ricercatore. Lo sviluppo è riferito, quindi, non solo ai contenuti tecnici del cambiamento, ma anche alle competenze possedute dal sistema-cliente rispetto alle sue modalità di interagire con l'ambiente esterno.
- *Genera teoria fondata sull'azione.* Riguarda la circolarità del rapporto tra il piano teorico ed il piano pratico: cioè entro il processo di *action research*, la teoria fornisce una guida su ciò che dovrebbe essere considerato nel processo di diagnosi, e, allo stesso tempo, contribuisce allo sviluppo della

teoria attraverso le azioni intraprese dai membri per risolvere i loro problemi e la valutazione delle conseguenze prodotte da tali azioni.

- *È agnostica.* L'esperto di *action research* riconosce la parzialità delle sue teorie e prescrizioni per l'azione perchè sono il prodotto di azioni intraprese precedentemente e, quindi, soggette al riesame e alla riformulazione in relazione alle nuove situazioni di ricerca; pertanto, l'*action researcher* riconosce che il problema, gli obiettivi ed il metodo della ricerca devono essere generati dal processo stesso e che le azioni e le sue conseguenze non possono essere definite in anticipo.
- *È situazionale.* Ogni progetto di *action research* è sempre radicato, nel senso che nasce in riferimento ad un preciso contesto ed dentro un preciso contesto si svolgerà. Nessuna azione può essere replicazione di quanto osservato e sperimentato in precedenza; il successo dell'azione dipenderà dal riconoscimento delle aree di specificità che caratterizzano il problema.

5.3 Definizioni di *action research*

La storia dell'*action research* riguardo alle sue applicazioni in diversi ambiti, dalla psicologia sociale di Kurt Lewin all'esperienza dei *Community Development Projects* fino alle iniziative sviluppate nel campo dell'educazione e della *nursing* (Hart e Bond 1995), ha generato differenti approcci, molteplici definizioni ed usi. Come rilevano Kemmis *et al.* (2000), poiché la letteratura sul tema è ricca di utili definizioni, una sola definizione che sia pienamente accettata e che abbia guadagnato preminenza nel campo non esiste. Holter e Schwartz-Barcott (1993) concludono che questa confusione è dovuta essenzialmente al fatto che non è stato fatto alcun tentativo per identificare le caratteristiche chiave dell'*action research*.

Per iniziare, la famosa affermazione di Lewin, secondo la quale per conoscere un sistema bisogna provare a cambiarlo e per provare a cambiarlo bisogna conoscerlo (1946), fa emergere l'*action research* come processo di indagine dinamico e complesso, un metodo di ricerca che mira a produrre conoscenza su un sistema sociale mentre, allo stesso tempo, lo si prova a cambiare (Samà 2007). Per Susman e Evered (1978), Lewin caratterizzò l'*action research* come una ricerca

comparativa sulle condizioni e gli effetti di varie forme di azione sociale, da un lato, e la ricerca che produce azione sociale, dall'altro. Nonostante ne formulò una prima definizione, egli lasciò poco lavoro per poterla espandere; non esistono infatti scritti o dichiarazioni sistematiche sulla sua visione di *action research* (Argyris, Putnam e Smith 1987), e ciò probabilmente a causa della sua prematura morte (Dickens e Watkins 1999). Tuttavia, Bargal rintraccia ciò che Lewin indicò come i principi dell'*action research* (2006, 2008):

- combina lo studio sistematico, a volte sperimentale, di un problema sociale con il tentativo di risolverlo
- implica un processo a spirale di raccolta dati per individuare obiettivi e azioni da intraprendere per raggiungerli, nonché un processo di valutazione dei risultati scaturiti dall'intervento
- richiede il *feedback* dei risultati ottenuti dall'intervento a tutte le parti coinvolte nella ricerca
- implica continua cooperazione tra ricercatori e *practitioner*
- è basata sui principi delle dinamiche di gruppo ed ancorata nelle sue stesse fasi di cambiamento (*unfreezing-changing-refreezing*)
- tiene in stretta considerazione le questioni riguardanti i valori, gli obiettivi ed i bisogni di potere che esprimono le parti coinvolte nel processo
- genera conoscenza per formulare principi di intervento e per sviluppare modalità e strumenti di selezione, intervento e addestramento
- pone enfasi su reclutamento, addestramento e sostegno degli agenti di cambiamento.

In termini di “tipi” di *action research*, Marrow (1969), nella sua biografia su Lewin, ne riporta quattro: *sperimentale*, cioè basata su uno studio controllato finalizzato alla verifica dell'efficacia delle diverse tecniche utilizzate in situazioni quasi identiche; *empirica*, cioè fondata sulla raccolta di dati delle varie esperienze all'interno di gruppi simili tra loro, dati utili per giungere allo sviluppo di principi validi del comportamento del gruppo; *diagnostica*, ossia diretta a produrre piani di azione e a raccomandare misure di cura per problemi esistenti; *partecipativa*, vale a dire caratterizzata dal reale coinvolgimento dei membri di una comunità che

diventano pienamente partecipi all'azione volta a risolvere il problema fin dalle fasi iniziali del processo di ricerca.

Le successive elaborazioni su cosa sia *action research* illustrano come altri autori abbiano espanso o modificato la definizione originaria per enfatizzare i differenti aspetti del processo. Secondo Cunningham (1976) *action research* è un insieme di attività, basate su ricerca, pianificazione, teorizzazione, apprendimento e sviluppo, che dà vita ad un continuo processo di ricerca e apprendimento nella relazione tra ricercatori alle prese con un determinato problema. Come rileva Quaglino (2007), il suo contributo è di particolare importanza perché identifica quattro assunti che stabiliscono un equilibrio tra esigenze teoriche e pratiche, che costituiscono il "dilemma" di Rapoport (1970). L'*action research*:

- comporta il coinvolgimento attivo del sistema-cliente (organizzazione) coadiuvato da esperti e/o consulenti esterni, il cui ruolo è diretto sia ad orientare il sistema-cliente e decidere per il cambiamento sia ad agevolare l'esplicitazione e l'elaborazione degli aspetti emotivi connessi al cambiamento stesso;
- forza la partecipazione sia nella ricerca che nell'azione;
- forza i processi di gruppo e fa emergere i fattori e le dinamiche che favoriscono o ostacolano l'azione del gruppo stesso;
- punta al cambiamento, inteso come progetto logicamente articolato e efficacemente disegnato tra pianificazione, implementazione e valutazione.

Sulla base di questi assunti, Cunningham chiarisce il ruolo specifico del gruppo come oggetto e soggetto dell'*action research*; il riferimento a questa interazione (saldatura tra piano teorico e piano pratico) è, per l'autore, il punto di snodo per capire e realizzare l'*action research*: questa è profondamente connessa alla concezione di Lewin sulle dinamiche di gruppo, una concezione che enfatizza l'interazione all'interno dei gruppi anziché concentrarsi sulle azioni individuali, ovvero la necessità di prestare attenzione al gruppo è giustificata dal fatto che *a)* questo permette di porsi sempre all'interno di una prospettiva più ampia perché consente di creare interconnessioni efficaci tra molteplici e differenti esperienze, *b)* crea una situazione psicologica in cui tutti possono lavorare insieme senza differenze di ruolo, *c)* le relazioni che si stabiliscono tra i membri di gruppi

fortemente coesi producono accettazione e fiducia, *d*) i gruppi sono grandi elaboratori di problemi, tensioni, ansie e conflitti, *e*) e spingono positivamente ciascuno dei membri verso il conseguimento degli obiettivi.

Elden e Chisholm (1993) etichettano l'*action research* così come concepita da Lewin, ne identificano tipi emergenti ed affermano che l'incremento delle capacità adattative del sistema, delle sue abilità ad innovarsi ed auto-progettarsi è lo scopo dell'*action research*. Per Kemmis e McTaggart (2000) l'*action research* è intrinsecamente partecipativa, tanto da definirla e descriverla come ricerca partecipativa: per McTaggart (1991) l'*action research* partecipativa presuppone l'impegno reale di tutti i partecipanti che permette il loro coinvolgimento in un processo di ricerca concreta realizzata allo scopo di risolvere i loro stessi problemi; allo stesso modo, Kemmis (1988) sostiene che i partecipanti nella situazione sotto investigazione devono essere coinvolti in ogni fase del ciclo di *action research*; è in questo modo che si realizza la piena partecipazione, perchè il coinvolgimento di per sé non è sufficiente se le persone si impegnano ad un livello minimo: l'*action research* è, allora, realmente partecipativa quando i membri di quel determinato contesto definiscono e conducono la ricerca riflettendo sulla sua natura (McTaggart 1991). Questi autori la raffigurano come una spirale di cicli autoriflessivi composti da: programmazione del cambiamento, azione, osservazione del processo e delle conseguenze prodotte, riflessione sui processi e sulle loro conseguenze e riprogrammazione di nuovo ciclico. In questo quadro, enucleano delle caratteristiche che fanno dell'*action research*:

- un *insieme di pratiche* che rispondono ai desideri delle persone per agire creativamente e reagire a problemi pratici che incontrano nel loro essere membri di un'organizzazione e/o di una comunità,
- implica *coinvolgimento* nella costruzione di relazioni collaborative, aprendo nuovi spazi comunicativi entro i quali dialogo si manifesta,
- rende possibili molti modi del *conoscere*,
- è orientata ai *valori*, cercando di indirizzare questioni significative,
- è un *processo emergente* che cambia e si sviluppa allo stesso modo con cui cambiano e si sviluppano i soggetti in esso coinvolti.

Autori come Reason e Bradbury (2008) definiscono l'*action research* un processo democratico partecipativo volto a sviluppare conoscenza pratica al fine di realizzare scopi umani che cerca di connettere azione e riflessione, teoria e pratica per informare ed influenzare la pratica. Sostengono che lo scopo principale dell'*action research* sia quello di produrre conoscenza pratica utile a coinvolgere, rafforzare e migliorare gli aspetti del mondo sociale dei partecipanti; pertanto, è un indirizzo ed un obiettivo di indagine (e non un metodo di ricerca) che aiuta a re-visionare la nostra comprensione sulla natura della conoscenza umana, re-integrando quei dualismi che hanno contagiato gli approcci occidentali alla conoscenza separando la teoria dalla pratica, il ricercatore dal soggetto, la vita quotidiana dalla conoscenza accademica. Questa definizione fa emergere alcune dimensioni di *action research* (McArdle e Reason 2008): *pragmatica* perché è interessata a indirizzare questioni pratiche e creare connessioni significative tra teoria e pratica; *democratica* nel senso che coinvolge le persone nel processo di apprendimento; *emancipatoria* perché consente alle persone di apprendere creando le proprie conoscenze; *orientata ai valori*, perché aiuta a contribuire alla prosperità della persona umana e dell'intera comunità; *evolutiva* perché nel tempo aiuta a muoversi dai tentativi iniziali verso più significativi cambiamenti.

5.4 Il tentativo di una sintesi

La mancanza di precisione nei termini utilizzati, o “anarchia terminologica” come dicono Hart e Bond, ha come conseguenza quella di velare l'esistenza di un modello di fondo e di consegnare un'immagine amorfa di *action research*. La propensione ad appellare ogni ricerca che comprenda elementi di partecipazione o *feedback action research*, tende a rafforzare la critica che vede questa etichetta priva di significato e l'*action research* come un tipo di ricerca non vera. Le autrici riportano esperienze di studiosi e ricercatori che mettono in luce come il termine *action research* sia stato utilizzato per dare credibilità ad attività di ricerca accademiche e legate alla pratica professionale, sia stato applicato a qualsiasi combinazione di ricerca e azione e sia stato abusato per giustificare ricerche prive di rigore.

Un efficace tentativo di sintesi è quello di Hart e Bond (1995), le quali, per chiarire cosa si intende con *action research*, presentano una tipologia costruita a su quattro diffuse tradizioni (l'approccio sperimentale di Kurt Lewin, quello del cambiamento organizzativo, quello dello sviluppo di comunità e quello legato alle pratiche professionali nel campo dell'educazione e della *nursing*) ed identificano sette criteri che aiutano a differenziarla da altre metodologie:

- è educativa,
- si occupa dei singoli in quanto membri dei gruppi sociali,
- si concentra su problemi in contesti specifici ed è orientata al futuro,
- implica interventi di cambiamento,
- punta al miglioramento ed alla partecipazione,
- prevede un processo ciclico in cui ricerca, azione e valutazione sono interconnesse,
- si basa su una relazione in cui coloro che sono coinvolti sono allo stesso tempo partecipi al processo di cambiamento.

L'incrocio tra criteri e tradizioni determina la tipologia che identifica quattro tipi *action research*:

- *sperimentale*: è quella associata alle prime esperienze di ricerca e all'approccio scientifico ai problemi sociali che caratterizzò gli studi di Lewin sul cambiamento, funzionali a scoprire le leggi generali della vita sociale per sostenere la formazione di politiche pubbliche;
- *organizzativa*: è riferita alla soluzione dei problemi organizzativi e mira a superare le resistenze al cambiamento per creare relazioni aziendali più produttive (le autrici identificano questo tipo di intervento con la tradizione del *Tavistock*);
- *professionalizzante*: è utilizzata per sostenere la scientificità della pratica professionale di operatori sanitari, educativi e sociali;
- *empowering*: è funzionale allo sviluppo comunitario volto a promuovere pratiche antioppressive e a facilitare l'inclusione sociale dei gruppi più vulnerabili.

La seguente tabella, (se letta da sinistra verso destra) mette in evidenza il processo di sviluppo dall'*action research*, da un approccio scientifico al cambiamento sociale ad una metodologia qualitativa basata sul costruzionismo sociale.

	Modello consensuale della società Gestione sociale razionale	←—————→		Modello conflittuale della società Cambiamento strutturale
Tipi	<i>Sperimentale</i>	<i>Organizzativo</i>	<i>Professionalizzante</i>	<i>Empowering</i>
Caratteristiche				
<i>Educativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rieducazione • Arricchisce le scienze sociali/ controllo amministrativo e cambiamento sociale attraverso il consenso • Assume una connessione tra comportamento e risultati; identifica fattori causali nelle dinamiche di gruppo • Tende verso le scienze sociali; focalizza sul ricercatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Rieducazione/ formazione • Arricchisce il controllo manageriale ed il cambiamento organizzativo attraverso il consenso • Supera le resistenze al cambiamento/ ristruttura le relazioni di potere tra manager ed operatori • Tende verso le discipline manageriali; focalizza sul cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratica riflessiva • Arricchisce il controllo professionale e l'abilità dell'individuo di controllare la situazione lavorativa • <i>Empower</i> i gruppi professionali; promuove <i>advocacy</i> per conto del cliente/ paziente • Focalizza sull'operatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza • Arricchisce il controllo dell'utente e la modifica dell'equilibrio di potere; cambiamento strutturale attraverso il pluralismo • <i>Empower</i> i gruppi marginalizzati • Focalizza su utenti/operatori
<i>Individui nei gruppi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppo chiuso, controllato, il ricercatore compie la selezione allo scopo di misurare un fenomeno • Assume la relazione causa-effetto • Membership statica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppi di lavoro e/o gruppi misti di manager ed operatori • Membership selezionata 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionisti e/o gruppi interprofessionali di professionisti che negoziano i confini del team • Membership mobile 	<ul style="list-style-type: none"> • Raggruppamenti fluidi, autoselezione o confini naturali o confini aperti/chiusi come risultato di negoziazioni • Membership fluida
<i>Attenzione al problema</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il problema emerge dalle interazioni tra le teorie delle scienze sociali e i problemi sociali • Il problema è significativo per le scienze sociali o gli interessi manageriali • Il successo è definito in termini di scienze sociali 	<ul style="list-style-type: none"> • Il problema è definito dal gruppo più potente; qualche negoziazione è possibile con gli operatori • Il problema è significativo per i manager e per gli interessi delle scienze sociali • Il successo è definito dal committente 	<ul style="list-style-type: none"> • Il problema è definito dal gruppo professionale; qualche negoziazione è possibile con gli utenti • Il problema emerge dalla pratica/ esperienza professionale • Il successo è un terreno contestato, la 	<ul style="list-style-type: none"> • Il problema emerge e la sua definizione è negoziata dai gruppi meno potenti • Il problema emerge dalla pratica/ esperienza dei membri di tali gruppi • Definizioni di successo in competizione tra loro sono accettate e attese

			definizione di successo è determinata professionalmente	
<i>Interventi di cambiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Scienze sociali, intervento sperimentale per testare una teoria e/o generare teoria • Il problema deve essere risolto in termini di scopi di ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Top-down</i>, cambiamento diretto attraverso scopi predeterminati • Il problema deve essere risolto in termini di scopi manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Guidato professionalmente, predefinito, guidato dal processo • Il problema deve essere risolto nell'interesse della pratica basata sulla ricerca e sulla professionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bottom-up</i>, indeterminato, guidato dal processo • Il problema deve essere esplorato come parte di un processo di cambiamento, sviluppando una comprensione del significato delle questioni in termini di problemi e soluzioni
<i>Miglioramento e partecipazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiunti attraverso risultati controllati e definizione consensuale di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiunti attraverso risultati tangibili e definizione consensuale di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiunti attraverso miglioramenti nella pratica definiti dai professionisti e per conto degli utenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiunti attraverso risultati negoziati e definizioni pluraliste di miglioramento: si tiene conto degli interessi di parte
<i>Processo ciclico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominano i componenti della ricerca • Identifica processi causali che possono essere generalizzati • Limitata nel tempo, concentrata sul compito 	<ul style="list-style-type: none"> • Componenti della ricerca e dell'azione sono in tensione: domina l'azione • Identifica processi causali che sono specifici per il contesto del problema e/o che possono essere generalizzati • Ciclo discreto, razionalista, sequenziale 	<ul style="list-style-type: none"> • Componenti della ricerca e dell'azione sono in tensione: domina la ricerca • Identifica processi causali che sono specifici al problema e/o che possono essere generalizzati • Spirale di cicli, opportunistico, dinamico 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominano i componenti dell'azione • Cambio del corso degli eventi; si riconosce l'influenza sul cambiamento di molteplici fattori • Sempre aperto, guidato dal processo
<i>Relazioni di ricerca, grado di collaborazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sperimentatore/rispondente • Il ricercatore esterno come esperto/ finanziatore della ricerca • Ruoli differenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulente/ricercatore/rispondente/partecipante • Il cliente paga un consulente esterno ("coloro che pagano la cornamusa decidono il tono della musica") • Ruoli differenziati 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatore o ricercatore/collaboratori • Risorse eterne e/o generate internamente • Ruoli unici 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatore ricercatore/co-ricercatori (co-agenti di cambiamento) • Risorse esterne e/o generate internamente • Ruoli condivisi

Tabella 2. *Action research typology*. Fonte: Hart e Bond (1995) - trad. it. Samà (2007) *op.cit.* p.19

L'esistenza di questa diversità definitoria interferisce con lo sviluppo di una coerente ed unificata teoria di *action research*. Certi autori concordano sulla natura collaborativa dell'*action research*, ma tradiscono il tentativo di esaminare criticamente come gli individui partecipano e si impegnano in ricerca e azione; alcuni riconoscono la capacità dell'*action research* di migliorare l'azione sociale, mentre altri ne negano il valore intrinseco e respingono le teorie che guidano l'azione. Tuttavia, emergono quattro temi essenziali che danno consistenza ad un modello di *action research*: *empowerment* dei partecipanti, collaborazione attraverso partecipazione, acquisizione di conoscenze (apprendimento) e cambiamento sociale. Il processo che il ricercatore assieme i soggetti coinvolti realizzano ed attraversano per rendere concreti questi temi è una spirale di cicli di *action research* consistenti in: pianificazione, azione, osservazione e riflessione.

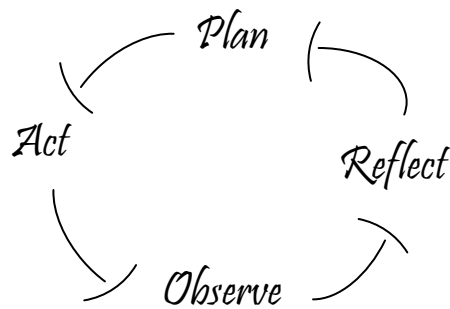


Figura 4. Simple action research cycle. Fonte: Burns (2007), *op. cit.* p.12

6. Il processo metodologico dell'*action research*

Dal punto di vista metodologico, l'*action research* si sviluppa attraverso un processo circolare a spirale segnato da quattro fasi: pianificazione (*piano*), azione (*decisione*), osservazione (*fact-finding*) e riflessione (*valutazione*); in questo circuito centralità è data alla valutazione non solo del processo nel suo complesso, ma di ogni singola fase (Samà 2007). Questa circolarità mette indiscutibilmente in evidenza che l'*action research* fornisce un metodo di indagine, rappresenta una logica di azione finalizzata ed è un momento di realizzazione del cambiamento.

Cunningham (1993) propone un modello procedurale che sintetizza efficacemente i principi dell'*action research* da un punto di vista metodologico.

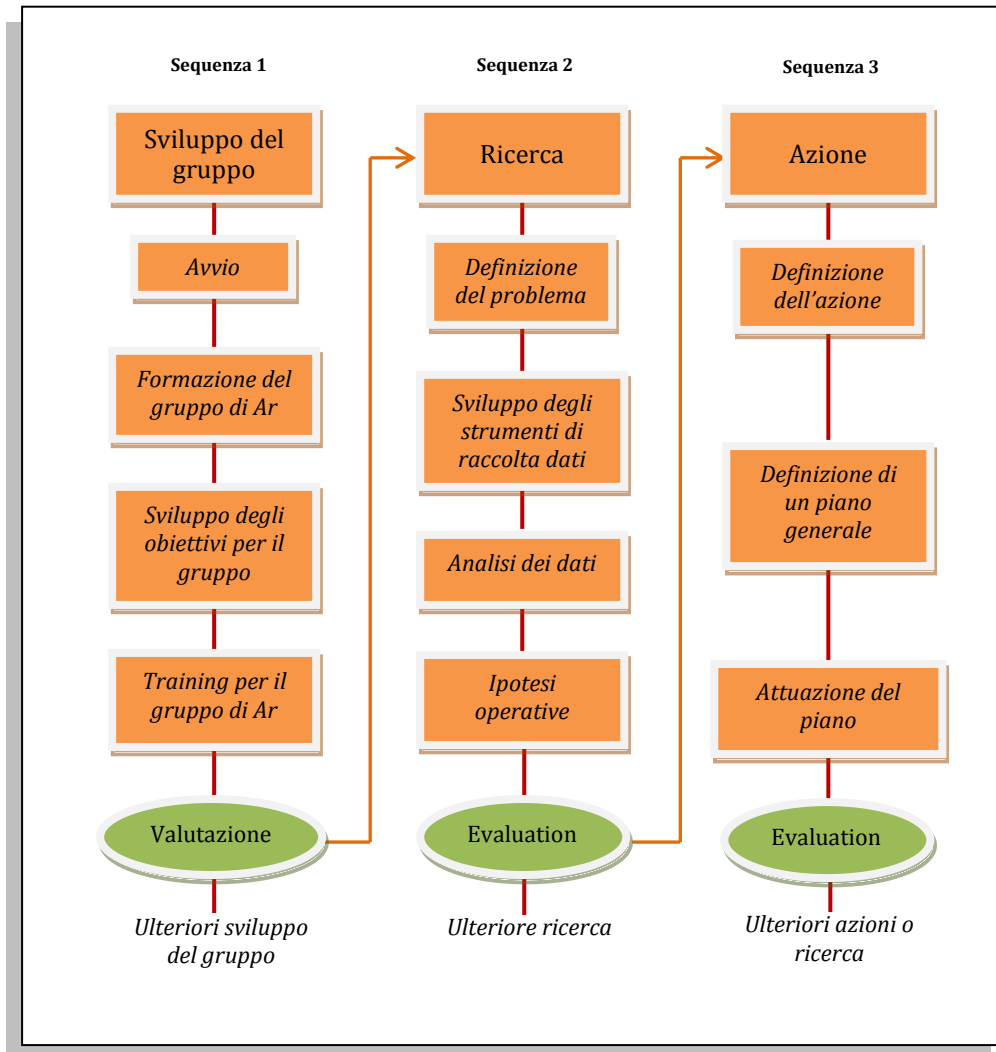


Figura 5. *The action research model.* Fonte: Cunningham (1976), *op. cit.* p. 218

Egli guarda all'*action research* come ad un processo ciclico implicante la formulazione di un piano d'azione, l'osservazione del processo, la riformulazione dell'azione sulla base dei risultati ottenuti e l'implementazione delle successive azioni per realizzare gli obiettivi del piano ri-visitato. Il procedimento si sviluppa in tre sequenze. Rispetto alla prima, l'*action research* inizia sempre con un processo riferito allo sviluppo del gruppo che dovrà impegnarsi nelle attività di ricerca. Il gruppo si costituisce, matura e si sviluppa attraverso una serie di passaggi che prevedono come condizione essenziale il coinvolgimento individuale motivato da problemi e sentimenti che preoccupano i membri, ovvero quando l'organizzazione diventa consapevole dell'esistenza di un problema e del

conseguente bisogno di cambiamento. La condivisione di tali questioni spinge verso la cooperazione tra tutti coloro che vogliono iniziare le attività di ricerca per intervenire sul problema: qui si forma il gruppo che, per poter funzionare come tale, necessita di identificare e condividere obiettivi flessibili, significativi, praticabili e giustificabili. Per l'autore il momento dell'avvio e della costituzione del gruppo è prioritario rispetto alle fasi successive di ricerca e di azione, tanto da prevedere una fase specifica dedicata al *training* finalizzato a far sì che il gruppo acquisisca le competenze necessarie sui processi che dovrà sostenere. La seconda sequenza attiene al processo della ricerca, ed inizia con la definizione del problema: i membri dell'organizzazione introducono il proprio punto di vista su ciò che non funziona, e per quanto questo possa sembrare un fatto di importanza soggettiva, la sua definizione ha un impatto sull'intero sistema. Formulato il problema e scelti gli strumenti con cui rilevare le informazioni, il gruppo di ricerca dovrà analizzare i dati e, durante questa fase, meccanismi di difesa (individuali e di gruppo) possono attivarsi nel momento in cui qualcosa a cui il proprio "sé" è profondamente legato è sottoposta a valutazione. I risultati ottenuti dal processo di analisi dei dati conducono alla elaborazione di ipotesi operative, attraverso le quali si identificano e si descrivono le soluzioni ai problemi organizzativi. La terza sequenza riguarda l'azione che inizia con la definizione di un piano di intervento; qui, i risultati della diagnosi della fase precedente devono essere riesaminati alla luce degli obiettivi identificati precedentemente per potere sviluppare un piano generale che costituisce un tentativo di intervento pianificato in una sequenza di fasi logiche, e che termina con l'attuazione del piano stesso. L'efficacia di questo modello risiede nella ciclicità continua del processo in virtù del processo valutativo che lo sottende.

Nella direzione della definizione di un modello procedurale di *action research*, alla stregua di Cunningham, si ritrova anche il lavoro di Susman e Evered che identificano un processo ciclico costituito da cinque fasi: diagnosi, piano d'azione, attuazione dell'azione, valutazione, rielaborazione-apprendimento (1978). La circolarità è indicata dal percorso che nasce dalla diagnosi come momento di riconoscimento del problema, e alla diagnosi ritorna dopo l'elaborazione teorica dell'esperienza di soluzione. L'idea che emerge è quella di ricerca interamente

contenuta nel suo stesso processo, profondamente inserita nella realtà temporale e efficacemente dotata per realizzare il cambiamento.

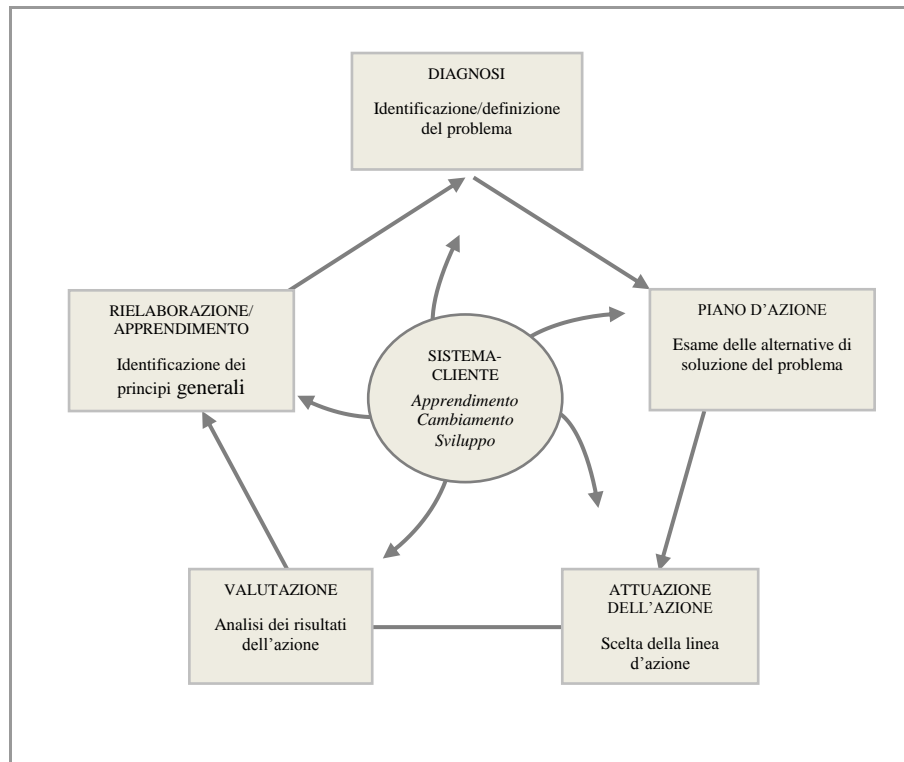


Figura 6. *The cyclical process of action research.* Fonte: Susman e Evered (1978), *op.cit.* p. 588

Cummings e Huse (1989) identificano le fasi del processo di cambiamento informate dal modello dell'*action research* ed articolate in otto passaggi:

- *identificazione del problema*: fase che inizia con la percezione dell'esistenza di un problema che potrebbe essere incontrato e risolto con l'aiuto di un consulente
- *consulenza* con un esperto delle scienze comportamentali: nel primo contatto il consulente ed il cliente si incontrano per stabilire una relazione aperta e collaborativa
- *raccolta dati*: a cui segue la formulazione di una prima ipotesi di lavoro
- *feedback* con il cliente: implica la restituzione dei dati organizzata in un incontro di gruppo (il *feedback* aiuta il gruppo ad identificare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione)

- *diagnosi congiunta* del problema: il gruppo discute la restituzione con il consulente per verificare se il problema è significativo e se l'impegno a lavorarci è reale
- *programmazione congiunta*: è il lavoro svolto dal consulente ed i membri chiave dell'organizzazione per giungere ad un comune accordo rispetto alle azioni che devono essere intraprese
- *azione*: l'attuazione di un intervento di cambiamento; questo è il momento in cui nuovi metodi e procedure possono essere generate, i vecchi ripensati e modificati, anche attraverso la riorganizzazione delle strutture ed il rinforzo di nuovi comportamenti.
- *Valutazione*: misurare gli effetti delle azioni intraprese per sostenere un nuovo processo di restituzione all'organizzazione: questo può, a sua volta, nuovamente condurre ad una re-diagnosi e a nuove azioni.

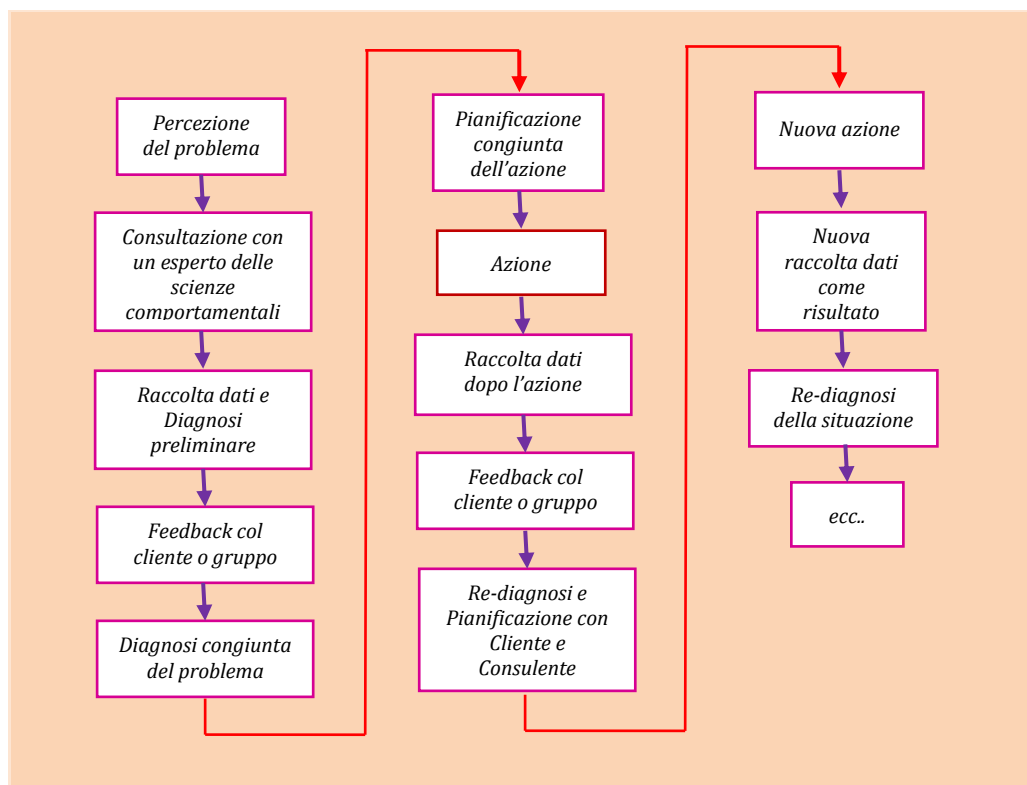


Figura 7. Action research model. Fonte: Cummings e Huse (1989), *op. cit.* p. 498

7. Il ciclo di cambiamento governato per lo sviluppo organizzativo

Il modello più significativo di *action research*, a cui questa ricerca si rifà, è il “Ciclo di cambiamento per lo sviluppo organizzativo” di Jean Neumann (2007) che, costituendo un’applicazione dei principi dell’*action research* allo sviluppo organizzativo, si pone la duplice finalità di produrre cambiamento e di sviluppare conoscenza nel contesto organizzativo di riferimento.

Riprendendo la formulazione di Kolb e Frohman (1970), ampiamente descritta nel capitolo precedente, Neumann articola il ciclo di cambiamento in sei fasi.

- Lo *scouting* indica il momento iniziale di esplorazione caratterizzato dai primi contatti con il sistema cliente. L’obiettivo generale di questa fase è quello di decidere se si possa o meno dar vita ad un intervento organizzativo.
- La fase di *entry & contracting* è la fase che richiede al consulente di portare avanti due compiti contemporaneamente: attraversare i confini (sociali, spaziali, di ruolo) che hanno un peso rilevante rispetto all’accordo che si dovrà negoziare con l’organizzazione e definire la natura della relazione con il cliente. Lo sviluppo di una comprensione reciproca attorno ad alcune questioni quali, obiettivi della consulenza, definizione delle attività, identificazione dei gruppi e delle persone da coinvolgere è anche necessaria.
- La fase di *diagnosis* è la prima fase di lavoro, dove è necessario valutare l’oggetto d’analisi ed i tempi in relazione a tutto il ciclo di cambiamento.
- Nella fase di *planning & negotiating interventions* si presuppone la motivazione degli attori coinvolti a impegnarsi rispetto alla situazione organizzativa prospettata e impegnarsi realmente nel processo di cambiamento attraverso una serie di azioni. Affinché ciò si realizzi è necessario che il consulente condivida l’analisi della situazione con chi ha ruoli di governo per decidere come procedere, pianificare le modalità di diffusione dei risultati, sostenere lo sviluppo del piano di intervento e delineare i passaggi che comporranno l’intervento nel suo insieme. Centrale è l’obiettivo di sviluppare un impegno degli attori organizzativi, a partire dalla restituzione dei risultati dell’analisi e dalle loro reazioni, che possono anche essere di resistenza all’intervento di cambiamento: maggiore è la loro inclusione nei processi di

valutazione, decisione e azione nel processo di cambiamento e rispetto alle azioni da intraprendere, minore sarà il rischio che resistenze emergano.

- La fase di *taking action* implementa le azioni pianificate e concordate in un modo che massimizzi la realizzazione degli obiettivi condivisi nella fase precedente. In questa fase è importante che il consulente sostenga i partecipanti al processo rispetto ai ruoli e ai compiti, ma anche rispetto a una valutazione in *itinere* delle azioni in relazione alle aspettative e all'esperienza che viene fatta. Qui, si devono sostenere anche i processi di inclusione di altri membri.
- La fase di *evaluation* sviluppa modalità, metodi e strumenti di valutazione rispetto alle attività, ai ruoli e ai compiti che i partecipanti pongono in essere. L'esito della valutazione è duplice: può condurre ad un ulteriore ciclo di cambiamento o alla chiusura della relazione di consulenza, che implicherà l'istituzionalizzazione del cambiamento nelle pratiche organizzative.

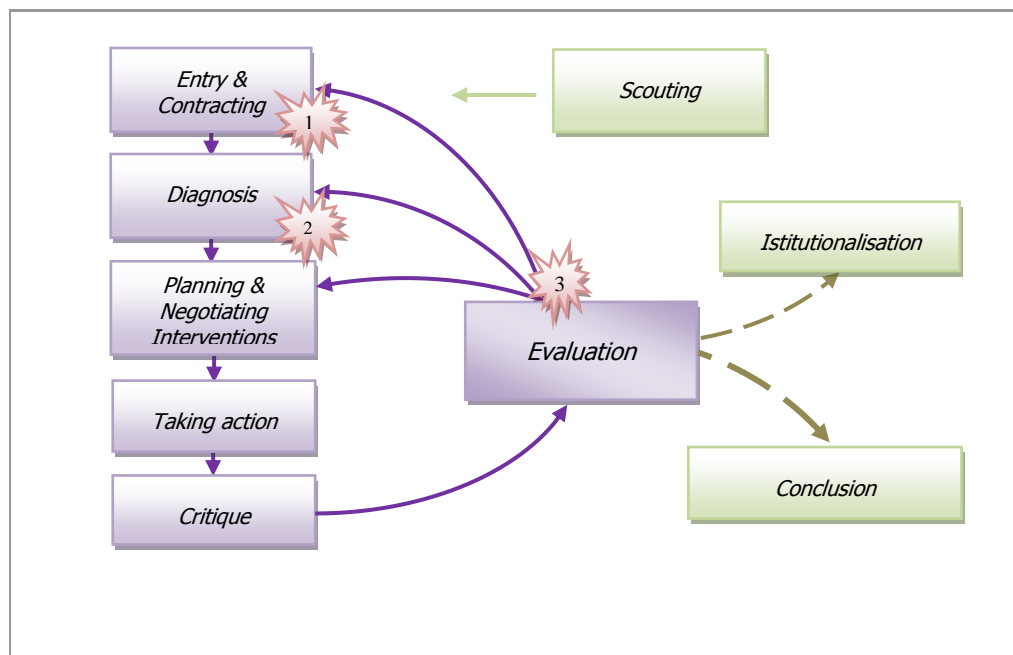


Figura 8. Action research for organisational change & development. Fonte: J. Neumann (2007) (Paper lecture - Seminario Internazionale)

Jean Neumann mette in evidenza un elemento specifico del ciclo di cambiamento per lo sviluppo organizzativo: si tratta di un ciclo multiplo e ricorsivo. Il consulente, oltre a sostenere la relazione e le decisioni in ogni fase attraverso l'*entry & contracting*, deve concettualizzare e sviluppare cicli multipli attraverso i quali si sviluppa il ciclo di cambiamento. L'idea di fondo è che la conoscenza necessaria a identificare il problema ed avviare il cambiamento sia radicata nel contesto di riferimento, per cui la sperimentazione di più cicli di cambiamento permette di avviare un processo di apprendimento "*by doing*" che permetterà ai partecipanti di scoprire soluzioni inedite e di sviluppare una capacità di apprendere ad apprendere. In questo senso, sono pochi gli interventi di sviluppo organizzativo che possono concludersi in un singolo ciclo.

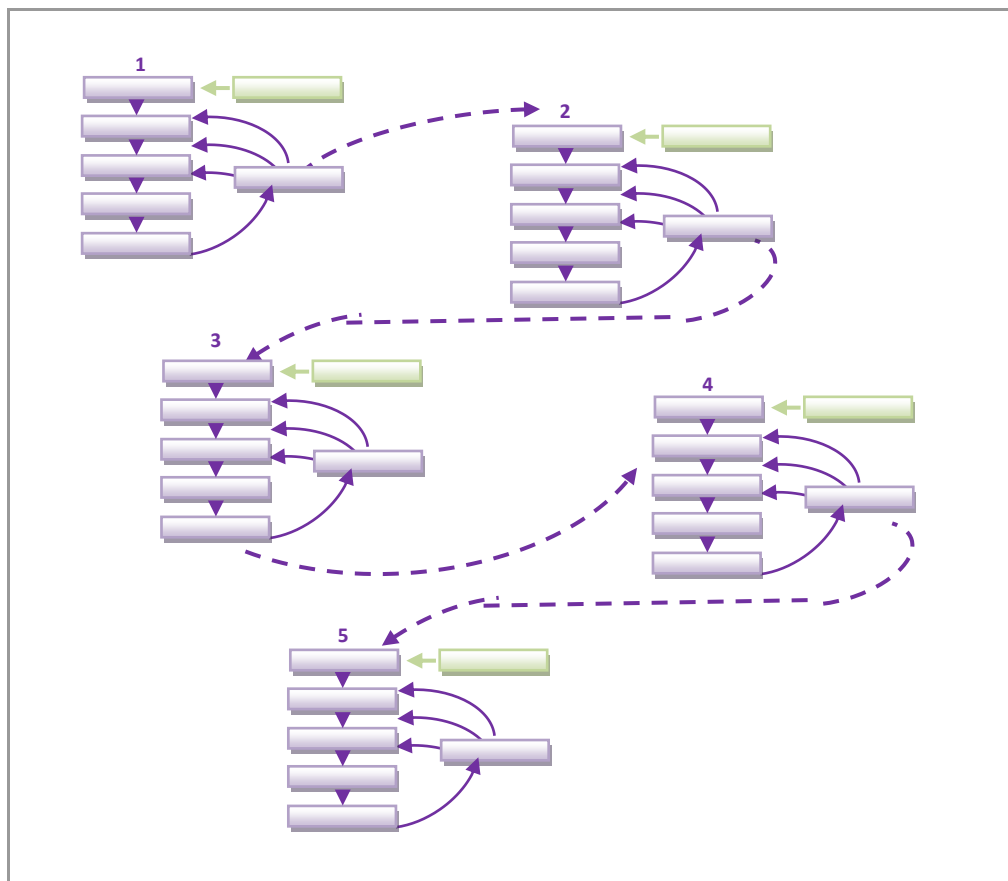


Figura 9. *Multiple interaction of action research (ibidem)*

8. La fortuna in Italia

Entro il dibattito accademico britannico e le pratiche delle comunità dei consulenti organizzativi, l'*action research* ha una robusta e densa tradizione. L'influenza esercitata dall'approccio e dalle ricerche del *Tavistock Institute* è stata notevole in Europa, in particolare in Francia ed in Italia.

In Francia, alla fine degli anni cinquanta, la ricerca-azione fa la sua prima apparizione nella fondazione ARIPS - Associazione per la ricerca e l'intervento psicosociale. In questo contesto, la psicosociologia si afferma come nuovo costrutto teorico e metodologico in uno spazio interdisciplinare interessato ad attuare interventi di conoscenza e di azione finalizzati al cambiamento sociale. In realtà, il termine utilizzato non fu quello di *action research*, ma di "intervento psicosociologico" per distinguere questa attività di consulenza da quella degli ingegneri organizzativi che già utilizzavano il termine "intervento" per indicare il loro lavoro e quello dei formatori. Questa denominazione fu mantenuta per caratterizzarla e distinguerla dal modello lewiniano considerato troppo rigidamente definito dal metodo sperimentale, ma anche per individuarla rispetto ad alcuni lavori ad orientamento clinico d'ispirazione freudiana e kleiniana realizzati da molti anni nell'ambito della *Tavistock Clinic* in Inghilterra, per i quali veniva impiegato il termine *action research* (Doubost, Lévy 2007).

Il dibattito teorico-metodologico sull'*action research* viene ulteriormente sviluppato dalla scuola italiana di psicosociologia a partire dagli anni sessanta, inizialmente all'interno delle riflessioni condotte nell'APIL (Associazione per la psicologia italiana del lavoro) e successivamente nell'APS (Studio per l'analisi psico-sociologica), come riflessione sulla possibilità di istituire nuove modalità partecipative di formazione e di intervento (Metitieri, Converso 2010).

L'analisi storica dello sviluppo in Italia della formazione e dell'intervento psicosociologico nelle organizzazioni rende conto delle origini, dei cambiamenti e dell'evolvere degli orientamenti che hanno determinato il modo di fare ricerca su campo. Nel primo decennio degli anni sessanta, la psicosociologia italiana, sulla scia di quella francese, si costituisce come disciplina che studia i processi di cambiamento sociale e, di conseguenza, sostiene il cambiamento e l'innovazione nelle organizzazioni con forme di ricerca-intervento attraverso i meccanismi della

partecipazione e della riflessione collettiva sui problemi. In altri termini, l'intervento psicosociologico è pensato e realizzato come modo attraverso cui gli attori sono sostenuti nei processi con cui comprendono meglio il significato delle situazioni vissute ed il loro ruolo in esse e, allo stesso tempo, cerca di mobilitare energie per trovare delle risposte ai problemi. Conseguentemente, la formazione psico-sociologica è essenzialmente tecnica di conduzione dei gruppi: si utilizzano i concetti e le esperienze di Kurt Lewin rispetto alle dinamiche di gruppo sia per dare ai partecipanti la possibilità di un apprendimento personale sia per iniziare a preparare gli individui ad impiegare efficacemente i gruppi nelle proprie organizzazioni, ovvero offrire una formazione che potesse aiutare a sviluppare un atteggiamento critico, a sollecitare la ricerca e la sperimentazione individuale e collettiva. In questa prima fase, quindi, l'obiettivo della formazione fu quello di aumentare le capacità relazionali, di realizzare un'esperienza centrata sull'analisi delle relazioni di gruppo e dei fenomeni di interazione per sviluppare capacità di comprensione riguardo alle relazioni interpersonali. Lo strumento utilizzato fu il *T-group*, come pensato ed impiegato da Lewin, concepito come un'esperienza di gruppo in cui l'attenzione è principalmente sulla sperimentazione ed analisi delle dinamiche di interazione per l'avvio di un processo evolutivo (Doubost, Lévy 2007). L'esperienza statunitense relativa ai *National Training Laboratory in Group Development* (NTL) ed il *T-group* fu importata in Francia all'inizio degli anni cinquanta divenendo un importante riferimento tecnico per gli interventi psicosociologici; riguardo all'Italia, i contatti con il mondo francese, più di quelli del mondo britannico, hanno determinato l'acquisizione e la diffusione di modelli di intervento e di una certa terminologia assai simili.

Ad ogni modo, ricerca-azione, nell'ottica psicosociologica, significa soprattutto promuovere evoluzioni in senso democratico nei gruppi, nelle istituzioni e nel modo stesso di fare ricerca. Così, la formazione inizia, ad un certo punto di questa prima fase, ad essere concepita e progettata come mezzo di cambiamento dei contesti organizzativi: inizia ad essere riconosciuto, cioè, il fatto che la semplice sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo non basta, ma che è solo il primo passo verso un cambiamento che diventa la finalità esplicita di ogni azione formativa. Il gruppo viene pensato ed utilizzato come strumento che connette la dimensione

individuale e quella organizzativa, e la tecnica del *T-group* inizia a far propria questa concezione secondo cui il soggetto è allo stesso tempo osservatore e partecipante del processo e la fonte del suo apprendimento è la sua esperienza. Gli interventi formativi si strutturano come interventi organizzativi, e la novità che caratterizza questa prima evoluzione dell'intervento psicosociologico è costituita esattamente dal passaggio da cambiamento *in* gruppo a cambiamento *del* gruppo, ovvero cambiamento organizzativo (Kaneklin 2002).

Nel decennio successivo, attorno agli anni settanta, in Italia inizia a diffondersi un atteggiamento critico verso i *T-group* dovuto alle caratteristiche di artificiosità, astoricità ed indipendenza che queste esperienze presentano rispetto ai reali contesti in cui i singoli operano. Di fronte a queste critiche, la psicosociologia italiana cercò di aprire nuove piste teoriche e di ricerca, anche se la confusione e l'incertezza dovute all'assenza di quadri teorici di riferimento continuavano a permanere: sul piano operativo, alcuni propongono di trasformare i *T-group* in *Family-Group* considerati più innovativi perché raggruppano partecipanti provenienti dalla medesima realtà organizzativa con il vantaggio che *a)* si riproduce la stessa struttura di gruppo esistente nell'ambito dell'organizzazione, *b)* il materiale su cui il gruppo lavora non è solo quello che sta sperimentando in quel momento ma incorpora tutta una serie di esperienze attraverso cui è passato passerà, *c)* la struttura gerarchica che si determina nel gruppo è quella reale che permette di affrontare i temi dell'autorità in modo concreto e non in modo astratto e/o ipotizzato; altri psicosociologi affrontano questioni relative al senso dei *T-group* giungendo alla conclusione che l'intervento formativo deve prevedere come prima ed essenziale tappa del suo processo un momento di diagnosi dei bisogni dell'organizzazione, da cui derivare il tipo di laboratorio che meglio risponde alle esigenze ed alle circostanze.

Una pista operativa e di ricerca viene avviata, in particolare, dallo Studio APS attraverso gli stimoli e gli apporti della psicosociologia francese interessata sia all'analisi istituzionale sia alla psicoanalisi ed al suo modello teorico-tecnico. Oltre a queste influenze, in Italia inizia ad avere una certa rilevanza anche l'affermazione della sociologia critica che punta sul ruolo dei conflitti come elementi costitutivi della realtà sociale organizzata. La riflessione ed i tentativi di

identificare processi e strutture, propri del funzionamento psichico individuale, che influenzano significativamente anche le organizzazioni, conducono a riferimenti sempre più frequenti e pregnanti all'approccio psicoanalitico; il riferimento alla psicoanalisi in effetti cercava di valorizzare il soggetto e la dimensione della soggettività, la relazione tra soggetti quali elementi critici nello sviluppo di processi di conoscenza e di mutamento sociale. A livello di intervento, l'ottica sistemica viene mantenuta, ma priorità viene accordata alla scoperta psicoanalitica come prospettiva importante attraverso cui gli psicosociologi provano ad entrare in contatto con l'inconscio individuale e collettivo. Si diffondono così degli assunti che determinano in qualche modo i modi ed i processi della formazione, ovvero l'organizzazione non esiste solo come elemento esterno alle persone e ai gruppi che la costituiscono, ma viene interiorizzata diventando parte integrante della loro identità; ogni organizzazione sociale ha una forma ed un contenuto manifesti, ma anche latenti costituiti dalle fantasie inconscie socialmente condivise dai suoi membri; la dimensione inconscia e l'espressione delle difese presenti a livello individuale sono presenti anche nei gruppi di lavoro e nelle organizzazioni. L'analisi psicosociologica, quindi, si precisa sempre di più come lavoro clinico fatto con i singoli e con i gruppi per consentire loro d'esser sempre più in grado di comprendere in modo diretto e concreto le dimensioni sociali ed istituzionali ricorrenti nelle loro collocazioni professionali e sociali, ed i problemi propri del funzionamento organizzativo (Metitieri, Converso 2010).

Tra gli studiosi dell'APS che hanno maggiormente contribuito allo sviluppo e alla diffusione della ricerca-azione in Italia, seppur ispirandosi alla tradizione francese e, quindi, un pò più staccati da quella britannica, vi sono Olivetti Manoukian, Kaneklin e Orsenigo. La loro prospettiva, definita clinica perché orientata a rispondere a richieste, più o meno esplicite, di uscire da situazioni di disagio organizzativo, si iscrive nel filone della ricerca-azione (o ricerca-intervento) perché considera centrale il tema del cambiamento che viene affrontato attraverso un movimento tra due polarità: da un lato, il cambiamento come frutto di una volontà esplicita che orienta azioni e decisioni, dall'altro la sua realizzazione attraverso un processo di costruzione di senso implicante un attivo

coinvolgimento di tutti gli attori sociali presenti sulla scena organizzativa (Giust-Desprairies 2007). Questa seconda posizione è quella preferita dalla consulenza psicosociologica italiana. Come ha rilevato Brunod (2009), la ricerca-azione, all'interno di un cambiamento organizzativo, è un processo partecipato volto alla produzione di conoscenze e di movimenti capaci di favorire la ricostruzione di senso da parte degli attori, e quindi di motivare e sostanziare cambiamenti evolutivi sia riguardo ai modi di rappresentarsi i problemi ed affrontarli sia riguardo ai rapporti tra i soggetti, i quali acquisiscono apprendimenti diffusi che sviluppano ri-costruzioni di legami sociali tra loro, il contesto organizzativo e sociale ed il sapere con cui in esso si muovono, agiscono e interagiscono (Manoukian 2007).

Nella sua tradizione metodologica italiana, la ricerca-azione si sviluppa in un processo certamente orientato al raggiungimento dei risultati concordati con i clienti, ma senza essere preordinato secondo un itinerario rigidamente strutturato lungo una traiettoria lineare. È un processo di conoscenza condivisa, un percorso basato su un'alleanza tra ricercatore-consulente ed organizzazione per realizzare una ricerca partecipata e dialogica sui problemi e sul contesto in cui si sviluppano. Questi itinerari d'esplorazione permettono di trovare nuove rappresentazioni dei problemi, di ricercare e proporre soluzioni differenti ed innovative. Così, riguardo alla consulenza realizzata dallo studio APS non è possibile parlare di un percorso scandito da fasi così come la tradizione britannica identifica, ma lo rappresenta ad ogni modo astrattamente articolato in quattro momenti (Orsenigo 2007):

- ✓ dal disagio alla costruzione dei problemi
- ✓ dai problemi agli oggetti di lavoro
- ✓ dai problemi all'immaginazione di situazioni differenti
- ✓ dall'immaginarle al lavorare per realizzarle.

L'obiettivo è quello di costruire rappresentazioni con-frontate e con-cordate tra i soggetti; per questo la ricerca-azione rende possibili delle partecipazioni ed ha un significato che va ben al di là degli oggetti sui quali ci si misura: significa costruire un circolo virtuoso di conoscenza e azione (Manoukian 2007). L'intraprendere conoscenza-azione implica porsi controcorrente rispetto ai modelli culturalmente consolidati ai quali si ricorre per risolvere disfunzioni e

mali di ogni genere, e ciò richiede particolare risolutezza e audacia, accettazione del rischio. In particolare, quando e dove si vuole che le cose cambino e cambino in fretta è come se la conoscenza fosse preclusa: si cerca di uscire dal problema piuttosto che affrontarlo; le persone fortemente implicate non riescono a pensare al problema, non si danno il tempo della conoscenza, ma invocano subito la soluzione. In questi casi, mettere in atto un circolo di conoscenza-azione offre alle persone la possibilità di seguire un percorso che sostiene nell'essere disposti a ricercare: un ricercare che è faticoso, ma che proprio per questo è fecondato dall'agire conoscitivo che cresce e si arricchisce nel continuo impatto con la realtà. Da questo punto di vista, l'esito più importante della ricerca-azione è che realizza azioni sociali suscitate da rappresentazioni nuove che persone e gruppi man mano afferrano e acquisiscono. L'apporto più immediato consiste in aperture di conoscenze, scoperte e invenzioni su questioni che stanno a cuore ai soggetti, sul loro contesto organizzativo e non, sulle dimensioni culturali e sui grovigli relazionali, sui condizionamenti e sulle risorse di cui dispongono o potrebbero disporre. Le attività di ricerca-azione si esplicitano in processo che mette in risalto le pratiche riflessive (Martin 2003):

- ✓ *consapevolezza*, attraverso cui si rileva un problema e si riconosce che esiste un'opportunità di miglioramento,
- ✓ *sviluppo di una visione*, in cui si identifica una visione di un futuro migliore con chi si è condiviso il problema iniziale,
- ✓ *sviluppo di una direzione*, che coinvolge la formazione di una comprensione attraverso la produzione di significato,
- ✓ *azione entusiasmante*, in cui idee e piani sono testati nella pratica per andare nella direzione della visione,
- ✓ *verifica e riflessione*, cioè valutazione dei risultati dell'azione ed riflessione su ciò che è stato appreso.

Solo attraverso questo circolo prende vita un processo di sostegno e contenimento per consentire al sistema gruppo il passaggio dal "reale" "all'ideale".

9. Conclusioni. Sono *action research* e complessità complementari?

Questo capitolo ha discusso i temi fondamentali che costituiscono le basi per la ricerca empirica facendo emergere con chiarezza come la programmazione necessiti d'esser ripensata e realizzata nelle organizzazioni e tra le organizzazioni.

Questo lavoro abbandona una visione di programmazione intesa come atto di mera natura politica e/o amministrativa per considerarla una forma di intervento di cambiamento sistemico organizzativo; una diversa concezione che ha segnato ed informato sia il percorso di identificazione, analisi e studio delle fonti e degli approcci che meglio di altri potessero aiutare ad inquadrare il processo in questa direzione sia la scelta di natura metodologica che è ricaduta sull'*action research* in quanto unico approccio che permette democraticamente la sperimentazione di nuove forme organizzative, dove il cambiamento, a differenza di quanto sostenuto dalla scuola classica, non può e non deve essere eterodiretto o imposto dai *manager* di alto livello, ma autodiretto ovvero ricercato e conquistato dai soggetti implicati sulla base di una spinta motivazionale connessa alla modifica dei bisogni e degli interessi degli individui. La consulenza organizzativa, basata sull'*action research*, è, per questo studio, un processo di sostegno e di contenimento per consentire al sistema interessato di promuovere e sperimentare la transizione dal presente (il reale) al futuro (l'ideale) (Dartington, Miller, Gwynne 1981 - cit in Samà 2007).

In estrema sintesi, gli elementi della psicologia lewiniana che hanno implicazioni significative per questo lavoro riguardano i concetti di gruppo, apprendimento e cambiamento, che sono profondamente connessi tra loro. In questo capitolo sono stati discussi più compiutamente i principi che costituiscono l'approccio del *group dynamics* per mettere in evidenza la base sulla quale ogni tentativo di cambiamento deve radicarsi e dalla quale non è possibile prescindere: il *concetto di tutto* che supera ogni impostazione sostanzialistica e meccanicistica in tema di gruppo, per la quale si veniva a far coincidere il gruppo nella somma degli individui che lo compongono e le sue caratteristiche in quelle dei suoi membri; il *concetto di interdipendenza* che evidenzia come essenziale in un gruppo sia non tanto la similarità tra i suoi membri quanto la reciproca dipendenza che fa sì che un cambiamento in una parte del gruppo si ripercuote e produce

cambiamenti sul resto del gruppo; il *concetto di dinamica* secondo cui il gruppo non è una realtà statica, ma dinamica e complessa in quanto luogo in cui si manifestano attività e processi molteplici (esso è al centro di forze, tensioni, conflitti che ne determinano trasformazioni e mutamenti); il *concetto di equilibrio quasi-stazionario*, un equilibrio cioè mai definitivo ma continuamente ricercato che implica l'esistenza, all'interno del gruppo, di un contrasto continuo tra forze che spingono e forze che resistono al cambiamento (il quale può essere realizzato soltanto conoscendo le forze psicologiche che danno luogo alle risultanti ed agendo su di esse). La teoria della dinamica di gruppo istituisce le condizioni attraverso cui il legame tra conoscenza e azione si fissa e si consolida sul tema del cambiamento. Nella concezione di Lewin, l'apprendimento si determina su due livelli, teorico e pratico. A livello teorico è essenzialmente inteso in termini di mutamento della struttura cognitiva ed emozionale, a livello pratico l'apprendere è più immediatamente connesso alla dimensione pratica dell'azione sociale. L'apprendimento come modificazione delle mappe cognitive e della struttura emotiva è la via maestra per giungere alla formulazione di un modello di cambiamento basato sull'*action research* che permette un processo circolare di riflessione, azione e valutazione dei risultati prodotti dall'azione medesima. La capacità di riflessione è il *link* critico tra esperienza concreta, interpretazione e azione che genera un certo grado di consapevolezza che permette l'esplicitazione e la verifica degli assunti impliciti che guidano il comportamento, nonché una comprensione critica del modo attraverso cui questi sono stati costruiti.

Ciò posto, l'approccio di Lewin è stato ri-considerato per metterne in luce le potenzialità all'interno dei processi di consulenza alle organizzazioni che sono al cuore di questo studio; emerge cioè come nel suo modello siano presenti alcuni principi utili a sorreggere l'intervento organizzativo volto a promuovere il cambiamento. Da questo punto di vista, è stato sufficientemente discusso come il lavoro di Jean Neumann, riferito alla selezione e all'utilizzo di alcuni principi lewiniani nei processi di consulenza, di ricerca e di valutazione del *Tavistock*, ne dimostri la rilevanza attuale.

Peraltro, non va dimenticato come i postulati lewiniani sul gruppo, in modo particolare, hanno inciso sulla possibilità di riflettere attorno all'emergente tema

della complessità, con il quale i nessi significativi sono già stati esplicitati nei paragrafi precedenti. Qui è possibile richiamare brevemente:

- la *non-linearità* che è l'aspetto fondamentale che rende un sistema complesso non uguale alla semplice somma delle parti di cui è costituito. Già la teoria della *Gestalt*, a cui le idee lewiniane devono molto, aveva intuitivamente usato il concetto di campo per indicare la compresenza di forze che animano il sistema e che lo rendono dinamicamente un tutt'uno, non scomponibile nella sommatoria delle parti.
- La non vicinanza all'equilibrio, il cosiddetto *orlo del caos*, e riformulato da Stacey in termini di instabilità limitata (*bounded instability*), è molto affine al concetto di equilibrio quasi-stazionario di Lewin, quale luogo in cui il cambiamento inizia ad essere possibile: una somiglianza che è evidente dalle parole di Prigogine quando afferma che in prossimità dell'equilibrio la materia è cieca, mentre lontana dall'equilibrio comincia a vedere (per dire che in questo punto si riescono a costruire nuove relazioni, dinamiche ed emergenze).
- Un'ulteriore connessione è rintracciabile, tra gli altri, nelle conclusioni di Thietart e Forgues (1995) i quali, studiando la teoria del caos, asseriscono che un'organizzazione è caratterizzata da forze contrastanti, alcune delle quali la spingono verso la stabilità, come le forze della pianificazione e del controllo, altre invece verso l'instabilità ed il disordine, ovvero innovazione e sperimentazione. Questo loro pensiero richiama esattamente la dinamica espressa nella teoria del campo di Lewin proprio riguardo alle forze in esso presenti descritte come spingenti e/o resistenti al cambiamento.

Oltre alle intuizioni prodotte dallo studio sui lavori di Lewin, nel divenire della ricerca lungo il dispiegarsi dei processi di riflessione, valutazione ed adattamento, a volte pacifici e a volte conflittuali rispetto alla direzione ed al senso della ricerca, l'idea su come un gruppo o un'organizzazione possa essere pensata e strutturata e cambiata è venuta a dilatarsi, dando forma ad un pensiero nuovo che inizia a riflettere, anche attraverso i percorsi dall'apprendimento esperienziale (*"Making the difference"*, 2011; 2012; 2013), sul fatto che un gruppo o

un'organizzazione può essere, comportarsi ed agire in modo molto più *complesso* di quanto non fosse stato concepito e studiato fino a quel momento.

La complessità come nuovo paradigma in generale, e la sua applicazione alle organizzazioni in particolare, riesce ad introdurre nuove questioni e nuove ipotesi di ricerca per ricercatori e *practitioner*. Questo è evidente dalle parole di Morgan, consulente di *change management*, secondo cui stiamo per lasciare l'epoca delle organizzazioni organizzate per entrare in una fase nuova in cui l'abilità di comprendere, facilitare e promuovere i processi di auto-organizzazione sarà la competenza chiave (Morgan 2006). È fuor di dubbio che l'esito più significativo di questo *shift* risiede nei concetti/processi di emergenza, auto-organizzazione, co-evoluzione ed apprendimento, che sottendono la capacità dei sistemi complessi di reagire alle modificazioni dell'ambiente esterno riorganizzandosi in modo da esibire proprietà innovative. La complessità, quindi, è determinata dalle numerose e simultanee interazioni tra i vari elementi che si auto-organizzano a livello locale, cioè dal basso; e questa abilità di auto-organizzazione consente al sistema di migliorare le sue capacità nel corso del tempo organizzando meglio i suoi elementi per raggiungere l'obiettivo. L'auto-organizzazione è una struttura spazio-temporale non imposta dall'esterno, ma emerge spontaneamente dall'evoluzione del sistema stesso come funzione della sua specifica dinamica (*bottom-up*). Questo processo implica che il sistema sia dinamico, ovvero intrinsecamente soggetto ad evoluzione e cambiamento. Il processo di auto-organizzazione ed il concetto di emergenza spiegano perché e come questi sistemi sopravvivono restando sul margine del caos, non distruggendosi sotto condizioni ambientali in mutamento.

La complessità, che deve molto agli *insight* provenienti dalla teoria dei sistemi e dalla cibernetica, e che ha dei punti di contatto molto importanti con le teorie lewiniane sul gruppo e sul cambiamento, costituisce un paradigma nuovo che dilata anche la dimensione concettuale ed operativa della stessa *action research*, cioè il riconoscimento esplicito della complessità come nuovo paradigma fornisce una prospettiva fresca e illuminante sull'*action research*. La discussione dei temi trattati nelle pagine precedenti troverà in queste conclusioni connessioni teoriche e metodologiche tra complessità ed *action research*. Negli ultimi anni sono

aumentati i tentativi di applicare i concetti della teoria della complessità agli studi sul *management*, in particolare sul cambiamento organizzativo, e nel campo dell'educazione. Dal punto di vista di questo studio, il fatto non è sorprendente se si considera che il *focus* di questa prospettiva è sull'evoluzione e sul cambiamento dei sistemi complessi, e che proprio il *management* e gli *educational contexts* costituiscono gli ambiti di intervento entro cui l'*action research* ha tradizionalmente trovato una forte posizione: a livello delle scienze organizzative nelle parole di Kemmis e McTaggart (1988) è possibile identificare questo *link* quando sostengono che l'*action research* è un modo per gestire significativamente e praticamente situazioni complesse; in campo educativo, interessante è il lavoro di Sumara e Davis (1997; 2009) che ricorrono ai principi della complessità sia per sfidare le proprie pratiche di insegnamento sia per cambiare in modo collaborativo la cultura della propria organizzazione scolastica attraverso l'*action research*. Le loro successive affermazioni sanciranno in modo più netto questo legame in termini di profonda complementarità per sostenere che la complessità offre una prospettiva utile per comprendere le condizioni che costituiscono la pratica dell'*action research* e che l'*action research* offre un appropriato metodo per gli *educational practitioner* che riconoscono ed accolgono i principi della teoria della complessità allo scopo di migliorare il proprio apprendimento e la propria esperienza lavorativa.

Il legame tra complessità ed *action research* emerge anche andando nello specifico di alcuni postulati della teoria della complessità (Phelps 2002; 2010). Come la teoria della complessità, anche l'*action research* accetta l'intrinseca imprevedibilità dei sistemi aperti e non lineari. Ciò significa che il processo di ricerca non è fondato sulla necessità di stabilire relazioni causali, né sul controllo delle variabili né sull'accertamento o verifica di ipotesi: l'*action researcher*, piuttosto, riconosce, attraverso la natura pragmatica delle proprie azioni, che il sistema con il quale lavora è complesso e che tale complessità non permette di controllare tutti i fattori che impattano sul contesto sociale di riferimento. Conseguentemente, nel processo di ricerca si lavora con e si apprende dall'incertezza e dall'imprevedibilità, per cui, piuttosto, che prevedere i risultati dell'intervento, l'*action researcher* è più orientato e coinvolto nel provocare,

accogliere e comprendere il processo di cambiamento. Un secondo aspetto riguarda il principio complesso secondo cui i sistemi adattativi complessi sono sistemi dinamici capaci di adattarsi all'ambiente in cui sono compresi; in quest'idea di adattamento tra sistema ed ambiente non c'è separazione, per questo il sistema non solo si adatta, ma evolve con l'ambiente. Questo è il motivo per cui, secondo i termini della teoria della complessità, il cambiamento è visto piuttosto in termini di *co-evoluzione* anziché di semplice adattamento ad un separato e distinto ambiente. L'*action research* è coerente anche con la nozione di adattamento all'ambiente. Dal punto di vista della complessità, sviluppo e cambiamento sono visti come un processo naturale ed evolutivo che non è né imposto né casuale, ma determinato dalle interazioni tra le parti che compongono il sistema e dal modo con cui questo, nella sua totalità, organizza se stesso. Il cambiamento è, quindi, connesso all'adattamento, ma più specificatamente l'apprendimento consente l'adattamento all'ambiente sulla base delle esperienze pregresse. Questo apprendimento non è un fatto individuale, ma un'esperienza condivisa di interazione ed allineamento tra gli agenti per creare nuovi e collettivi "schemi", ovvero comprensioni, assunti e pratiche. Sebbene il cambiamento sia parte essenziale dell'*action research* (processo e prodotto), ciò non toglie che non sia problematico raggiungere lo stato desiderato. In questo senso, l'*action research* facilita il riconoscimento collettivo del bisogno di apprendere continuamente e di adattarsi ai cambiamenti ambientali, poiché è per sua natura capace di creare le condizioni affinché nuove possibilità emergano attraverso la sua particolare attenzione sia alla natura delle interazioni tra le parti componenti sia al modo con cui il sistema si organizza nel suo complesso ed interagisce per consentire il cambiamento. Infine, connessa a quanto detto, è la caratteristica dell'*action research* nel mettere al suo centro l'interazione tra gli agenti che costituiscono il sistema. Sia la teoria della complessità che l'*action research* studiano le relazioni e le interazioni tra gli agenti o partecipanti. Carr e Kemmis (1990) sostengono l'idea secondo cui l'*action researcher* non può prescindere dagli attori sociali coinvolti nel processo di trasformazione della realtà sociale perché la comprensione del modo con cui le persone costruiscono le loro pratiche e la loro situazione è un elemento essenziale. Particolarmente nella sua versione

partecipativa, l'*action research* è condotta *con, per e attraverso* le persone che condividono determinati problemi. Le regole e gli schemi che governano le interazioni tra le parti del sistema, di cui parla la teoria della complessità, possono essere interpretati come “assunti” in un processo di *action research*, il cui riconoscimento e la cui sfida ne rappresentano il cuore dell'intervento - vale a dire che i partecipanti sono incoraggiati a sfidare i propri assunti di base o i propri schemi ed esplorarli assieme agli altri partecipanti. Questo processo, come suggerisce la Phelps (2010), introduce un certo “rumore” e promuove attivamente e collettivamente quel *dis*-equilibrio necessario per lo sviluppo ed il cambiamento.

In conclusione, con riferimento ultimo a Stacey, è possibile affermare che dal punto di vista metodologico, l'*action research* aiuta a cogliere la complessità. Il ciclo che l'autore descrive (1996), e che mette in evidenza la natura del *feedback* che i sistemi non lineari adattativi complessi sviluppano, richiama il processo apprenditivo dell'*action research* e rafforza la complementarità tra le due:

- *scoperta*, ossia la raccolta di un'informazione che innesca un processo di *local sensemaking* che costituisce la base per la
- *scelta*, per la quale gli agenti fanno riferimento ai propri “schemi” e che conduce ad una
- *azione*, che è, in sostanza, la strategia che gli agenti adottano per adattarsi a ciò che sta accadendo attorno a loro. Ciascuna azione ha un effetto su tutti gli altri agenti, i quali sono portati a rispondere producendo, a loro volta, altri effetti che (ri)sostanzieranno la prima fase della scoperta.

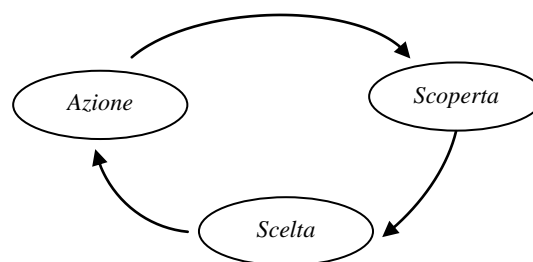


Figura 10. *Feedback in human networks.* Fonte: Stacey (1996), *op. cit.* p. 29

Si determina, in altre parole, un circolo comportamentale di scoperta, scelta e azione in cui gli agenti impegnano loro stessi in un processo di *feedback* co-

evolutivo che è apprendimento. Quando gli schemi che guidano il comportamento (gli assunti impliciti, nei termini di Schein) rimangono essenzialmente inalterati, il comportamento è semplicemente corretto alla luce delle conseguenze delle azioni intraprese: in funzione del tipo di conseguenza prodotta, favorevole o sfavorevole, l'azione è o non è ripetuta ed il comportamento mantenuto o meno. La differenza, quindi, tra le conseguenze desiderate e quelle reali è mitigata da azioni correttive attraverso *feedback* di tipo negativo, ed i cambiamenti di comportamento coerenti con i valori e gli assunti dominanti possono essere considerati espressione di un apprendimento a circuito singolo (*single-loop learning*) (Argyris e Schön 1996). L'apprendimento complesso (*double-loop learning*) si verifica quando gli schemi sottostanti il comportamento sono modificati alla luce delle risposte che il comportamento provoca (*ibidem*): se le regole sono messe in discussione ed alterate, è modificato di conseguenza anche il comportamento. Le organizzazioni si muovono continuamente entro questo *loop*, evolvendo attraverso meccanismi di *feedback* negativi e positivi, quindi attraverso forme di apprendimento di primo e di secondo livello.

E questo processo è essenzialmente ciò che l'intervento organizzativo basato sull'*action research* mira ad ottenere: attraverso riflessione-in-azione (Schön 1987), l'*action research* appare essere il metodo più appropriato a rispondere alle istanze della complessità, quella che, attraverso il suo approccio virtuoso, è capace di rendere operativi processi emergenti grazie alla sua capacità, provata, di essere teoricamente e praticamente utile. Quando gli studiosi della complessità (ad esempio Lissack 1999) tentano di applicare questa nuova prospettiva ai contesti organizzativi, ed affermano che contrariamente alle scienze organizzative tradizionali preoccupate di teorizzare ed elaborare modelli che permettono il controllo dell'incertezza, la teoria della complessità è molto più interessata sul come comprenderla e accoglierla, non fanno altro che sancire una forte sinergia tra complessità e *action research*, che altro non è che un adeguato e potente approccio all'indagine e alla comprensione.



UNIVERSITA' DELLA CALABRIA

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

Scuola di Dottorato

Conoscenze e Innovazioni per lo Sviluppo "A. G. Frank"

Indirizzo

Politica Società Istituzioni

CICLO

XXV

Dal reale all'ideale

Senso e Relazioni nei Processi di Programmazione dei Servizi
Sociali intesi come Processi di Cambiamento Sistemico

PARTE SECONDA

Settore Scientifico Disciplinare SPS09

Direttore: Ch.mo Prof. Alberto Ventura

Supervisore: Ch.mo Prof. Antonio Samà

Dottoranda: Dott.ssa Francesca Falcone

Indice

Parte Seconda *Metodologia della Ricerca*

Capitolo Sesto

La Ricerca Empirica: Ipotesi di Lavoro e Scelte Metodologiche

1. Il <i>perché</i> della ricerca: dalla teoria alla pratica.....	pg. 7
2. Obiettivi ed ipotesi della ricerca.....	pg. 11
3. Il metodo.....	pg. 13
4. I <i>case studies</i> : una breve nota metodologica dal dibattito.....	pg. 16
5. I casi di studio: i contesti della ricerca.....	pg. 19
5.1 Il caso italiano.....	pg. 20
5.2 I casi inglesi.....	pg. 21
6. Conclusioni.....	pg. 23

Capitolo Settimo

Action Research in Pratica. Due Casi di Studio

1. Introduzione.....	pg. 26
2. Le attività di ricerca.....	pg. 27
3. Il caso A. Un' <i>action research</i> per la costruzione di una nuova struttura di <i>governance</i>	pg. 30
3.1 Il contesto nazionale.....	pg. 31
3.2 <i>SECA</i> : la nuova impresa sociale.....	pg. 34
3.3 I processi dell'organizzare: verso la nuova <i>governance</i> locale.....	pg. 36
3.4 Alcune ipotesi di lavoro.....	pg. 38
3.5 Il processo di consulenza: la diagnosi condivisa.....	pg. 41
3.6 Il dopo-diagnosi: provare negoziare un'azione.....	pg. 52
3.7 Il punto corrente e oltre.....	pg. 53

4. Il caso B. <i>Challenging behaviour</i> : sviluppare <i>partnership</i> per creare servizi con e per i cittadini.....	pg. 56
4.1 I principi d'azione e l'approccio metodologico.....	pg. 57
4.2 L'identificazione del sistema-cliente.....	pg. 58
4.3 L'organizzazione del progetto.....	pg. 61
4.4 Il processo di consulenza: la diagnosi.....	pg. 63
4.5 Dinamiche ed esiti della restituzione dei dati.....	pg. 67
4.6 <i>Action Learning Set</i> : dinamiche e risultati.....	pg. 68
4.7 Gli apprendimenti generati dall'intervento.....	pg. 72
5. Conclusioni.....	pg. 75

Capitolo Ottavo

L'importante è Sperimentare.

Un'*Action Research* per il Cambiamento Sistemico

1. Imparare Cambiando: riflessività, ricerca e azione.....	pg. 77
2. <i>Action Research</i> in pratica: la fase di <i>scouting</i>	pg. 83
3. Il completamento dello <i>scouting</i> . L'inizio dell' <i>entry</i>	pg. 86
4. <i>Entry & Contracting</i>	pg. 89
4.1 <i>Avere tutto in mente</i> . La significatività dell'applicazione pratica dei principi di Kurt Lewin al ciclo di cambiamento governato.....	pg. 94
4.2 <i>The working note I</i> : strumento metodologico in <i>action research</i>	pg. 97
4.3 <i>The working note II</i> : primi risultati ed implicazioni.....	pg. 100
4.4 La <i>working hypothesis</i>	pg. 105
5. (Pre)Diagnosi: la mappatura potenziale degli <i>stakeholders</i> locali.....	pg. 106
6. La diagnosi: avvio, <i>setting</i> e strumenti.....	pg. 109
6.1 Prima fase: l'incontro con i soggetti locali.....	pg. 114
6.2 Risultati <i>ad interim</i>	pg. 122
6.2.1 Programmazione come suddivisione di risorse.....	pg. 123
6.2.2 Localismo vs Coesione: la <i>partnership</i> che non c'è.....	pg. 126
6.2.3 L'ambiguità dei tavoli: chi partecipa a cosa?.....	pg. 129
6.2.4 Decidere senza Scegliere: il problema della partecipazione....	pg. 133
6.2.5 Il ruolo del Terzo Settore.....	pg. 133
6.2.6 Il problema: un sistema incapace di fare <i>rete</i>	pg. 137
6.3 Seconda fase. La mappatura reale degli <i>stakeholders</i>	pg. 138
6.4 La diagnosi II. I risultati del <i>progress</i>	pg. 142
6.4.1 La politica e la programmazione di sistema.....	pg. 142
6.4.2 I rapporti pubblico-privato. Ruoli Partecipazione Fiducia.....	pg. 144

6.4.3 Il Terzo Settore: collaborazione vs competizione.....	pg. 148
6.4.4 Da dove dovrebbe ripartire la programmazione.....	pg. 152
7. La restituzione dei dati al sistema-cliente: alcune premesse.....	pg. 154
7.1 Le <i>working hypothesis</i> finali.....	pg. 157
7.2 Verso la conclusione: dalla committenza al <i>commitment</i>	pg. 162
8. Conclusioni.....	pg. 166

Conclusioni.....	pg.171
------------------	--------

Bibliografia.....	pg.186
-------------------	--------

Sitografia.....	pg.218
-----------------	--------

Indice delle figure

Capitolo Sesto

Figura 1	Sistema programmatico per il sistema integrato.....	pg. 10
Figura 2	A cycle of insiders & outsiders.....	pg. 15
Figura 3	Iterazioni multiple su tre cicli di AR.....	pg. 16
Figura 4	Triangolazione dei metodi di ricerca.....	pg. 20
Figura 5	Metafora della clessidra.....	pg. 24
Figura 6	Typical action research cycles.....	pg. 25

Capitolo Settimo

Figura 1	The field for partnership in CA.....	pg. 43
Figura 2	Integrated & connected consultation for workforce Involvement.....	pg. 47
Figura 3	Deliberations at level of workforce & carers.....	pg. 48
Figura 4	The care pathway.....	pg. 49
Figura 5	Points for choice & control.....	pg. 50
Figura 6	Deliberations at level of service provision & use.....	pg. 51
Figura 7	Teenage conception rate trend.....	pg. 60
Figura 8	Esempio di struttura organizzativa per il flusso comunicativo.....	pg. 66

Capitolo Ottavo

Figura 1	Lavoro condiviso col rappresentante del sistema-cliente.....	pg. 95
Figura 2	Regola dell'approccio dinamico.....	pg. 104
Figura 3	Sfere di influenza di alleati, oppositori e neutrali.....	pg. 107
Figura 4	Management of multiple systems of activity within an organization.....	pg. 117
Figura 5	Phasing change & development across system.....	pg. 138
Figura 6	Attori locali identificati e intervistati nella fase del progress.....	pg. 140
Figura 7	Una rappresentazione delle forze del campo.....	pg. 155

Indice delle tabelle

Capitolo Ottavo

Tabella 1	Four principle for carrying out action research from Kurt Lewin.....	pg. 111
-----------	---	---------

Parte Seconda

Metodologia della Ricerca

CAPITOLO SESTO

La Ricerca Empirica: Ipotesi di Lavoro e Scelte Metodologiche

*“Knowledge without Action
is meaningless”*

Elden & Chisholm (1993)

Conclusa la prima parte del lavoro, centrata sulla discussione critica dei temi principali su cui si basa questo studio, questa sezione si focalizzerà sugli aspetti concreti della ricerca empirica. In modo particolare, saranno affrontate e discusse le questioni che riguardano il metodo utilizzato, le ipotesi di lavoro, la scelta dei casi studio ed i contesti della ricerca.

1. Il *perché* della ricerca: dalla teoria alla pratica

La discussione sul metodo della ricerca necessita di una premessa riguardo alle ragioni sottostanti la scelta di voler studiare la programmazione sociale come un processo di cambiamento organizzativo sistemico.

L'interesse verso questo tema costituì, nelle sue iniziali intuizioni, il prosieguo di un interesse teorico che si sviluppò lungo gli anni del percorso formativo; il suo approfondimento si inserì, invece, all'interno di una riflessione più ampia e critica riguardo alle dinamiche ed alle dimensioni dello sviluppo locale entro cui iniziò a prendere consistenza l'idea secondo cui il processo di programmazione per la definizione dei piani di zona potesse impattare significativamente sulle dimensioni dello sviluppo locale. La capacità di governo della complessità del presente è fortemente radicata su collaborazioni multi-organizzative che richiedono strutture di *governance* dinamiche e flessibili, capaci di risposte diversificate alle domande e ai bisogni sociali delle comunità locali; un cambiamento di paradigmi e metodi di intervento che costituisce una sfida per le amministrazioni locali, abituate da sempre a ragionare secondo un'ottica razional-lineare, ma che si presenta come necessario data la dinamicità e la mutevolezza

degli scenari e l'incertezza delle risorse che impongono approcci incrementali, strategici e flessibili.

Come molti studi di settore hanno messo in evidenza (De Ambrogio 2007), la scommessa del piano di zona è quella di diventare canale attraverso cui progettare l'intervento sociale locale in modo globale, mettendo al centro la comunità e le risorse che questa possiede. Nella riflessione sulla possibilità di usare la programmazione (ed il piano di zona) come occasione di innovazione nell'azione di governo, attraverso processi di partecipazione e costruzione di consenso tra gli attori per realizzare un welfare comunitario (Rizza 2009), tenere fuori la dimensione dello sviluppo locale significa restare ad un livello di ingegneria istituzionale (Samà 2004): la questione non è tanto *quali* miscele costruire, ma *come* queste si costruiscono; non si tratta di trovare la formula giusta, con la giusta combinazione di elementi, ma di prestare attenzione ai modi, ai processi mediante i quali queste miscele si costruiscono (De Leonardis 1998). Ciò che conta non è il prodotto in sé, quanto il processo sociale del mescolare e mescolarsi (*ibidem*). Se non vi è un impatto significativo sul e nell'ambiente, la programmazione, nelle sue possibili derive, potrà rendere ancora più problematica ed incerta la questione dell'innovazione locale.

L'inveramento del principio di sussidiarietà orizzontale e della responsabilità condivisa di tutti i soggetti, a cui la legge quadro richiama e che si caratterizza per l'intervento attivo di tutti i soggetti, l'ampliamento delle tradizionali forme di prestazioni e il coinvolgimento degli stessi destinatari degli interventi di welfare che partecipano sia alle scelte che alla loro attuazione (Rizza 2009), - e che quindi ha come scopo la costruzione di una società del benessere attraverso la creazione di una rete caratterizzata da una forte integrazione tra istituzioni locali e risorse sociali del territorio - implica non solo un investimento nella sperimentazione di approcci per la programmazione, le metodologie di intervento e le modalità organizzative (Samà 2004), ma richiede, ancor prima, l'accrescimento delle capacità radicate di un territorio sia sotto il profilo delle conoscenze specializzate che delle risorse relazionali che legano gli attori locali (Trigilia 2005); in questo senso, lo sviluppo è strettamente legato al protagonismo dei soggetti locali e alla loro capacità di governo del territorio, una capacità che deriva dalle relazioni

attraverso cui si alimenta la formazione di risorse cognitive che permettono agli attori di realizzare assieme obiettivi che diversamente non sarebbero conseguibili: un capitale sociale che può generarsi per appartenenza, dove i rapporti sociali si costruiscono e sviluppano sulla base d'identità condivise, e/o per sperimentazione, dove la creazione della rete è, invece, fondata sull'esperienza di scambi reciproci che formano comunità professionali che permettono la circolazione di conoscenze ed informazioni (*ibidem*). Questo suggerisce che lo sviluppo locale, attraverso la programmazione sociale, emerge dalla conoscenza, e dalla conoscenza tacita in particolare: quella che si sa di avere, che è *sapere pratico* osservabile nelle pratiche lavorative, che è *sapere esperto* che emerge nelle situazioni di imprevedibilità, che è *conoscenza personale* (Polanyi 1979) che coinvolge tanto le capacità di razionamento quanto le facoltà percettive ed intuitive (Strati 2004). Da questo punto di vista, anche la lezione della prospettiva sociale delle comunità di pratica (Lave e Wenger 1991; Wenger 1998) è particolarmente significativa perché mette in evidenza come la conoscenza tacita, quella specifica del contesto in cui si (ri)produce, e non tanto la conoscenza codificata e trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico, è il vero valore aggiunto: nelle comunità di pratica esistono reti di relazioni informali che si stabiliscono tra coloro che condividono la medesima pratica o attività, ed è in queste relazioni ed attraverso le pratiche condivise che la conoscenza prende corpo e circola. L'implicazione è che la conoscenza emerge dall'azione (Gherardi e Nicolini 2004) e l'apprendimento esiste solo attraverso e all'interno del processo di generazione, trasferimento ed uso della conoscenza. Apprendimento e conoscenza (situata) sono, quindi, percorsi essenziali per lo sviluppo locale, sono fattori di innovazione nella misura in cui sono incorporate nel capitale sociale, nell'esperienza di gruppi e persone.

La riflessione sul tema del cambiamento e dello sviluppo locale permette di considerare il gruppo di programmazione come una forma di capitale sociale generato per sperimentazione, ed il piano di zona il prodotto di un processo che esplicita conoscenza tacita che produce e diffonde. Questo è il punto teorico che si connette in maniera significativa e critica con il contesto territoriale entro cui si realizza la ricerca.

Solo recentemente, e dopo quasi un decennio dall'emanazione della legge quadro 328 del 2000, la Regione Calabria ha emanato il proprio Piano sociale degli interventi e dei servizi sociali per la definizione dei piani di zona. Questo lungo vuoto normativo ha comportato che la Calabria restasse confinata nella categoria delle "rimaste al palo" non avendo assunto atti programmatori regionali significativi in attuazione della 328 o avendo assunto atti deboli che non hanno dato avvio a significativi e generalizzati processi programmatori a livello locale (Formez 2003). Il sistema programmatico previsto dalla legge nazionale propone una serie di strumenti a cascata, funzionali alla realizzazione capillare del sistema integrato:

- il *Piano nazionale* degli interventi e servizi sociali (art. 18)
- il *Piano regionale* degli interventi e servizi sociali (art. 18)
- il *Piano di zona* (art. 19)

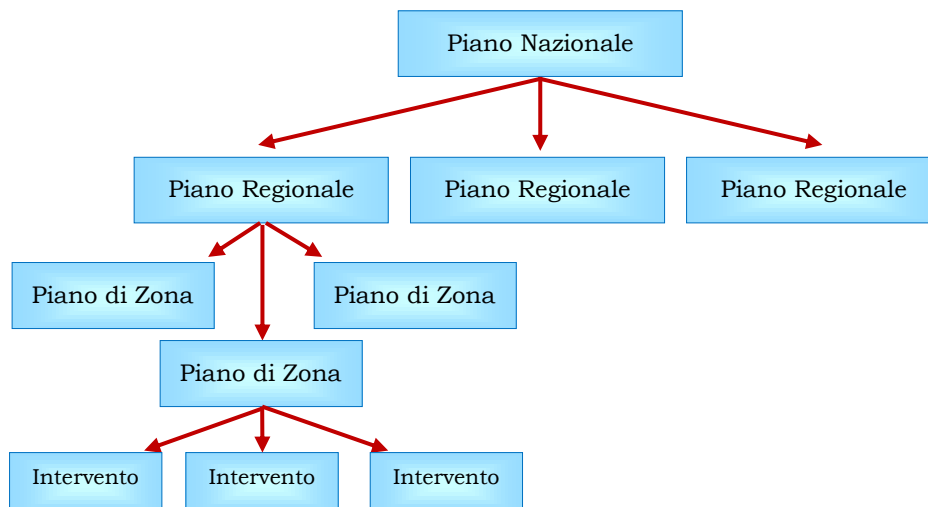


Figura 1. Sistema programmatico per il sistema integrato. Fonte: Formez (2003), *op. cit.* p. 81

La legge quadro è molto precisa all'art. 18 nel definire i contenuti del Piano nazionale, mentre riguardo ai Piani regionali stabilisce che siano le Regioni, sulla base delle indicazioni contenute nel Piano nazionale ed attraverso forme d'intesa con i Comuni, ad adottare, in base alle risorse disponibili ed entro 120 giorni, il

Piano regionale degli interventi e dei servizi sociali; il tutto attraverso forme di integrazione sociosanitaria e coordinamento con le politiche dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro. È noto che il Piano nazionale ha perso la sua rilevanza in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione, la quale, attribuendo potestà legislativa esclusiva alle Regioni (con la connessa funzione programmatica), ha fatto sì che questo venisse superato dagli atti programmatici regionali; ma le scelte regionali riguardo alla predisposizione e all'approvazione dei Piani sono state eterogenee: in questo processo, in particolare, la Regione Calabria ha impiegato nove anni, con conseguente ritardo nelle sue attività programmatiche rispetto ad altre regioni, dove non solo i piani sociali regionali sono stati approvati in esplicita attuazione della legge quadro, ma sono stati spesso anche anticipatori e sostanzialmente coerenti con quanto stabilito dalla successiva norma nazionale.

La tempestività con cui le diverse regioni si sono mosse e la titolazione degli atti che evidenziano il percorso seguito mettono in luce non solo l'esistenza di sistemi di welfare regionali molto differenziati (De Ambrogio 2007) - con criteri e regole di accesso diverse e con valori di riferimento e concezioni della qualità altrettanto diversi che potrebbero comportare disuguaglianze consistenti -, ma anche la maggiore o minore tendenza in atto in termini di investimento regionale sulla programmazione sociale. Da queste considerazioni discende che uno degli obiettivi di questo lavoro è esattamente quello di comprendere le specificità di una zona (distretto) del territorio calabrese, ovvero se e come si stanno promuovendo ed incoraggiando i processi di innovazione locale.

2. Obiettivi ed ipotesi della ricerca

L'iniziale ricognizione e i successivi approfondimenti delle fonti bibliografiche (esterne ed italiane) riguardo i modelli teorici e gli approcci metodologici sul tema hanno dato vita nel tempo al senso e alla direzione di questa ricerca. L'analisi contenuta nella prima parte sostiene e rafforza l'idea che la programmazione sia strettamente connessa alla partecipazione in considerazione del fatto che tutti gli *stakeholders* sono considerati l'anello mancante di un processo dinamico,

intersoggettivo di ricerca e azione e di costruzione collettiva di significati ed ipotesi di lavoro. Per questo motivo, l'interrogativo generale che sorregge questo lavoro assume che se il processo di programmazione rimane confinato ad un processo di negoziazione tra i dirigenti degli *stakeholders*, e non va oltre la *top slice*, esso ed il suo impatto - in quanto processi di cambiamento sistemici - sono depotenziati, se non annullati. È, dunque, un'ipotesi di studio che, mettendo in risalto l'esistenza di fattori propri dei processi di cambiamento organizzativo, cerca di comprendere e spiegare perché alcune iniziative di riforma radicali delle e nelle politiche socioassistenziali (nonché nei sistemi di erogazione di servizi e prestazioni) rimangono molto spesso incompiute. In altri termini, per lo scopo di questa ricerca, il processo di programmazione è concepito, studiato e trattato come un modo per introdurre un cambiamento organizzativo in un contesto dato. Questo punto costituisce il *link* critico che sviluppa ed orienta, entro questo lavoro, tre dimensioni essenziali. *Innovazione*, intesa come introduzione di una novità che produce un processo di trasformazione che genera una discontinuità (Osborne 1998): si vuole evidenziare cioè come l'introduzione di un approccio complesso e sistemico alla programmazione sia capace di produrre una rottura con le pratiche esistenti. *Action research* come metodo utile a sostenere e facilitare i processi di innovazione locale e che nel suo essere *empowering* (Hart e Bond 1995) rafforza la dimensione partecipativa promuovendo l'acquisizione di maggiore consapevolezza e controllo sul contesto (Samà 2009). *The Whole system approach* come approccio olistico al cambiamento che tiene conto delle interazioni dinamiche e multiple tra tutte le forze presenti nel "campo" (Lewin 1946).

Posto l'interrogativo generale, gli obiettivi della ricerca riguardano:

- l'identificazione dei fattori che favoriscono o ostacolano i processi di passaggio dalla programmazione razionale alla programmazione dialogica (conservazione *vs* innovazione)
- la comprensione dei processi costruzione della rete
- l'applicazione pratica dei principi di *governance* (partecipazione)
- l'identificazione dei nessi tra la struttura del processo deliberativo ed il cambiamento sistemico governato.

Le ipotesi di ricerca identificate sono due:

- ↳ *ipotesi A.* Quanto più le decisioni di cambiamento sono esclusivamente prese dal *top management* tanto più esse sono a rischio di fallimento. Questa ipotesi implica ulteriori livelli di analisi: *a)* l'influenza di un certo tipo di cultura locale e organizzativa, che quanto più è radicata nelle pratiche organizzative e garantisce stabilità al sistema tanto più ostacolerà il cambiamento visibile nel passaggio dall'approccio tradizionale a quello dialogico del processo di programmazione; *b)* la forma reale della struttura di *governance*, che quanto più è radicata su un appropriato grado di partecipazione di tutti gli *stakeholders* tanto più produrrà miglioramenti significativi nei processi di programmazione ed erogazione dei servizi;
- ↳ *ipotesi B.* Quanto più le difficoltà e le opportunità dei processi di programmazione (cambiamento) sono studiate e sostenute dal metodo dell'*action research* tanto più miglioramenti e innovazioni praticabili e sostenibili entro contesti locali saranno possibili.

3. Il metodo

La struttura teorica di questo studio, il suo interrogativo generale e le ipotesi di lavoro hanno accompagnato la riflessione sul metodo della ricerca, che considera l'*action research* paradigma e metodo utili a sostenere un approccio sistemico e complesso alla programmazione sulla base del suo forte radicamento dentro un approccio riflessivo e ri-educativo ai problemi (sociali ed organizzativi) che la rende una forma emancipatoria di ricerca sociale capace di realizzare il cambiamento individuale e sociale. Le sue caratteristiche, così come le hanno sistematizzate Hart e Bond (1995) e di cui si è discusso nel precedente capitolo, mettono in luce la sua aderenza agli scopi di questa ricerca,

1. È educativa	6. Punta al miglioramento e alla partecipazione
2. Si occupa dei singoli in quanto membri dei gruppi sociali	7. Prevede un processo ciclico in cui ricerca, azione e valutazione sono interconnesse
3. Si concentra sui problemi in contesti specifici	8. Si basa su una relazione in cui coloro che sono coinvolti sono allo stesso tempo partecipi al processo di cambiamento
4. È orientata al futuro	
5. Implica interventi di cambiamento	

e aiutano a sfidare i modelli tradizionali per il cambiamento organizzativo radicati all'interno delle strategie razionali e coercitive (Chin e Benne 1969) in virtù della sua vocazione al cambiamento, della sua idea di processo di ricerca articolato in fasi cicliche e interattive (indagine, pianificazione, azione, valutazione) e del suo presupposto imprescindibile di collaborazione e partecipazione di tutti i soggetti riguardati dal cambiamento stesso.

Le ragioni di questa scelta metodologica risiedono, quindi, sia nel modo con cui è studiato il processo di programmazione dialogica sia nell'interrogativo generale di questo studio, che rimandano entrambi ad uno *shift* paradigmatico significativo riguardo alle modalità attraverso cui realizzare i cambiamenti nelle organizzazioni. Questo *shift* si riferisce al passaggio da un approccio *top slice* ad uno definito *whole system change*, la cui differenza, come rileva Samà (2013), consiste nel fatto che mentre il primo rappresenta una metafora che descrive interventi di cambiamento organizzativo tradizionali, fondati sull'assunto secondo cui i *manager* che considerano utile un cambiamento lo approvano e lo realizzano facilmente ottenendo i risultati attesi attraverso un processo a cascata, o *top-down*, il secondo permette interventi su sistemi di ampie dimensioni, intesi come un tutto (*whole*), dove l'interdipendenza tra diversi sottosistemi fa sì che un cambiamento in un sottosistema generi cambiamenti negli altri, producendo a volte conseguenze inattese. Assumere questo approccio significa tenere in considerazione e lavorare con la complessità e la totalità del sistema.

Se la programmazione è un modo per introdurre un cambiamento organizzativo in un dato contesto, allora questa necessita d'esser sostenuta attraverso il "Ciclo del cambiamento organizzativo governato" (Neumann 2007; 2013) che costituisce l'applicazione pratica dell'*action research* allo sviluppo organizzativo e che si pone la duplice finalità, come affermava Kurt Lewin, di produrre cambiamento e sviluppare conoscenza nel contesto organizzativo di riferimento.

Se, come la teoria del caos e della complessità (Stacey 1996) insegna, le organizzazioni sono sistemi adattativi e complessi (e non chiusi e stabili) la diretta implicazione è una diversa concezione del cambiamento, un processo che emerge localmente attraverso la partecipazione, il coinvolgimento e l'impegno di tutti i soggetti in ogni fase del processo di cambiamento stesso, e non più etero-diretto o

imposto dall'alto. Questo livello di complessità, che è proprio dei processi e delle relazioni dentro e tra le organizzazioni, può essere accolto e indirizzato attraverso l'*action research* perché è il metodo che permette la sperimentazione democratica di nuove forme organizzative dove il cambiamento è auto-diretto, ricercato e conquistato da tutti i soggetti sulla base di una spinta motivazionale connessa alla modifica dei loro bisogni e dei loro interessi. La consulenza organizzativa basata sull'*action research* è esattamente un processo di sostegno e di contenimento per consentire al sistema interessato di promuovere e sperimentare la transizione dal presente al futuro (Dartington, Miller, Gwynne 1981 - cit in Samà 2007).

Il modello di riferimento utilizzato è quello elaborato da Jean Neumann (2013):

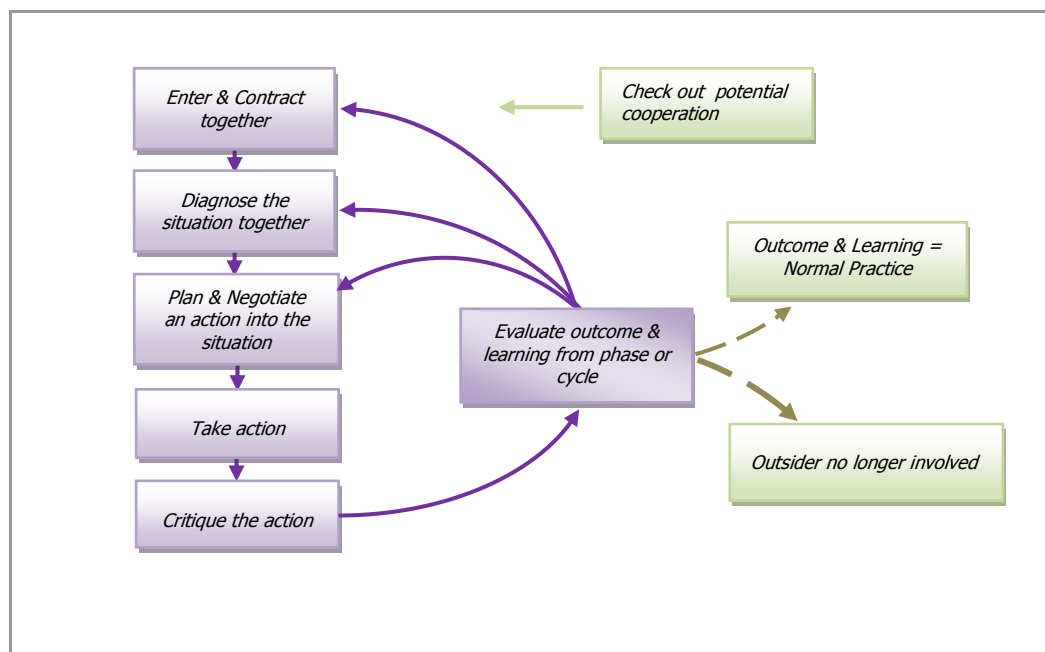


Figura 2. A cycle of insiders & outsiders cooperating to plan & make changes with necessary points of mutual adjustment. Fonte: Neumann (2013), Paper lecture, workshop

Questo modello mette in evidenza le fasi interattive e dinamiche che il ricercatore-consulente ed il sistema-cliente attraversano nel processo condiviso di ricerca e azione. Esso costituisce una “zummata” dell'*action research*, la quale, perché possa produrre un risultato di apprendimento e di cambiamento, necessita di una molteplicità di iterazioni: ad ogni ciclo si raggiunge un apprendimento che

informa il ciclo successivo, una comprensione riferita anche ai motivi per cui il cambiamento risulta essere così difficile per le persone e le organizzazioni. Nelle migliori delle ipotesi, poiché lo sviluppo è incrementale, all'interno di una relazione consulenziale occorrono sei cicli di *action research*; tuttavia, come rilevano Neumann e Samà (2013, insegnamento didattico), portare a compimento almeno tre cicli è ugualmente importante perché questo costituisce un primo *step* del cambiamento. Similmente, anche un singolo ciclo produce un apprendimento significativo per il ricercatore-consulente perché permette di comprendere il sistema (come funziona, attraverso quali modalità e processi) e di sviluppare l'energia necessaria a motivare le persone e le organizzazioni al cambiamento.

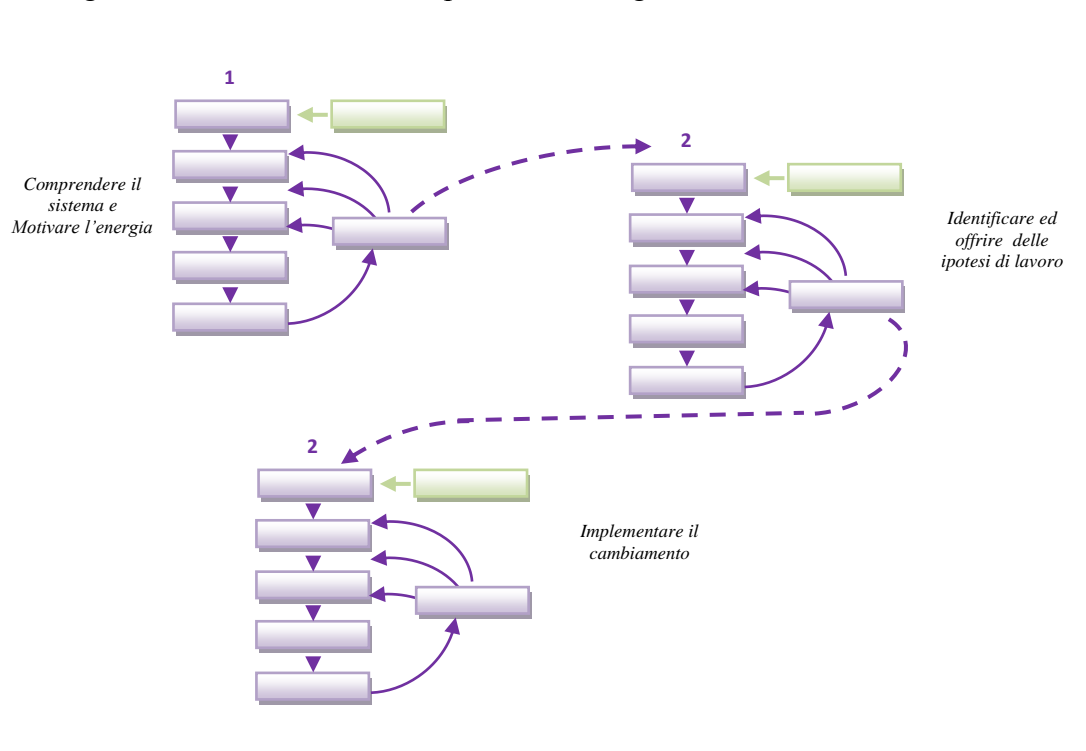


Figura 3. Iterazioni multiple su tre cicli di AR. Fonte: Neumann & Samà (2013, *workshop*)

4. *I case studies*: una breve nota metodologica dal dibattito

Alla scelta metodologica e all'articolazione degli obiettivi e delle ipotesi di ricerca è seguita l'identificazione dei casi di studio. Prima di entrare nel merito, è opportuno esplicitare le ragioni che hanno portato a privilegiarne l'utilizzo, ma

ancor prima, partendo dalla letteratura sul tema, si cercherà di collocare il *case study* all'interno di una più possibile corretta definizione.

I casi di studio sono ampiamente usati anche negli studi organizzativi perché permettono un'attività di ricerca molto accurata e dettagliata all'interno di un dato contesto, dove l'obiettivo è quello di analizzare contesto e processi capaci di illuminare questione teoriche da studiare; il fenomeno non è isolato dal contesto, al contrario, come direbbe Lewin, persona e ambiente sono intrinsecamente connesse: pertanto l'utilità del caso di studio risiede nel fatto che permette di comprendere come comportanti e processi sono dal contesto influenzati, e come, ugualmente, questi lo influenzano (Hartley 2004). Lo studio di caso è variamente definito come metodo, metodologia o disegno di ricerca (Bassey 1999; Bryman 1989; Yin 2003); è, in altri termini, usato come una categoria pigliatutto per una varietà di metodi, metodologie e disegni di ricerca perdendo così il suo reale significato. Allo stesso modo, la tendenza di molti accademici e ricercatori è anche quella di ricondurre lo studio di caso ad un metodo di indagine afferente alla tradizione empirica di tipo qualitativo: è negli anni sessanta che si afferma più compiutamente grazie allo sviluppo degli orientamenti di ricerca qualitativi, ed è stato poi utilizzato sia dalla sociologia che dall'antropologia, mostrandosi efficace anche nell'ambito della valutazione dei programmi di intervento, fino ad essere usato per finalità trasformative, cioè ricerche mirate a promuovere il cambiamento (sociale ed organizzativo) all'interno di una linea di intervento molto vicina alla *action research*. Per molti autori, quindi, lo studio di caso è un'espressione tipica dell'approccio qualitativo in considerazione del fatto che sotto molti aspetti, sia metodologici che epistemologici, esso: *a)* predilige la profondità piuttosto che l'estensione dell'indagine; *b)* è un approccio olistico alla ricerca proponendosi di afferrare la complessità dei fenomeni indagati all'interno del contesto in cui si collocano; *c)* ricorre prevalentemente ai metodi qualitativi della ricerca; *d)* si concentra sull'analisi di dati qualitativi che producono come esito un resoconto narrativo (Battilocchi 2002).

Per questo lavoro, coerentemente con i contributi che si ritengono essere tra i più significativi, lo studio di caso è considerato una strategia di ricerca (Hartley 2004) che permette di descrivere e analizzare un fenomeno per rendere conto della

sua complessità e dei processi evolutivi che lo caratterizzano. Yin (2003) è uno degli autori più importanti che fornisce delle indicazioni più esatte su cosa debba intendersi per studio di caso: lo definisce un'indagine empirica volta ad esplorare un fenomeno nel suo reale contesto di vita, rilevando così come sia il più adatto a comprendere, con approccio sistemico e in chiave esplicativa, fenomeni e processi che richiedono di considerare il contesto (*ibidem*) e di scavare nel significato di diversi ed interconnessi livelli di analisi (Pettigrew 1990). Ogni caso oggetto di studio non è scelto ed esaminato allo scopo di capire gli altri casi, ma per indagarlo singolarmente e comprenderne l'essenza, per coglierne la particolarità ed afferrarne la complessità (Stake 1995). Yin (2003) coglie bene il punto rilevando come il *case study* sia la strategia preferita quando il ricercatore è interessato al *come* ed al *perché* o quando il focus dell'indagine è, appunto, su un fenomeno all'interno del suo contesto di vita reale.

Considerare lo studio del caso una strategia di ricerca o un'indagine empirica lo libera dai legacci della ricerca qualitativa permettendo di concepirlo come un approccio applicabile a molti paradigmi di ricerca; di conseguenza tutti i metodi di ricerca sono applicabili, qualitativi e quantitativi (Strati 2004; Stake 2005), e l'utilizzo di questi molteplici metodi è considerato un punto di forza della ricerca basata sul caso di studio perché permette al ricercatore di coprire un più ampio *range* di *issue* e sviluppare linee di indagini convergenti attraverso il processo della triangolazione (Denzin 1970; Yin 2003). Proprio l'impiego di più metodi nell'ambito della medesima ricerca sottolinea che non ci si affida solo ad una teoria o ad un solo metodo per superare i problemi che sorgono nel corso della ricerca empirica. La triangolazione è, quindi, una strategia di validazione perché la diversità dei metodi e degli strumenti di rilevazione è sia un requisito di affidabilità dell'informazione sia garanzia della qualità complessiva dello studio di caso. Da questo punto di vista, Yin, ad esempio, identifica sei potenziali fonti di dati: documenti scritti, materiali di archivio, interviste, osservazione diretta o sistematica, osservazione partecipante, oggetti; allo stesso modo, Hartley (2004) identifica una serie di metodi che possono essere utili per indirizzare questioni di ricerca attraverso la strategia del caso di studio, un *mix* di metodi che è sostenuto dalla necessità di cogliere la complessità del fenomeno oggetto di studio:

osservazione partecipante e diretta, etnografie, interviste, focus group, analisi documentale e questionari.

Per quanto sia il più appropriato approccio alla ricerca per apprezzare la complessità organizzativa del fenomeno oggetto di studio, è stato sollevato come esso ponga dei problemi di generalizzazione. Come ha sostenuto il ricercatore metodologo Hammerley (1992), la scelta del caso è fatta con uno scambio in mente: se ne sceglie uno che si ritiene essere significativo al fine di ottenere più informazioni possibili ed una migliore comprensione delle circostanze storiche, ambientali e contestuali del fenomeno/processo, ma al prezzo di non potere generalizzare su un'ampia popolazione, ovvero giungendo a conclusioni che non hanno pretesa di definitività, ma che sono una verità parziale accompagnata da una narrazione dei fatti registrati in modo analitico.

5. I casi di studio: i contesti della ricerca

In funzione del fatto che i casi di studio sono utili laddove importante è comprendere come il contesto organizzativo e l'ambiente più ampio impattano e/o influenzano i processi sociali, il loro utilizzo è dipeso dalla necessità di avvalersi di uno strumento che potesse permettere di: *a*) sviluppare conoscenza su questioni e processi complessi, come quelli del cambiamento organizzativo, *b*) approfondire la comprensione di un contesto nel suo insieme (*the whole*), *c*) far emergere esempi e pratiche di innovazione. Pertanto, la scelta dei casi è stata sostenuta dal desiderio della *scoperta* e della *sperimentazione* piuttosto che della conferma.

I casi di studio che verranno discussi sono tre, uno italiano e due inglesi, tutti accomunati dall'essere progetti di cambiamento organizzativo basati sul metodo dell'*action research* secondo la tradizione *Tavistock*; va precisato però che mentre riguardo ai casi inglesi l'intervento è stato condotto da altri ricercatori senza una partecipazione diretta e contemporanea alla ricerca (che ha preso, quindi, la forma di un processo di ricostruzione del progetto, delle sue fasi, delle sue dinamiche e degli apprendimenti generati), rispetto al caso italiano, invece, alcune condizioni favorevoli, come i tempi della ricerca e la possibilità di accesso fisico al sistema, hanno permesso la costruzione di una relazione di consulenza fine a sperimentare

sul campo il processo metodologico dell'*action research*. La figura sottostante indica come, nei casi di studio, i vari metodi sono stati triangolati:



Figura 4. Triangolazione dei metodi di ricerca

5.1 Il caso italiano

Beninteso il più generale contesto di cui si è discusso nel precedente paragrafo, le attività di esplorazione preliminare sullo stato dell'arte dei piani di zona nei principali distretti socio-sanitari delle cinque province calabresi, consistite in analisi di documenti e colloqui informali¹, hanno permesso l'identificazione di un potenziale sistema-cliente con il quale negoziare e formulare una prima ipotesi di *action research* per lo studio e l'analisi del processo di programmazione, ovvero valutare, considerate le specificità del contesto, la possibilità di intraprendere un processo di conoscenza e azione con i soggetti più significativi.

La scelta di questo distretto è avvenuta in considerazione del fatto che, in merito al processo di elaborazione del piano di zona, presentava una particolarità: l'adozione di un Accordo di programma sottoscritto da tutti i sindaci dei comuni ad esso afferenti come unico atto di programmazione. In altri termini, l'Accordo di programma coincideva con il piano di zona. Per coglierne la singolarità occorre una precisazione. L'Accordo di programma rappresenta l'atto politico con cui gli attori impegnati nella programmazione di distretto fanno proprio il piano di zona

¹ I documenti analizzati hanno riguardo principalmente i piani di zona elaborati da ogni distretto delle cinque province calabresi, e pubblicati nei siti ufficiali o dietro autorizzazione concetti in formato elettronico dai relativi Centri Servizi per il Volontariato.

assumendo la responsabilità politica della sua realizzazione. Poiché la costruzione del piano deve avvenire attraverso una programmazione partecipata, allargata a tutti soggetti che a diverso titolo aderiscono alla concertazione, occorre definire in che modo l'atto conclusivo del processo programmatico debba essere regolato. Questo significa definire i soggetti tenuti a firmare questo atto ed identificare quali altri possono essere chiamati a farlo. La legge 328 del 2000 è molto precisa in questo senso perché individua la responsabilità programmatica e politica nei comuni: l'implicazione è che l'adesione dei comuni rappresenta un elemento essenziale dell'Accordo di programma, che è espressione di un orientamento a lavorare assieme agli altri attori, istituzionali e sociali, per la costruzione delle reti integrate dei servizi. Il fatto che questo sistema disponesse soltanto di un atto politico, e non vi fosse a monte un processo che avesse al suo centro contenuti e metodi, suggeriva, nell'iniziale fase di ideazione della ricerca, che i processi di programmazione potessero essere inesistenti o che i meccanismi di funzionamento potessero seguire logiche e modalità diverse rispetto a come avrebbero dovuto.

Questa intuizione, che non costituiva né un'ipotesi di lavoro unilateralmente ed aprioristicamente determinata né una quasi-conclusione che avrebbe influenzato il percorso stesso della ricerca, è stata un indizio importante che ha sollecitato riflessioni ed interrogazioni sulle possibilità di intraprendere con quel sistema-cliente un processo di ricerca e azione.

5.2 I casi inglesi

L'idea di utilizzare il "Ciclo del cambiamento organizzativo governato" al caso italiano ha trovato una sua più compiuta sistematizzazione attraverso lo studio comparato dei casi esteri. Il lavoro di ricognizione e di discussione delle fonti bibliografiche, che hanno permesso di collocare l'interrogativo generale di questo lavoro all'interno del dibattito che identifica il processo di programmazione come un intervento di cambiamento sistemico, assieme ad uno studio più dettagliato delle filosofie e delle pratiche operative del *Tavistock Institute* hanno permesso di scegliere l'*action research* quale paradigma e metodo capace di sostenere i processi di cambiamento - sia attraverso la generazione di nuove conoscenze sia

attraverso attività di ricerca ed azione utili allo sviluppo delle abilità dei membri organizzativi, o dei soggetti coinvolti nella comunità, chiamati ad accogliere e gestire i cambiamenti. Nel compiere questa scelta metodologica, l'*action research* si è configurata sempre di più come “ponte” comparativo tra le esperienze di ricerca britanniche e quella italiana.

Il primo caso di studio si inserisce in un periodo di grandi riforme a livello nazionale nel settore socio-assistenziale inglese: sulla base del principio della personalizzazione, lo Stato riconosce e attribuisce al cittadino/utente il potere di scegliere i servizi di cui può usufruire. Questo cambiamento nelle filosofie di fondo e nelle modalità di programmazione ed organizzazione dei servizi ha prodotto, conseguentemente, dei cambiamenti anche nei sistemi di erogazione degli stessi; in particolare ha richiesto la definizione e la realizzazione di una struttura capace di assicurare un'erogazione che fosse il più possibile aderente alle necessità degli utenti. In tale scenario, in due regioni del sud-est dell'Inghilterra, nella contea del Kent, è nata l'esigenza di progettare una nuova struttura per la *governance* del settore che potesse essere inclusiva e dinamica al fine di ridurre le tendenze competitive e la frammentazione interna tra gli erogatori dei servizi socio-sanitari presenti sul territorio, nonché creare condizioni positive utili per la costruzione di nuove relazioni (*network-ing*). Per conseguire questo obiettivo, è stata creata una nuova organizzazione nella forma di un'impresa sociale che, sostenuta dall'intervento consulenziale, si sarebbe dovuta dotare di capacità, strumenti e relazioni utili a dare attuazione a parte della riforma nazionale.

Il secondo caso di studio, realizzato in una città costale nella contea dell'East Sussex, ha riguardato un progetto di cambiamento fine alla costruzione di una *partnership* tra le autorità locali e le diverse agenzie presenti sul territorio per provare ad introdurre cambiamenti importanti nei mondi comportamentali dei giovani adulti, particolarmente riferiti all'elevato tasso di gravidanza tra giovani ragazze. La domanda che diede vita all'intervento consulenziale, quindi, era riferita al bisogno di identificare quelle *best practice* che potessero migliorare gli *outcome* riferiti alla prevenzione dei comportamenti a rischio, ma richiese anche un lavoro di sostegno e di facilitazione per il miglioramento delle relazioni inter-organizzative tra tutti i soggetti, istituzionali e non, coinvolti nel settore. Il lavoro

di consulenza era reso necessario dalla consapevolezza che sebbene le *partnership* costituissero da tempo la norma nel modo di lavorare all'interno del settore pubblico, costruirle, e costruirle in modo che il loro lavoro fosse efficace risultava essere problematico a causa delle tensioni tra le diverse organizzazioni chiamate a collaborare. Le questioni chiave affrontate con l'*action research* riguardarono, quindi, sia l'identificazione di un modello di collaborazione multi-organizzativa che potesse superare un concetto di diversità interpretato e agito come limite (limite rappresentato da un proprio *belief system* e da proprie pratiche organizzative) sia l'identificazione di buone pratiche utili a mettere in campo azioni positive e condivise per ridurre i comportamenti a rischio nei giovani.

6. Conclusioni

In conclusione, l'obiettivo di questo primo capitolo introduttivo sulla ricerca empirica è stato quello di spiegare perché, per questo studio, l'*action research* risulta essere il metodo più appropriato quando si tratta di promuovere e sostenere processi di cambiamento e sviluppo all'interno dei sistemi umani. La famosa affermazione di Lewin, secondo cui per comprendere un sistema bisogna provare a cambiarlo, è stata costantemente presente nella lunga riflessione sul metodo della ricerca, aiutando a mettere a fuoco che un cambiamento reale nei valori e nei comportamenti delle persone, così come nelle pratiche organizzative, è possibile solo attraverso processi di produzione di conoscenza (apprendimento) e azione (cambiamento): nell'*action research* agendo si genera conoscenza e conoscendo si produce cambiamento; e da questa relazione circolare tra teoria e azione originano apprendimenti per tutti i soggetti coinvolti.

L'aspetto della relazione tra teoria e azione è centrale nel discorso sull'*action research*: come hanno sostenuto Susman e Evered (1978), l'*action research* è ricerca sociale che unisce la produzione teorica con il cambiamento del sistema sociale attraverso l'azione del ricercatore sul o nel sistema sociale; essa ha lo scopo di contribuire sia alle questioni pratiche di persone in una situazione problematica contingente sia agli obiettivi della scienza sociale mediante la collaborazione congiunta in un quadro etico reciprocamente accettabile (Rapoport

1970 - citato in Neumann 2007). Neumann (2013) usa la metafora della clessidra per esplicitare il nesso fondamentale ed il movimento continuo tra teoria e azione e per mettere in evidenza la centralità della pratica. Come illustra la figura, il *link* tra teoria ed azione è costituito dalla costruzione di ipotesi di lavoro, che sono “buone domande” per avviare la riflessione sulla pratica.



Figura 5. Metafora della clessidra. Fonte: Neumann (2003, insegnamento didattico)

Nell'*action research* il sapere nasce e si radica nell'esperienza e l'esperienza si costituisce in forza del sapere in una relazione circolare ed in una dinamica di integrazione tra ricerca che diventa azione e azione che diventa ricerca. La definizione dei problemi e delle ipotesi di lavoro che guidano l'azione si generano e si condividono all'interno di "punti di adattamento reciproco" (Neumann 2003) dove l'inclusione e la cooperazione di ogni attore che gioca un ruolo chiave all'interno del sistema a tutti i livelli (*in&out*) è una condizione imprescindibile; in questa logica ciclica e generativa problemi e ipotesi non possono essere definiti a priori, ma emergono quale esito di un processo di apprendimento. In questo senso, non si può pensare a questo processo come ad una traiettoria lineare perché la relazione tra teoria e pratica non lo è. L'immagine proposta da Burns (2007)

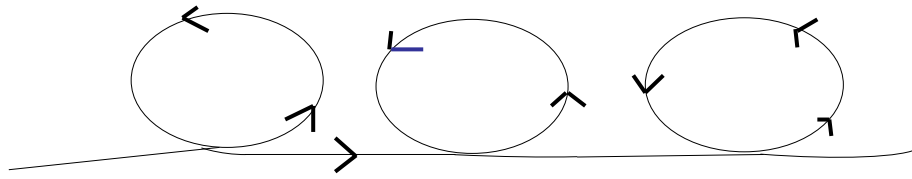


Figura 6. *Typical action research cycles - connecting observations of action back to the inquiry that generated it in order to move forward.* Fonte: Burns (2007), *op. cit.* p. 49

aiuta a comprendere il processo ciclico ed incorporante attraverso il quale i soggetti che partecipano all'*action research* si appropriano delle conoscenze con cui essi stessi costruiscono e agiscono il cambiamento. Quest'immagine, che esemplifica l'idea che ciascun ciclo si compie e quello successivo segue, il quale è debitore al precedente per l'energia ricevuta, rende chiara l'idea che nell'*action research* ogni fase successiva è informata da quella precedente. Questo significa che l'efficacia e la sostenibilità dell'*action research* è connessa all'appropriazione delle conoscenze durante il processo stesso; ecco perché centrale diviene la capacità di apprendimento del sistema: perché l'*action research* consente di attivare e sviluppare capacità potenziali che permettono alle persone coinvolte di appropriarsi di un "potere di fare" proprio a partire da processi condivisi di costruzione della conoscenza.

CAPITOLO SETTIMO

Action Research in Pratica. Due casi di studio

*“Diventare un uomo di conoscenza
è un processo incessante...
ogni conquista, di per sé, diventa
il prossimo ostacolo da superare”*

Sheldon B. Koop (2013)

Questo capitolo presenta due casi di consulenza organizzativa che hanno accompagnato progetti di cambiamento sistemici in due regioni del sud-est dell’Inghilterra. L’obiettivo di questa comparazione, in modo particolare, è stato quello di sostenere un processo di riflessione ed apprendimento attraverso il racconto e la condivisione dell’esperienza soggettiva dei ricercatori in essa coinvolti; un apprendimento fine a promuovere la trasferibilità di buone pratiche, ma anche diretto a contribuire al dibattito italiano sulla percorribilità dell’action research, rispetto alla quale esiste ancora una scarsa considerazione e legittimazione scientifica e culturale.

1. Introduzione

I casi di studio inglesi qui descritti sono stati scelti in funzione della centralità assegnata all’*action research* da questo studio. È stato più volte detto che questo lavoro si rifà, e tanto deve, ai contributi teorici ed alle pratiche operative del *Tavistock Institute*. Una scelta che riflette il profondo convincimento secondo cui la ricerca in generale dovrebbe avere come scopo principale quello di “migliorare” e “coinvolgere”; obiettivi riferiti non tanto ad un generico impegno diretto alla disseminazione dei risultati della ricerca, ma, come sostengono Carr e Kemmis (1986), ad un coinvolgimento autentico e responsabile all’interno di un processo di cambiamento volto al raggiungimento di una migliore condizione sia in termini di pratiche professionali che di qualità nell’erogazione dei servizi di welfare.

Questa è, esattamente, la sfida che questo lavoro di ricerca prova ad accogliere nell’ipotesi che lo sorregge, riferita alle possibilità che l’*action research* apre al cambiamento e all’innovazione. In questo senso, la storia e le voci degli attori

significativi che hanno sostenuto e facilitato la progettazione e l'implementazione dei progetti di cambiamento per i quali la consulenza è stata richiesta, hanno permesso di comprendere, attraverso la narrazione dei racconti, l'essenza di un metodo che fa dell'apprendimento dei processi e dei risultati propri dei luoghi di sperimentazione ed innovazioni il suo punto di forza; ma, allo stesso tempo, di riflettere anche sulla sua percorribilità all'interno di un contesto culturale locale (il caso italiano) disincantato che non riesce, e forse non è mai riuscito, a coagulare interessi e motivazioni comuni e che, nelle sue pratiche, ha acuito i problemi di frammentazione, di scarsità delle risorse rispetto al crescere dei bisogni, di incertezza e mutevolezza della domanda sociale.

La domanda riferita al senso e all'appropriatezza di un approccio alla ricerca diverso ha generato una consapevolezza nuova riguardo alla fine dell'illusione secondo cui è possibile programmare e progettare secondo un approccio razional-sinottico in un campo, quello sociale, caratterizzato da una complessità crescente. Studiare la programmazione utilizzando gli apprendimenti che l'esperienza fatta in Inghilterra ha messo a frutto, in termini di capitale teorico e metodologico, ha permesso di sperimentare strumenti di lavoro nuovi che si sono dimostrati più efficaci perché, superando i limiti di approcci passati, hanno ridato anima, quanto meno, a quell'idea di cambiamento introdotto dalle leggi di riforma del settore, ma che le pratiche della cultura locale ed organizzativa hanno ostacolato non permettendo processi di programmazione genuini e responsabili.

La locuzione usata nel capitolo precedente, "ponte comparativo", evidenzia, quindi, la natura di uno studio dove l'attenzione non è tanto sulla comparazione del caso in sé, ma è più significativamente riferita all'apprendimento di paradigmi nuovi, metodi e capacità utili nel sostenere gli attori locali a resistere alle pressioni orientate a non sperimentare e a perseguire risultati schiacciati sulla logica del contenimento delle emergenze.

2. Le attività di ricerca

Propedeutico alle attività della ricerca empirica è stato un corposo e necessario lavoro riferito alla ricognizione e studio delle politiche e delle riforme del settore

socio-assistenziale inglese per comprendere il contesto più ampio all'interno del quale i sistemi studiati si collocano. I cambiamenti intervenuti nelle filosofie e negli orientamenti di fondo delle politiche socio-sanitarie inglesi hanno ridefinito in qualche modo gli scenari nazionali e locali, impattando significativamente sui valori e sugli scopi degli interventi sociali: l'integrazione tra i servizi sociali e sanitari ha richiesto lo sviluppo di strutture di *governance* capaci di accogliere la sfida della realizzazione di nuove strategie e di cambiamenti di processi e pratiche utili a ripensare, attraverso la forma delle *partnership*, le forme e le modalità di erogazione dei servizi, sulla base dell'assunto secondo cui il lavoro multi-organizzativo costituisce la forma o il mezzo più appropriato per il conseguimento dei cambiamenti attesi.

La seconda fase di lavoro ha riguardato, per entrambi i casi di studio, attività di raccolta dati attraverso l'analisi dei documenti e dei materiali di archivio (Strati 2004), quindi l'utilizzo di materiale informativo, di documenti istituzionali e di colloqui informali per una prima generale comprensione. Questo iniziale modo di procedere, circoscritto soltanto al momento preliminare, ha avuto il vantaggio importante di ottenere un'immagine sufficientemente esplicativa ed utile a sostenere i, oltre che economizzare sui, temi e tempi dell'intervista, grazie alla disponibilità di una quantità abbastanza rilevante di informazioni che non ha avuto bisogno di essere generata appositamente; ma ha anche permesso di identificare e riflettere su nodi problematici e questioni che sarebbero stati d'interesse per il caso di studio italiano: da questo punto di vista, e in modo molto più significativo, questo primo avvicinamento ai casi ha aperto verso la possibilità di immaginare realmente un processo di *action research* che potesse essere capace di nutrire di significato l'agire individuale e collettivo e di sostenere prospettive e decisioni che potessero condensarsi in quadri di riferimento più aperti e comprensivi, suggestivi di nuove ipotesi e connessioni e capaci di indicare risorse e possibili percorsi di cambiamento.

La terza fase è stata quella centrale della relazione con gli attori significativi attraverso la quale è stato possibile entrare in modo più concreto nelle pratiche dell'*action research*. Tuttavia, l'iniziale intenzione riferita all'obiettivo di studiare entrambi i sistemi a tutti i livelli (consulenti organizzativi, erogatori dei servizi e

utenti nel primo caso; consulenti organizzativi, *stakeholders* istituzionali e privati nel secondo) si è scontrata con forti difficoltà di accesso ad essi: in un caso, non vi è stata possibilità alcuna di ottenere una lista dei potenziali attori da intervistare, mentre nell'altro al contatto non è seguita risposta. Per questo, ciò che nella fase preparatoria fu pensata come una forma di ricerca valutativa, ovvero uno studio diretto a cogliere l'impatto e, quindi, la sostenibilità dell'intervento organizzativo nel facilitare e sostenere i processi di cambiamento, nel dispiegarsi della ricerca quest'idea si è infranta sullo scoglio delle chiusure e delle reticenze dei soggetti.

Il tempo speso in questa richiesta di coinvolgimento è stato notevole, e l'attesa ha influenzato le attività ed i tempi della ricerca. Rispetto al primo studio di caso, può dirsi completamente fallita l'intermediazione del soggetto che avrebbe dovuto governare il confine e permettere il contatto dell'organizzazione con l'esterno: l'indisponibilità che riuscì a celare nella fase iniziale, attraverso ritardi nelle comunicazioni e rinvii ad altri momenti nel tempo, fu esplicitata successivamente in una forma che sembrò essere carica di significati altri. Il divieto d'accesso che questa persona impose era il controllo che stava cercando di mantenere sul suo sistema per evitare quelle situazioni in cui il pericolo di fare esperienze imbarazzanti è percepito come reale (Argyris 1990). Peraltro, la decisione autoritaria di impedire la comprensione, non la valutazione, dei risultati ottenuti con l'intervento consulenziale, sottraendo la libertà di scelta ai singoli *stakeholders*, chiama in causa anche quelle che furono difficoltà ed ansie ad esso connesse nonché paure più direttamente riferite al raccontare, e che interrogano sulla capacità del sistema di aver appreso dall'esperienza. Rispetto al secondo caso, i dieci contatti avviati non ebbero seguito, ad eccezione di uno che rispose positivamente alla prima richiesta, ma poi non più alla comunicazione relativa alla negoziazione di una data utile per l'intervista. Anche qui, è possibile assumere che lo studio di quel caso sia stato interpretato dagli attori locali coinvolti come una forma di valutazione (personale e non solo organizzativa) che ha innescato resistenze a causa di un percepito senso di minaccia e/o di inadeguatezza. Per un'organizzazione non è mai facile pensare e pensarsi (Leiper 1994): pressioni ed ansie emotive fanno spesso sorgere routine difensive (Argyris e Schön 1996) capaci di un eccessivo protezionismo che, nel caso specifico, non hanno permesso

ai soggetti di tradurre l'ansia e la paura del narrare in un'azione di riflessione e condivisione dell'esperienza stimolata da uno spirito di ricerca. Ciò che è andata persa, in altri termini, è stata la possibilità di un apprendimento significativo, e forse mai acquisito, attraverso la riflessione sull'esperienza passata; la paura del giudizio, il non voler comunicare anche i possibili risultati negativi del processo o qualsiasi altra causa, hanno, di fatto, impedito agli attori di arrivare a quelle informazioni nella "mente" che, ri-viste e ri-considerate nel tempo, avrebbero potuto sollecitare interessi e desideri di comprensione e cambiamento.

Tuttavia, il dialogo con i ricercatori-consulenti, attraverso l'intervista semi-strutturata, ha consegnato apprendimenti non meno importanti che all'esperienza della resistenza si aggiungono: in particolare, ha permesso di cogliere alcune dimensioni dell'esperienza professionale e di conquistare nuove categorie e nuove immagini riguardo al modo con cui cambiamenti apparentemente impossibili possono essere facilitati e sostenuti.

3. Il caso A. Un'*action research* per la costruzione di una nuova struttura di *governance*

Questo progetto di ricerca, avviato in una regione del sud-est dell'Inghilterra che include due autorità locali, nasce allo scopo di contribuire allo sviluppo di una struttura di *governance* flessibile e innovativa per l'integrazione sociale e sanitaria dei servizi, e si inserisce in un contesto nazionale caratterizzato da importanti riforme di settore che hanno determinato lo spostamento da un sistema di erogazione centralizzato ed unico per tutti ad uno personalizzato, ovvero aderente alle varie singolarità. Il principio della personalizzazione riconosce piena libertà e dignità alla persona, le cui capacità, preferenze ed aspirazioni sono poste al centro dei processi di identificazione dei suoi bisogni e di scelta che la riguardano, ed implica la definizione e l'erogazione di servizi plasmati in funzione delle sue esigenze, sulla base di una più generale visione in cui lo Stato dà potere ai cittadini-utenti nel determinare le proprie vite ed i servizi che ricevono.

3.1 Il contesto nazionale

Le implicazioni di questo *shift* introdotto dalla riforma e che, in qualche modo, ridisegnano la forma del welfare britannico del futuro riguardano alcuni aspetti specifici (Neumann e Samà 2010):

- la riduzione della quantità dei servizi erogati direttamente dalle agenzie del settore pubblico
- la realizzazione di programmi che hanno l'obiettivo dell'indipendenza e dell'auto-cura delle persone che usufruiscono dei servizi
- la costruzione di *partnership* volte all'erogazione continua dei servizi
- la promozione di programmi capaci di traghettare i professionisti verso un ruolo di intermediazione e le attitudini degli utenti dei servizi verso capacità imprenditoriali
- l'incremento delle procedure di valutazione nella pratica professionale
- la garanzia che l'erogazione dei servizi socio-sanitari avvenga attraverso *budget* personalizzati e pagamenti diretti.

Trend che, ovviamente, pongono sfide importanti sia riguardo alla sostenibilità economica di un approccio che, in questa particolare fase storica, basa il principio della personalizzazione anche su *budget* personali sia riguardo ai cambiamenti riferiti alla trasformazione professionale degli operatori che da professionisti della cura dovranno, rispetto ad essa, ri-definirsi come valutatori e/o intermediari.

Al di là degli aspetti problematici, rimane ferma la natura di una riforma che mira a creare un sistema che, mettendo al centro la persona, risponda in modo più efficace ai suoi bisogni, migliorando la qualità complessiva dei processi di cura. La personalizzazione rinforza l'idea che le persone possono essere responsabili per sé stesse prendendo decisioni su ciò che meglio risponde alle loro esigenze, ma presuppone anche che debbano disporre di informazioni e sostegno per poterlo fare. In questo modo si inverte la rotta: sono i servizi che devono rispondere agli individui e non il contrario; l'approccio tradizionale nell'erogazione dei servizi, infatti, non ha mai tenuto in considerazione la necessità delle persone di ricevere il giusto sostegno ai propri bisogni, o, comunque, ha trascurato che queste potessero essere messe nelle condizioni di contribuire al tipo di aiuto che gli era necessario.

In questo senso, quindi, la personalizzazione attribuisce alle persone potere, cioè scelta e controllo sulle loro vite. Dentro questa nuova concezione, che inizia con l'atto "*Putting People First: A shared vision and commitment to the transformation of adult social care*" (HM Government 2007) e che man mano si consolida in ulteriori provvedimenti governativi, i pilastri interconnessi che ne sorreggono l'impianto sono tre, la personalizzazione, la co-produzione e i *budget* individuali. La personalizzazione può realizzarsi solo attraverso la partecipazione degli utenti (Leadbeater 2004), intesa non come generico coinvolgimento o superficiali forme di consultazione, insignificanti rispetto agli obiettivi di cambiamento, ma come un impegno reale a creare processi decisionali aperti agli utenti e basati su approcci relazionali, più che razionali, che abilitino le persone a diventare soggetti attivi e propositivi nelle scelte sulla definizione ed erogazione dei servizi. In tal senso, l'agenda della personalizzazione riconosce un ruolo più significativo agli *users*¹, che iniziano ad essere concepiti quali co-programmatori e co-produttori dei servizi e degli interventi sociali. L'introduzione del modello della co-produzione (Needham e Carr 2009) è riferito all'*input* attivo, quindi, all'inclusione degli *users*, dei loro *carers*² e dei soggetti erogatori. In contrasto, quindi, con approcci che trattano le persone come riceventi passivi di servizi già definiti ed organizzati, la co-produzione valorizza le risorse (abilità ed esperienze) degli *users* e degli erogatori nei processi di definizione degli stessi e di identificazione di buone pratiche. Incarna, quindi, il passaggio verso relazioni collaborative enfatizzando le virtù del capitale sociale e l'importanza dei processi di dialogo e negoziazione tra operatori e utenti non solo al punto dell'erogazione dei servizi, ma in tutte le fasi: in quelle a monte (programmazione, definizione, scelta) ed in quelle a valle gestione (monitoraggio e valutazione). I pagamenti diretti ed i *budget* personali sono strumenti di co-produzione data l'importanza riconosciuta alla conoscenza generata dalle specifiche esperienze degli utenti nei processi di cura ed al loro ruolo nello scegliere e controllare, in *partnership* con i

¹ Il termine *user*, o meglio *service user* è usato per indicare le persone che ricevono o sono idonei a ricevere servizi sociali, senza cercare di imporre o attribuire ad essi ulteriori e diversi significati (Beresford 2001).

² Il termine *carers* si riferisce ad una persona che presta una quantità significativa di assistenza in forma periodica. Non rientrano in tale definizione gli operatori dediti all'assistenza che ricevono un salario e gli operatori volontari che appartengono ad un'organizzazione di volontariato (Samà 2005).

professionisti del settore, la natura e la forma dei servizi di cui necessitano. La riforma punta all'incremento dei *budget* personali per far sì che gli utenti possano disporre di fondi attraverso cui poter pagare i propri servizi. Il pagamento diretto è una forma di pagamento in contanti che sostituisce l'erogazione di servizi sociali, è valutato come necessario e volto a dare alle persone prerogativa di scelta nella loro cura. Il pagamento deve essere congruo per consentire l'acquisto dei servizi utili a soddisfare il bisogno e deve necessariamente essere per questi speso. È erogato sulla base dei *means-test*, per cui in molti casi le persone contribuiscono ai costi della propria cura, e conferisce la responsabilità al ricevente di impiegare persone o commissionare i servizi di cui abbisogna. Il *budget* personale è un'allocazione di finanziamento dato all'utente a seguito della valutazione del caso di entità sufficiente al bisogno di cui è portatore. Gli utenti possono usare il *budget* personale come una forma di pagamento diretto o, finché non abbiano scelto come i propri bisogni debbano essere soddisfatti e da chi, lasciarlo al comune con la responsabilità di commissionare i servizi che poi saranno scelti.

Questo è lo scenario entro cui si colloca questo progetto che per la sua realizzazione coinvolge diversi soggetti: promotori, finanziatori e consulenti. Il governo britannico è da tempo impegnato sul fronte della promozione dello sviluppo professionale degli operatori del settore socio-sanitario e allo scopo si avvale dell'ausilio di agenzie di formazione, alle quali attribuisce dei fondi da impiegare per il finanziamento di progetti specifici che vadano nella direzione degli obiettivi di riforma. In questo progetto, una di queste agenzie, *Skill for Care*, è stata coinvolta come ente finanziatore dell'iniziativa. Lavorando attraverso sottogruppi regionali, SfC aveva già avviato delle collaborazioni con l'università del territorio, riconosciuta come una delle più importanti istituzioni formative e di ricerca nel settore socio-sanitario, finanziando diversi progetti ed iniziative che già coinvolgevano i due principali attori regionali, *Kent County Council e Medway Council* (che costituiranno poi la dimensione geo-politica di questo progetto), gli erogatori, le organizzazioni di volontariato e gli utenti. Lo scopo era la creazione di un'impresa sociale che avesse un ruolo strategico nell'incoraggiare innovazioni nei sistemi di erogazione dei servizi sociali, un cambiamento che non sarebbe stato possibile realizzare al livello di agenzie pubbliche caratterizzate da culture

gerarchiche e burocratiche. Sulla scia di questo lavoro, qualche tempo dopo, SfC assegnò un finanziamento a quest'università (che divenne consulente del progetto) per facilitare e sostenere sviluppo organizzativo di questa nuova organizzazione, che sarebbe dovuta essere attore centrale nella definizione e nei processi di attuazione delle nuove politiche socio-assistenziali all'interno della regione. La fase centrale del progetto ha visto, invece, impegnato il gruppo dei consulenti organizzativi in attività di facilitazione nel processo di cambiamento rispetto all'obiettivo di dar vita ad una nuova struttura di *governance* del settore attraverso un *whole system change process* (processo di cambiamento sistemico).

3.2 SECA: la nuova impresa sociale

Il progetto si è posto l'obiettivo di costruire una struttura di *governance* per i servizi sociali il più inclusiva possibile, coinvolgendo il settore pubblico, privato, non-profit e *stakeholders* vari attivi nel settore, ma anche innovativa e sostenibile all'interno di un più generale contesto caratterizzato da importanti cambiamenti demografici, politici, economici. La missione era quella di migliorare il sistema di erogazione dei servizi all'interno di un settore socio-sanitario locale costituito da una pluralità di attori con una forte varietà di interessi che determinava spinte individualistiche e comportamenti competitivi.

Per lo scopo, un passaggio necessario ha riguardato la creazione di un'impresa sociale *ad hoc* che avrebbe avuto lo scopo di sostenere i principi di auto-cura attraverso un lavoro inter-organizzativo con tutti i soggetti significativi implicati nei processi di erogazione dei servizi (committenti, erogatori, utenti e *carers*) per garantire, coerentemente con i fini della riforma, servizi centrati sugli utenti. Le attività centrali per questo scopo (ed i valori trainanti) sarebbero stati:

- favorire le attività che garantiscono scelta e controllo agli utenti riguardo ai servizi che ricevono
- sostenere lo sviluppo del mercato dei servizi sociali
- incoraggiare lo sviluppo organizzativo e la qualità dei servizi
- promuovere lo sviluppo degli operatori del settore per realizzare un sistema di erogazione in cui i servizi siano centrati sulle persone.

Nel gennaio 2008 venne organizzata dall'università una conferenza, aperta a tutti gli *stakeholders* interessati dal tema dell'integrazione socio-sanitaria, basata su una domanda: "come le aspettative prodotte da queste riforme possono essere realizzate all'interno di una struttura di *governance* locale?" (dal verbale nr.1). A questo evento parteciparono gruppi di attori chiave: *manager* rappresentanti delle autorità locali, erogatori del settore privato e volontario, attori del sistema socio-sanitario, *users* e *carers*, rappresentanti di SfC. Questa partecipazione, organizzata per conoscere il sistema nella sua totalità e fare emergere i bisogni degli attori all'interno di una più generale riflessione riferita all'impatto del *Transforming Social Care* (TSC) e al ruolo che la nuova impresa sociale avrebbe dovuto assumere nel territorio, permise di identificare quattro questioni che stavano a cuore a ciascun *stakeholder* (Samà e Neumann 2010):

- la tutela della vulnerabilità sociale per le autorità locali
- lo sviluppo professionale degli operatori per SfC
- il bisogno di sostegno e sviluppo organizzativo per gli erogatori
- la comprensione dell'impatto della personalizzazione per *users* e *carers*.

L'idea-concetto di una struttura di *governance* venne esplorata a fondo; la molteplicità delle voci in campo e la diversità degli interessi, dei bisogni e delle aspettative rese evidente che soluzioni innovative e flessibili non potevano essere prodotte da un solo attore, e dall'attore pubblico. Questa consapevolezza non solo segnò il passaggio dall'approccio tradizionale, cioè da un intervento organizzativo immaginato e tentato sulla base di un'idea gerarchica del sistema, ad uno sistemico e complesso, che ne tenesse cioè in considerazione tutte le componenti concepite in relazione dinamica tra loro; ma portò i ricercatori-consulenti a ritenere necessario l'avvio di processi organizzativi per la realizzazione di forme organizzative che potessero permettere un lavoro con ed attraverso la complessità derivante dalla pluralità e dalla diversità dei soggetti impegnati nel sistema di erogazione dei servizi. Nel luglio 2008 venne costituita la nuova organizzazione (SECA, d'ora in poi così nominata) quale potenziale *network* di soggetti finalizzato allo scambio di informazioni, conoscenze ed esperienze per scopi professionali e sociali, ma anche possibilità reale per tutti gli *stakeholders* di migliorare i servizi e gli interventi sociali che erogano nel proprio territorio.

3.3 I processi dell'organizzare: verso la *governance* locale

Il lavoro di consulenza, intento a sostenere SECA nel più ampio processo di cambiamento portato dal TSC, dopo un'iniziale conversazione tra il responsabile del progetto e il rappresentante del sistema-cliente per la verifica della possibile collaborazione (*scouting*), prese avvio nella fase *entry&contracting*. Questa fase ha riguardato un lavoro congiunto per (consulente A, colloquio informale³):

- la chiarificazione del sistema-cliente, punto iniziale del processo;
- l'identificazione dei clienti *target* (la nuova impresa sociale, che utilizzerà i risultati del ciclo di cambiamento governato), dei clienti leva (*manager* operatori, ovvero coloro che faciliteranno o ostacoleranno il cambiamento) ed i clienti beneficiari (utenti e familiari);
- la definizione degli obiettivi del cliente (legittimarsi, secondo la nuova legislazione e le nuove formule, come principale ente di sostegno agli erogatori nel mercato dell'assistenza sanitaria residenziale);
- la descrizione della sequenza delle attività (formazione del gruppo dei consulenti, identificazione delle aree di lavoro, raccolta e restituzione dei dati, produzione di un rapporto finale, organizzazione di eventi con i proprietari ed i *manager* di servizi).

L'erogazione del finanziamento e la formazione del gruppo dei consulenti, tra marzo ed aprile del 2009, segnarono l'inizio del processo. Un gruppo di otto consulenti, facilitati da un consulente esperto del *Tavistock Institute of Human Relation*, lavorò con il *board* di SECA per indirizzare un processo di cambiamento che andasse oltre la *top slice* dei *senior manager*. I concetti ed i principi metodologici che il gruppo di consulenti pose a fondamento del proprio approccio riguardarono la natura evolutiva del sistema, quindi la sua capacità di adattamento ai fini della propria sopravvivenza ad un ambiente in continua trasformazione, e la sua intrinseca complessità, emergente dalla diversità delle posizioni degli agenti che lo popolano e dalle tensioni provocate dalla molteplicità degli interessi in gioco (*SfC project, final report 2009*). Il suo focus fu accogliere ed indirizzare

³ Con il consulente A i colloqui informali, così definiti per l'assenza di una griglia predeterminata d'informazioni da rilevare e di un sistema elettronico di registrazione, furono diversi (all'incirca dieci) e concordati in modo dinamico e flessibile a seconda delle esigenze di comprensione e dei tempi delle attività di ricerca

questa complessità, provando a far emergere forme, modelli di comportamento e relazioni che potessero aprire verso nuove possibilità di auto-organizzazione e sostenendo le capacità degli attori nella gestione delle dinamiche contraddittorie proprie dei processi di cambiamento. L'applicazione pratica dell'*action research* al processo di cambiamento avrebbe avuto lo scopo di aiutare SECA a chiarire i propri obiettivi e processi di lavoro attraverso:

- azioni dirette ad identificare buone pratiche nei processi di costruzione e di governo della *partnership*
- la formazione di strategie di servizio, definizione ed incremento della capacità dei servizi presenti, nonché l'apprendimento di conoscenze e modalità con cui poter soddisfare i bisogni degli operatori
- l'identificazione degli erogatori attraverso un'attività di mappatura e di individuazione dei loro bisogni, delle barriere al loro coinvolgimento e di strategie per sostenerli verso la nuova forma organizzativa (rete)
- l'identificazione di possibili linee di riforma riguardo la posizione degli operatori e dei professionisti del settore.

Nei primi mesi del 2009, alcuni comportamenti interni al *board* di SECA, sia riguardo l'ampliamento della *membership* sia riguardo una sorta di resistenza nel riconoscere la complessità del processo di cambiamento avviato (che portava i membri a considerarlo una semplice disseminazione di informazioni e messa in atto di azioni, quindi, un processo privo di valenza educativa), suggerirono che il rischio di burocratizzare e gestire processi innovativi in modo tradizionale, cioè per obiettivi formali e conseguibili, era molto alto. Così, fu discusso con il *board* il ruolo che l'impresa sociale avrebbe dovuto svolgere nel nuovo contesto socio-culturale: essendo rete e promotore di rete, necessitava di una struttura dinamica e flessibile, con caratteristiche atte a trasmettere informazioni ed idee in modo fluido, verso un punto centrale e verso nodi geograficamente dispersi. La domanda, quindi, divenne "quale tipo di struttura organizzativa (di *governance*) capace di allentare la tendenza burocratica a replicare servizi già esistenti potrebbe essere costruita?" (Neumann e Samà 2010).

3.4 Alcune ipotesi di lavoro

Questa domanda si innestò su un lavoro d'identificazione di alcune dimensioni processuali e metodologiche che sarebbero divenute lo scheletro della *governance* locale:

- A. adeguata inclusione e partecipazione degli *stakeholders*
- B. cambiamento e sviluppo a fasi attraverso le regioni del Kent e Medway
- C. punti di interfaccia tra *stakeholders* coinvolti nei percorsi di cura degli utenti
- D. deliberazioni necessarie a livello di erogazione ed utilizzo dei servizi
- E. deliberazioni con e per conto degli operatori e dei *carers*

(Neumann, *working note*, Giugno 2009)

Il primo punto sottintende che una struttura di *governance* innovativa necessita d'essere basata sulla partecipazione ed sul coinvolgimento e degli *stakeholders* nelle scelte che li riguardano, in modo tale che il suo essere realmente più inclusiva produca effettivi miglioramenti dei processi di erogazione dei servizi. Molti studi dimostrano come gli attori chiedono di essere coinvolti nelle decisioni che avranno un impatto sulle loro vite, e a condizione che il processo decisionale sia trasparente, corretto e imparziale essi sono disposti ad accettare che coloro i quali sono investiti di ruoli di governo o decisionali prendano decisioni anche su loro. Nella prima riunione di consulenza, il gruppo di consulenti generò delle proposte da offrire al sistema-cliente, intese come generali indicazioni di metodo coerenti con questa dimensione, tra queste, ad esempio:

- creare un sistema informativo che permetta di conoscere cambiamenti ed evoluzioni nelle politiche nazionali e locali e che potrebbero avere un impatto significativo sulla programmazione e pianificazione con gli *stakeholders*
- attivare processi consultativi attivi e multipli; consentire forme di lavoro condiviso; stabilire un *board* capace di rappresentare gli interessi del settore socio-sanitario
- promuovere partecipazione e consultazione su come impostare SECA; evitare il modello *top down* dove molte risorse confluiscono nello sviluppo della *top slice*
- creare una struttura capace di operare in modo flessibile con soddisfacenti interazioni dentro e fuori l'organizzazione

(SfC *project, final report* 2009)

Al secondo punto, invece, è suggerito che per il governo della complessità una struttura di *governance* debba essere capace di mettere assieme (a) una struttura centrale a legame debole col compito di avviare, progettare, sostenere e rivedere i cambiamenti e gli sviluppi con (b) meccanismi deliberativi volti a sostenerli ed estenderli su obiettivi più focalizzati e significativi per questioni locali o per specifici *stakeholders*. Se concepita come *network*, SECA non ha un'impostazione gerarchica che le permette di prendere decisioni in modo centralizzato e integrato; ed anche se avesse un tale potere sarebbe impossibile attuare cambiamenti e sostenere processi di sviluppo attraverso i confini. Per questo, sebbene il *board* di SECA abbia un ruolo chiave nell'iniziare a formulare ipotesi plausibili di decisioni possibili, queste, ugualmente, necessitano per progressione ed estensione di essere co-prodotte con le persone autorizzate nei ruoli di rappresentanza ed altri soggetti coinvolti per compito, tempo e territorio. Questa forma e modalità operativa (*loose coupled organisation*) consentiranno la promozione e lo svolgimento di attività innovative e sostenibili per il miglioramento dei servizi erogati. Tra le azioni proposte dai consulenti per sostenere SECA nell'assunzione del proprio ruolo e nei processi di sviluppo del sistema di erogazione dei servizi vi sono:

- ampliamento del *board* di SECA per includere rappresentanti del settore sanitario, del settore non-profit, operatori socio-sanitari, *carers*, *users*
- promuovere eventi sia per ulteriori sviluppi organizzativi della struttura di *governance* sia per la sperimentazione di innovazioni assieme ai piccoli erogatori
- usare il "modello a fasi" per la programmazione e lo sviluppo dei possibili progetti di SECA; sostenere il lavoro inter-organizzativo con piccoli gruppi di lavoro

(SfC project, final report 2009)

La terza dimensione è riferita alla capacità della *governance* sistemica di lavorare in prossimità dei punti di erogazione ed utilizzo dei servizi, ed assume che quanto più gli erogatori, gli operatori, gli *users* e i loro *carers* saranno inclusi nel processo di personalizzazione e attuazione delle decisioni tanto più il grado di scelta e controllo degli *users* sui servizi che ricevono aumenterà, ed operatori e *carers* saranno capaci e disposti ad attivare procedure che ne migliorino la qualità. Alcune azioni ipotizzare per muoversi verso questo obiettivo riguardano:

- coinvolgimento con organizzazioni impegnate nel miglioramento della qualità dei servizi
- sostenere e organizzare eventi che fissino possibili “punti di scelta e di controllo” tra gruppi e che siano capaci di migliorarne la comprensione e creare strumenti per la loro applicazione
- cercare fondi per ricerca e sviluppo
- consentire agli erogatori un lavoro congiunto e condiviso su quei servizi che da soli non sarebbero in grado di erogare in modo efficace
- incentivare una formazione comune nell’ambito delle reti esistenti di *users*, *carers* ed operatori di settore

(SfC project, final report 2009)

La quarta mette a fuoco come il coinvolgimento di tutti gli attori della comunità locale ad ogni livello richieda processi decisionali non prescrittivi e centralizzati, ma personalizzati e che interessino gli attori a livello di erogazione e uso dei servizi. I tempi, i luoghi e le competenze contenute nei processi di erogazione possono essere multipli e concorrenti, e quando il soggetto inizia il suo cammino lungo il percorso di cura questo processo tende ad essere non lineare, con risposte professionali (sociali e sanitarie) scarsamente integrate. Poiché questo potrebbe produrre una sorta di competizione tra i bisogni degli erogatori e quelli degli *users*, sarebbe opportuno che SECA si dotasse di una struttura capace di stabilire, a livello di erogazione ed utilizzo dei servizi, un punto di incontro, in termini di luogo geografico, spazio fisico e tempo, tra *providers* e *users* per consentire loro di lavorare assieme sulle possibilità di plasmare servizi utile ed innovativi allo stesso tempo. Le azioni ipotizzate dai consulenti riguarderebbero:

- mappare piccoli erogatori, compresi i singoli professionisti ed i nuovi erogatori non ancora registrati
- sostenere progetti di co-produzione attraverso *users*, *carers* e piccoli erogatori
- incoraggiare la presenza a la voce dei piccoli erogatori nei processi decisionali di SECA (che sono i più vicini agli *users* e dispongono di competenze ed esperienze radicate
- individuare ed incoraggiare luoghi all’interno della regione accessibili, con un buon sistema ITC e raggiungibili dai trasporti
- pensare in termini di comunità di pratiche, formazione e apprendimento sul campo con supporto alla pari non strutturato

(SfC project, final report 2009)

L'ultima dimensione di *governance* mette al centro della sua struttura gli operatori del settore ed i *carers*, considerando, in modo particolare, gli aspetti emotivi, fisici e le competenze professionali implicate nel lavoro che svolgono. Entro le piccole organizzazioni, il riconoscimento dei bisogni avviene in modo informale perché proprietari e *manager* non tendono a creare quegli spazi fisici e relazionali all'interno dei quali questi possono essere liberamente confrontati e condivisi. Da questo punto di vista, le possibilità di formazione e di sviluppo professionale sono centrali: se operatori e *carers* portano dentro i processi cura diverse identità professionali e competenze specifiche allora è necessario che i processi di cambiamento per l'innovazione dei servizi li coinvolgano; lavorare sulle difficoltà irrisolte e su questioni connesse al ruolo può fornire informazioni utili nel sostenere successivi processi decisionali.

- creare una nuova forma organizzativa con canali comunicativi capaci di impegnare gli erogatori e persone in differenti modi
- considerare possibili incontri e discussioni a livello locale organizzati per collocazione geografica, età e genere al fine di sostenere un'identità di gruppo e permettere ai gruppi di confrontarsi su ciò che stanno facendo e sulle fatiche del loro fare - supporto, supervisione e terapia
- fornire formazione per ITC e promuovere *e-learning* a lavoro.
- creare un *network* di mentori e sostenere lo sviluppo professionale dei giovani
- connettere miglioramento, innovazione e sviluppo degli operatori per realizzare un cambiamento che vada nella direzione della qualità del servizio sociale.

(SFC project, final report 2009)

3.5 Il processo di consulenza: la diagnosi condivisa

Questa fase ha visto impegnati i consulenti nelle attività per la diagnosi, che costituisce il cuore del processo di consulenza. Queste attività hanno riguardato: analisi documentale, analisi del territorio, mappatura del sistema di riferimento ed interviste con attori chiave. Sono stati formati per lo scopo cinque sotto-gruppi⁴, ognuno dei quali con questioni specifiche da affrontare, connesse alle dimensioni di *governance* considerate:

⁴ I diversi *report* elaborati da ciascun gruppo di consulenti saranno identificati nel corpo del testo utilizzando le lettere iniziali seguite dal numero progressivo: ad esempio, CG1, CG2 e così via.

- ↳ identificazione di buone pratiche nella gestione delle *partnership*
- ↳ identificazione di buone pratiche nel coinvolgimento degli utenti nella progettazione dei servizi e nell'incremento della loro efficacia
- ↳ mappatura degli erogatori e della loro capacità di progettazione (servizi)
- ↳ identificazione di possibili linee di riforma per lo sviluppo professionale degli operatori del settore.

Coerentemente con l'approccio socio-tecnico, utile a concepire SECA come organizzazione non-lineare nel settore dei servizi (Neumann e Samà 2010), i consulenti hanno considerato queste dimensioni di analisi per indicare alcune aree di lavoro, su cui questa dovrà impegnarsi per diventare ciò a cui ambisce, e per proporre delle raccomandazioni, intese come fasi di lavoro ulteriori, volte alla realizzazione della struttura di *governance*.

L'analisi sociale

L'analisi sociale ha fatto riferimento a quattro ambiti di raccolta dati. Il primo ha riguardato un'analisi ambientale condotta attraverso l'esplorazione di una serie di ricerche nazionali e regionali volte a evidenziare buone pratiche sia nella gestione delle *partnership* per l'integrazione socio-sanitaria sia per il coinvolgimento degli utenti nella progettazione dei servizi. La questione della *partnership* è stata un aspetto essenziale del processo di consulenza, considerata rilevante non solo in riferimento ai cambiamenti introdotti dalla riforma e che hanno spinto e portato alla formazione di SECA, ma anche rispetto ai processi ed ai meccanismi della sua gestione: poiché questa è l'organizzazione che gestisce le collaborazioni multi-organizzative all'interno della regione, il tema della *partnership* necessita d'essere compreso e considerato sia a livello di gestione di un sistema complesso sia a livello di processo di erogazione dei servizi. Il presupposto fondante del lavoro del gruppo dei consulenti assumeva che il compito primario di SECA, in quanto *partnership*, non era quello di erogare servizi, ma produrre deliberazioni (Pava 1993), quale risultato di un processo di negoziazione di significato (CG1).

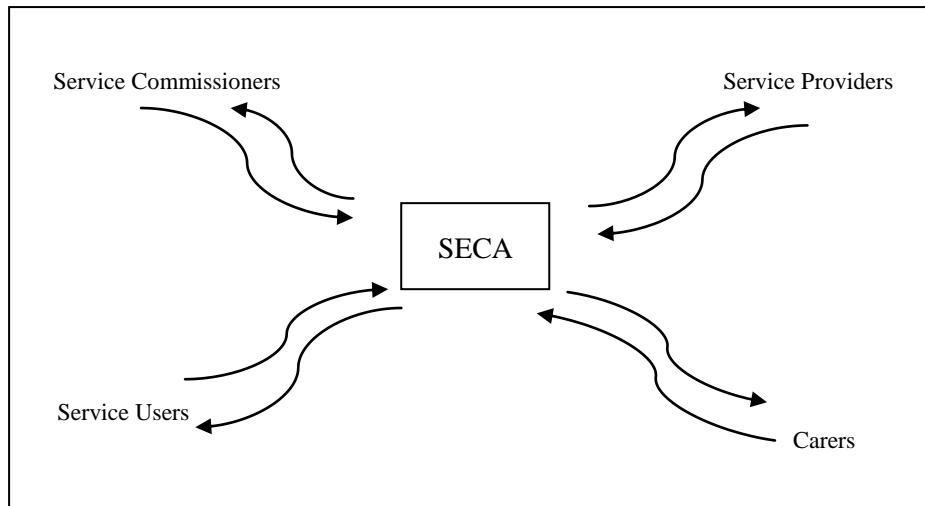


Figura 1. *The field for partnership in SECA.* Fonte: *Deliverable CG1* (riproduzione autorizzata)

In questa fase della diagnosi (maggio-giugno 2009), i consulenti evidenziarono uno *shift* nel compito primario di SECA, che determinò, conseguentemente, anche uno scivolamento del compito primario del processo di consulenza:

«[...] When people might start responding and getting involved we have a change of government. So we went from new Labour to the Conservative-led coalition which had a totally different orientation towards welfare and social care. So everybody stopped and said “we don’t know what to do until we are clear of what government wants us to do”. [...] Everything became clear, became clear what they wanted us to do: they wanted us to save huge amount of money because they were going to cut everybody’s budget».

[Consultant B - Interview] ⁵

Fu chiaro ai consulenti che la preoccupazione che divenne il compito primario di questa organizzazione poteva essere descritta nel seguente modo: “come garantire la sostenibilità finanziaria di/per SECA all’interno di una cornice dove prioritari sono i meccanismi di scelta e controllo degli utenti?” (CG1): in altri termini, come rendersi indipendente di fronte alle pressioni del mercato e mantenere, allo stesso tempo, il valore-obiettivo di mettere le persone al centro? La tensione tra l’essere un tipo di *partnership* propensa al reperimento di fondi e l’essere trasformativa,

⁵ Con il consulente B si è avuta un’intervista formale, realizzata nel suo ufficio in un giorno e ad un’ora concordata. Questi ed il consulente A sono stati gli unici due consulenti del progetto intervistati (sia pure con differenze rispetto al grado di formalità dell’intervista). La voce degli altri è stata ascoltata attraverso la lettura dei verbali e dei resoconti prodotti rispetto alle attività che hanno svolto

quindi più focalizzata sui processi di cambiamento ed introduzione di innovazioni tra i *partner*, era molto forte in questo momento storico della sua esistenza. Il gruppo di consulenti provò a offrire dei suggerimenti (*ibidem*)

- Sostenere un progetto di *action research* per:
 - giungere ad un accordo su cosa sono “pratiche innovative” per il *board* di SECA
 - giungere ad un accordo sulla definizione di *partnership*
 - contribuire all’identificazione di pratiche innovative in Kent e Medway
 - esplorazione i processi decisionali per identificare il più appropriato
- Promuovere eventi di *action learning* con il *board* di SECA per:
 - presentare una classificazione di *partnership*
 - verificare se e come le ipotesi suggerite corrispondono alle aspettative
 - esplorare le modalità con cui SECA prende le sue decisioni per verificare se e come queste sono connesse al sistema più ampio
- Includere nelle attività i piccoli erogatori in modo tale che le esperienze, le difficoltà ed i benefici riferiti all’impegno e al coinvolgimento in *partnership* siano esplicitati e discussi, e le modalità di sostegno allo sviluppo organizzativo siano offerte

(CG1 - Deliverable nr.1, 2009)

Il secondo ambito di raccolta dati ha riguardato l’identificazione di buone pratiche nei processi di coinvolgimento delle persone che utilizzano i servizi attraverso lo studio e l’analisi dei risultati di altri progetti realizzati in Europa e nel Regno Unito. Il valore aggiunto rappresentato da SECA, nelle innovazioni organizzative che proverà ad introdurre per contribuire ai cambiamenti di contesto in atto, è riferito all’inclusione degli *users* in tutti gli aspetti della cura sociale. Poiché questo può essere guardato con sfavore dai soggetti erogatori, che possono manifestare atteggiamenti difensivi, il gruppo dei consulenti che su questo tema ha lavorato ha provato a costruire una bozza di programma che possa permettere a SECA di essere soggetto promotore e facilitatore di opportunità d’apprendimento per tutti i soggetti coinvolti, erogatori, *users*, *carers*, i quali possono, se sostenuti, possono impegnarsi in processi di condivisione utili a sviluppare buone politiche e buone pratiche (CG2). Il possibile programma di lavoro sarebbe consistito in (*ibidem*)

- *Review* della letteratura (che consenta di sintetizzare i risultati di ricerche in cui siano enfatizzati principi e metodi di coinvolgimento degli *users*)
- Ricerche centrate sugli *user*
- Mediazione (SECA agirebbe come mediatore per gruppi di *users* in Kent e Medway, includendo anche quelli marginalizzati)
- *Workshop* (SECA potrà essere nelle condizioni di offrire eventi formativi ad erogatori, *users* e *carers*, con particolare riguardo alla condivisione di esperienze e modelli di buone pratiche)

(CG2 - Deliverable nr.2, 2009)

La terza dimensione, focalizzata sulla mappatura del sistema di riferimento, è stata l'attività centrale all'interno del processo di consulenza nonché un ambito di lavoro condiviso tra il gruppo dei consulenti e le due autorità locali. L'obiettivo era comprendere il sistema dal punto di vista della sua capacità strutturale e dimensionale ad erogare servizi (consulente A - colloquio informale), ovvero delineare assieme ai rappresentanti chiavi del Kent County Council e Medway Local Authority: *a)* natura e ampiezza dei dati raccolti e confrontati sui bisogni di *users* e *carers*; *b)* tipi di servizio e la loro dimensione; *c)* sistemi esistenti per la commissione e la progettazione dei servizi (CG3). Quest'attività, realizzata con interviste e accessi a risorse materiali e virtuali, ha raccolto e ordinato dati utili ad informare i processi ed i cicli di programmazione dei servizi. Le raccomandazioni distillate da questa mappa locale riguardano essenzialmente la necessità per SECA di accedere ai sistemi informativi attivi in entrambi i *Council* per potersi posizionare all'interno del settore socio-sanitario e programmare (*ibidem*)

Accesso a:

- informazioni sulla popolazione
- informazioni sui criteri e gli strumenti della valutazione dei bisogni
- dati sui profili dei bisogni degli utenti in carico e del loro *carers*
- accesso a (e sviluppo di) mappe regionali e locali sugli erogatori nuovi ed esistenti

In aggiunta il *board* di SECA potrebbe:

- facilitare processi e meccanismi (discussioni con gli *stakeholders*) per introdurre sviluppi e cambiamenti nelle politiche e nei servizi
- condurre ricerche a livello locale e nazionale
- stabilire *link* con rappresentanti di *users* e *carers*, agenzie, committenti di servizi sociali, committenti di servizi sanitari ed autorità locali
- sviluppare un portale per presentare "buone pratiche" in Kent e Medway riguardo alla capacità di programmazione e alla mappatura dei *provider*

(CG3 - Deliverable nr.3, 2009)

Un'ultima dimensione di analisi sociale ha riguardato, coerentemente con gli obiettivi del progetto e le ipotesi che lo sorreggono, un lavoro d'identificazione di possibili linee di riforma per lo sviluppo professionale degli operatori del settore. Per SECA gli operatori sociali sono la chiave per l'attuazione di una riforma che punta alla progettazione e all'erogazione di servizi centrati sugli utenti (SECA *business plan* 2009), ma questo implica il riconoscimento di un cambiamento nei profili professionali degli operatori e la modernizzazione e gli sviluppi che li riguardano nel più ampio contesto nazionale. Le questioni generate dal gruppo di consulenti toccarono diversi aspetti del tema:

- quali aspetti riferiti agli operatori necessitano d'essere riformati per erogare servizi il più possibile centrati sugli *users*?
- cosa questa riforma dovrebbe contenere e come potrebbe essere realizzata?
- quali sistemi sono disponibili per il monitoraggio della mobilità degli operatori, del loro profilo socio-demografico e del loro bisogno di sviluppo professionale?
- come sono raccolte le informazioni sui bisogni di formazione e sviluppo? e come opportunità di questo tipo sono comunicate agli operatori?
- quali vantaggi e quali svantaggi potrebbero ottenere gli operatori come risultato di servizi centrati sugli *users*?

(Questions generated by CG4, 2009)

Formazione e sviluppo sembrano essere gli unici due scenari possibili rispetto agli indirizzi tracciati dalla riforma (Neumann e Samà 2010). Ma se gli operatori sono la chiave dei processi di cambiamento e miglioramento nei sistemi di erogazione dei servizi, la sfida per SECA è come riuscire a coinvolgerli quali *stakeholders* chiave all'interno di questo processo assieme agli *users* ed ai loro *carers* (CG4).

SECA – Integrated and Connected Consultation

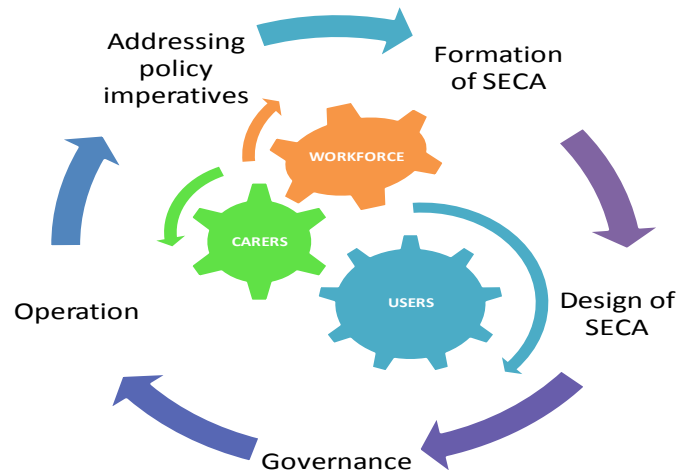


Figura 2. *Integrated & connected consultation for workforce involvement.* Fonte: Deliverable CG4 (riproduzione autorizzata con acronimo modificato)

Il processo di consultazione integrata può essere complicato data la diversità e la posizione frammentata degli operatori e la pressione contenuta nella realizzazione delle politiche governative attivate con la minima partecipazione della *workforce*. Ciò nonostante, impegnarsi in questo processo sarà positivo in termini di connessioni tra individui ed operatori, condivisione di opportunità di formazione e apprendimento e sviluppo di idee che potenzino queste connessioni (*ibidem*). Un membro del gruppo di consulenti identificò alcune questioni che chiaramente chiamano in causa la partecipazione e la consultazione degli operatori:

A Way to Think about Deliberations at Level of Workforce & Carers



Figura 3. *Deliberations at level of workforce & carers.* Fonte: J. Wiseman - CG4 (riproduzione autorizzata)

Il gruppo di consulenti ha considerato partecipazione e coinvolgimento degli operatori un efficace modalità di sviluppare e/o potenziare abilità e competenze di cura. Sulla base di ciò, SECA dovrebbe, come successivo *step*, identificare dove e comprendere come gli operatori possono coinvolgersi in decisioni riferite sia al processo di cura degli utenti che di erogazione dei servizi e degli interventi. Potrebbe, ad esempio, organizzare eventi che rendano gli operatori del settore partecipi e attivi nel co-creare approcci flessibili ed innovativi per l'integrazione socio-sanitaria (Neumann e Samà 2010).

L'analisi tecnica

L'analisi tecnica riguardò due specifiche dimensioni: deliberazioni nel percorso di cura dell'utente (*care pathway*) e deliberazioni a livello d'erogazione di servizi, entrambe comprese all'interno dell'ipotizzata struttura di *governance*.

Il concetto di *care pathway* è coerente con un *outcome* atteso dal progetto, ovvero l'identificazione dei punti di interfaccia (o punti di scelta e controllo) tra gli *stakeholders* coinvolti nel processo. Due membri del gruppo di consulenti che

hanno lavorato su questa dimensione⁶, hanno messo in evidenza che attraverso il *care pathway* è possibile identificare punti di integrazione tra servizi sociali e servizi sanitari così come potenziali punti di scelta e controllo per *users* e *carers*.

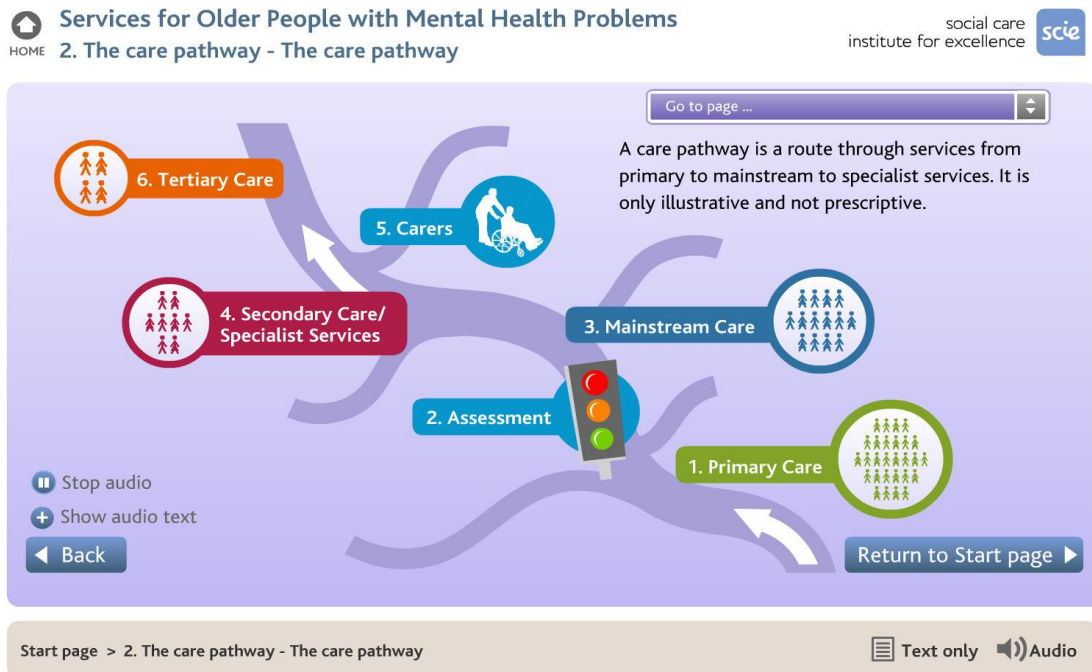


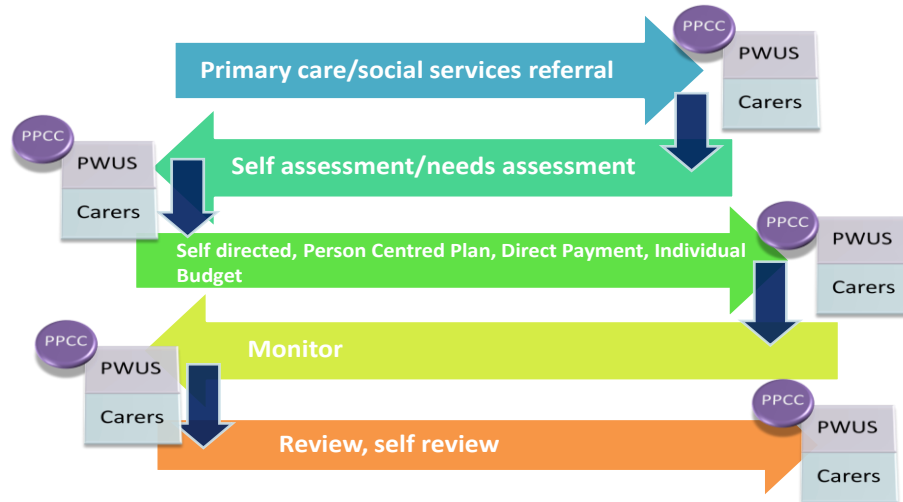
Figura 4. *The care pathway*. Fonte: Scie e-learning (2007). Adottata da: Wiseman e Milne, 2009 (CG3) <http://www.scie.org.uk/assets/elearning/mentalhealth/mh09/resource/flash/index.htm>

Il *care pathway* è un itinerario che attraversa servizi primari e specializzati; il diagramma evidenzia come a ciascun passaggio corrispondono livelli di cura socio-sanitaria sempre più specializzati, e come il paziente possa essere immaginato come il comune denominatore che si muove lungo il percorso in funzione della sua età o delle sue condizioni di salute che richiedono servizi socio-sanitari più intensi (consulente A, colloquio informale). Partendo da questo modello, i consulenti, usando il concetto di “punti di varianza” del modello STS, identificarono lungo il *care pathway* punti spazio-temporali in cui le persone che usano i servizi (PWUS) ed i loro *carers* incontrano i rappresentanti dei corpi pubblici e gli erogatori dei servizi (Neumann e Samà 2010); questi incontri, deliberazioni in termini socio-tecnici (consulente A, colloquio informale), sono

⁶ Qui il gruppo di consulenti è sempre il CG3, che lavorò sia sulla mappatura del sistema-cliente sia sul potenziale modello di *care pathway*

potenziali punti di “scelta e controllo” nell’esperienza degli *users* e dei loro *carers* nel momento della verifica e della programmazione (CG3)

Possible Points for Choice & Control (PPCC): People Who Use Services & Carers



©Janet Wiseman & Alisoun Milne, 2009

3

Figura 5. *Points for choice & control.* Fonte: Wiseman e Milne - CG3 (riproduzione autorizzata)

La seconda dimensione di analisi è riferita ad una dimensione di *governance*: le deliberazioni a livello di erogazione dei servizi, coerentemente con l’ipotizzata struttura “a legame debole”, utile alla scopetta ed alla sperimentazione di servizi innovativi. Il momento in cui il servizio è erogato costituisce il punto di incontro tra utenti, *carers*, operatori socio-sanitari ed organizzazioni erogatrici. Poiché l’erogazione ha luogo in tutta la regione, la dimensione del territorio necessita di essere incorporata in un mappa regionale che contenga trasporto, informazione e tecnologia quali aspetti costitutivi del processo di erogazione medesimo:

A Way to Think about Deliberations at Level of Service Provision & Use

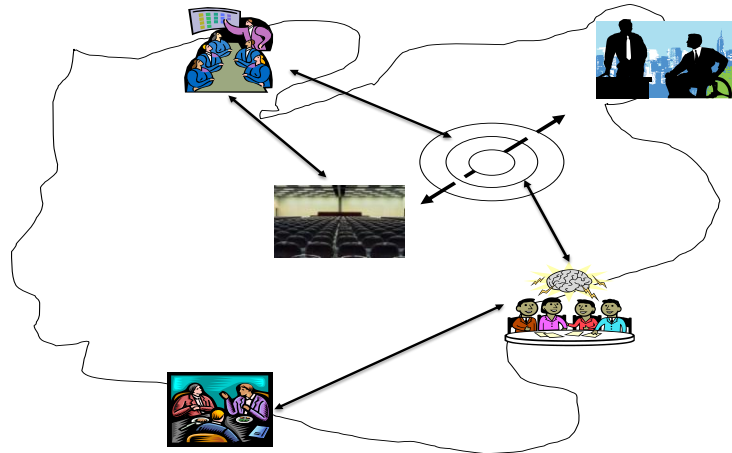


Figura 6. *Deliberations at level of service provision & use.* Fonte: Neumann e Samà (2010) (riproduzione autorizzata)

L'immagine di come i punti fisici-temporali di erogazione coinvolgono tutti gli *stakeholders* presenti nella regione rende esplicito lo spirito-obiettivo di SECA: incoraggiare innovazioni e flessibilità in modo armonico con le filosofie della trasformazione (consulente A, colloquio informale). La figura mette in evidenza come SECA può iniziare e rispondere ad eventi formativi (*action learning*) che sono, per definizione, oltre la *top slice* (Neumann e Samà 2010). Questo significa che per sviluppare approcci flessibili ed innovativi le persone presenti in fase di deliberazione dovranno essere quelle presenti al momento dell'erogazione del servizio (*users, carers, operatori, manager* dei servizi). Il gruppo di consulenti progettò un evento per il *board* di SECA con l'obiettivo di provare a realizzare questa idea: il focus sarebbe stato sulla sperimentazione un processo di co-creazione all'interno di una selezionata rete di *stakeholders* (piccoli erogatori, utenti e *carers*) e in un'area geografica caratterizzata dalla presenza intensa dei piccoli erogatori; ed identificò due promettenti obiettivi del processo di cambiamento sistemico in atto:

- deliberazioni su punti di scelta e controllo all'interno del *care pathway*
- eventi per la co-creazione di sistemi di erogazione flessibili ed innovativi.

3.6 Il dopo-diagnosi: provare negoziare un'azione

Dopo la fase della diagnosi nel mese di luglio 2009 il gruppo di consulenti ebbe modo di riflettere e chiarire alcune questioni a cuore di SECA, quali sviluppo e finanziamenti. Era evidente come SECA sentisse forte la pressione di stabilire al più presto possibile un regolare flusso di reddito fine alla propria sopravvivenza.

Il gruppo di consulenti organizzò un incontro il *board* di SECA per discutere del ruolo di SECA all'interno del più ampio sistema delle reti socio-sanitarie in Kent e Medway e di possibili azioni (identificate dal *board* o raccomandate dai consulenti) che potessero garantirle un livello di reddito sufficiente per svolgere il ruolo strategico di facilitatore di approcci flessibili ed innovativi nel sistema dei servizi (Neumann e Samà 2010). In questo incontro, i consulenti identificarono delle possibili macro-azioni che incorporavano questioni e preoccupazioni emerse durante la fase della diagnosi (consulente A, colloquio informale)

- ✚ Includere utenti e *carers* nei luoghi di erogazione dei servizi e attraverso servizi comunitari e privati
- ✚ Includere rappresentanti degli utenti nel CdA di SECA
- ✚ Includere le organizzazioni di volontariato e comunitarie nel *network*
- ✚ Creare un gruppo di consiglieri comunitari per verificare che SECA svolga il proprio ruolo
- ✚ Erogare consulenza e sostegno alle piccole imprese
- ✚ Usare le nuove tecnologie per sostenere le reti
- ✚ Erogare formazione e *benchmarking* per gli assistenti personali
- ✚ Sostenere lo sviluppo professionale degli operatori

(Consulting Group's Recommended "Big Actions", 2009)

Queste possibili aree di azione incontrarono una certa resistenza da parte del sistema, all'interno del quale preoccupazioni riferite alla sostenibilità economica dell'organizzazione portavano a considerare prioritarie le attività di consulenza alle imprese e quelle di formazione agli assistenti personali, ovvero indispensabili per lo sviluppo di SECA perché costituivano una promettente fonte di reddito.

Così, l'evento pensato con i piccoli erogatori fu posticipato mentre i fondi per il finanziamento di questa attività terminarono. Ad ogni modo, l'università fu in grado di rinegoziare con il finanziatore la scadenza dell'evento, che costituì, dal punto di vista del processo metodologico dell'*action research*, un secondo micro

ciclo (il secondo non iniziò mai - consulente A, colloquio informale). All'evento, i rappresentanti degli utenti e due membri del gruppo di consulenti non furono presenti. Questa ulteriore piccola fase di sviluppo di SECA emerse come “appena sotto la *top slice*” (Neumann e Samà 2010).

3. Il punto corrente e oltre

Lo studio di questo caso è stato affrontato usando tre strumenti di ricerca: l'analisi di documenti, interviste semi-strutturate e ripetuti colloqui informali. È stato detto come le difficoltà di accesso al sistema hanno impedito il contatto con gli *stakeholders* e, di conseguenza, privato della possibilità di ascoltare la loro voce riguardo alle difficoltà e agli esiti del processo di cambiamento.

Sebbene non ci sia stato modo, neppure da parte dei consulenti, di comprendere e valutare l'impatto dell'intervento, quale passaggio successivo al procedimento metodologico stesso, i loro racconti⁷ hanno comunque permesso, nel limite delle conoscenze possibili, di capire dove SECA attualmente è e cosa dovrebbe fare per portare in avanti il progetto di cambiamento iniziato.

Concluso il progetto, SECA esiste ancora provando a riconfigurare se stessa, in modo flessibile e facendo tesoro degli apprendimenti generati nella prima fase di consulenza, in un contesto caratterizzato da nuovi cambiamenti nel settore delle politiche socio-assistenziali che pongono nuovi e diversi imperativi:

«[...] What we have done is to pick up what we have learnt from the whole process of consultation and reconfigure it into something that fits current government policy and the new transformation that the local authority have now developed. Between the old and the new transformation, what we learnt from the first project we are putting into this second phase. Now we are engaged into the second stage which is much more focused on the necessity to save many million pounds».

[Consultant B - Interview]

⁷ C'è da precisare che il consulente B è divenuto poi consulente interno di SECA. Il direttore di SECA, subentrato dopo la morte del precedente, pur non avendo partecipato all'*action research* e non conoscendo i processi e le dinamiche riferite al periodo delle attività consulenziali, ha accettato di avere un'intervista, il cui svolgimento fu confuso, frettoloso e con una carica ansiogena notevole, tanto da essere stata presa in mano dal consulente stesso. Poiché le cose dette all'interno delle due interviste (consulente e direttrice) affrontano le questioni dallo stesso punto di vista, nel riportare alcuni stralci di discorso utili si farà riferimento direttamente all'intervista del consulente B

All'interno di questa preoccupazione riferita alla sua sopravvivenza economica, sembra che il *board* di SECA non abbia abbandonato il suo compito primario, ma stia continuando a lavorare sulla costruzione di collaborazioni efficaci e sul miglioramento generale del settore dei servizi, avendoli posti come obiettivo alla base della propria esistenza,:

«[...] I think what we did was sufficiently broad to be flexible. SECA is working in the sense that we are still engaged in establishing good working relationships, and trying to present ourselves as an organisation whose purpose is the benefit of the whole sector. We do not have any interest other than improvement: if, for example, new business opportunities emerge, what we do, within our network, is to say here there are some opportunities and encourage people to take them up».

[Consultant B - Interview]

Tuttavia le possibilità riferite all'identificazione di nuovi ambiti di intervento o all'introduzione di meccanismi tesi al rafforzamento dell'esistente, che possono garantire una fonte di reddito sicura, sembrano creare tra le organizzazioni erogatrici una tensione tra collaborazione e competizione:

«Within the provider sector as a whole, there are tensions. That is because most of them are in competition with each other. You know they are businesses and clearly if their pot of money is diminishing, that creates tension, competitive tensions. So, the point is how to balance the tensions between collaborating with people and competing with people. So, that is the dynamic tension that we are walking with all the time. How can we facilitate people to see the mutual benefit without allowing some to gain unreasonable advantage?».

[Consultant B - Interview]

Questo interrogativo chiama in causa la complessità del sistema, caratterizzato da una molteplicità notevole di visioni ed interessi, la centralità della fiducia, quale elemento relazionale utile a costruire collaborazioni positive, e la necessità di un sostegno consulenziale che, mettendo a frutto il precedente, possa aiutare tutti i soggetti a superare le resistenze a lavorare assieme:

«[...] It is problematic. The system is complex because it is composed of multiple perspective where individual and organisations have a particular position in relation to the situation and new possibilities. Given that, the challenge is overcome resistances and working together, thinking that changing culture and practice and trying to build a little bit more trust between them is the starting point. In my role I used a sort of module relatively collective in the way I approach things, and I tried to provide an opportunity for people to identify the value in any proposal to them. If we can identify a value to everybody then we have a place where we can come together and say let us do this. That is still difficult because some of the values outstrip the costs but here there is a value to everybody why don't we do this? [...] perhaps, SECA needs another round of consultancy support to put in practice some previous learning».

[Consultant B - Interview]

Con queste consapevolezza SECA sta, quindi, cercando di ri-collocare se stessa all'interno di una dinamica che la vede compresa tra le esigenze degli erogatori e quelle dell'autorità locale: da un lato, infatti, questa cerca di mettersi in linea con il programma della "trasformazione" che il Kent County Council ha pienamente recepito e che pone problemi di sostenibilità economica; dall'altro, dato il livello di ansia molto elevato negli erogatori rispetto alle possibilità di sostenere o tagliare alcuni servizi, SECA cerca di assicurare alcuni accordi in modo tale che le organizzazioni di servizi possano continuare a sopravvivere.

Come hanno sottolineato due dei consulenti, la vera sfida per SECA è cercare di comprendere come "tenere in mente" la totalità del sistema: è come se quando il cambiamento riguarda la *top slice* è più semplice scivolare verso una relazione di tipo tradizionale tra l'alto *management* ed i maggiori *stakeholders*; è in genere più facile lavorare attraverso i confini usando modalità relazionali consuete invece di crearne di nuove che permettano che le voci dell'intero sistema siano parte integrante delle deliberazioni. Questo implica che l'identità di SECA è un processo in costante definizione che influisce significativamente, assieme alla sfida di saper tollerare la tensione dovuta alla sua sopravvivenza finanziaria, sul grado di incertezza che deve gestire. Una parte dell'incertezza sull'identità riguarda anche il suo ruolo ed il suo impatto sui processi sociali ed economici locali: è evidente che, in quanto agente di cambiamento, SECA gioca un ruolo importante sia nella

definizione delle politiche regionali sia nel (ri)disegnare il futuro del settore all'interno della vita sociale ed economica della regione (Neumann e Samà 2010).

SECA non è, e non va concepita, come erogatori individuali di servizi; piuttosto come mediatore e facilitatore di conversazioni e consenso tra le varie voci dei vari *stakeholders*. Ma, più significativamente, è, ad un tempo, organizzazione a rete (*networked organisation*) quale risultato di *partnership* formali espresse attraverso accordi legali, ed organizzazione che genera reti (*networking organisation* poiché il suo compito primario è creare collaborazioni e processi utili a sostenere e facilitare nuove forme di processi decisionali (consulente A, colloquio informale).

La conseguenza di questa duplice natura, *networked-networking*, è un processo di cambiamento culturale che necessita d'esser messo in atto dai promotori di questa organizzazione e compiuto laddove questa opera. Questo *shift* culturale è il principio di "sistema debolmente connesso" (*loosely held infrastructure*) opposto ai tradizionali orientamenti burocratici e di pianificazione economica.

4. Il caso B. *Challenging behaviour*: sviluppare *partnership* per creare servizi con e per i cittadini

Il secondo caso di studio riguarda un progetto di ricerca condotto nella contea dell'East Sussex, nella città di Brighton & Hove nel 2009-2010. È un progetto che, utilizzando il metodo dell'*action research*, mira al cambiamento sistemico nei contesti locali attraverso la costruzione di *partnership* di sostegno ai cambiamenti nelle strategie e nelle modalità di erogazione dei servizi per giovani adulti. In particolare, si è trattato di creare le condizioni affinché i servizi presenti sul territorio, che coinvolgono diversi *stakeholders* (autorità locali, agenzie pubbliche, scuole, organizzazioni private e terzo settore), possano contribuire, attraverso un lavoro congiunto e organico, a ridurre i comportamenti a rischio dei giovani con particolare riguardo alle gravidanze adolescenziali⁸.

⁸ Le interviste realizzate per questo caso di studio sono state quattro: tre di queste hanno riguardato un colloquio formale con le consulenti senior del *Tavistock Institute* (e presso l'Istituto svolte), una con *l'adviser for partnership working* I&DeA, svolta presso la sede di Londra del *Local Government Association*

4.1 I principi d'azione e l'approccio metodologico

Nel 2009, il *Tavistock Institute* ed un'organizzazione nazionale per lo sviluppo locale, I&DeA, iniziarono a promuovere programmi innovativi diretti a sostenere il lavoro multi-organizzativo, sulla base del presupposto che il fondamento della collaborazione non poteva rintracciarsi solo negli imperativi finanziari riflessi nell'erogazione congiunta dei servizi: più significativamente, forme e processi collaborativi richiedevano un cambiamento culturale attraverso *partnership* locali strategiche⁹ (LSP) ed organizzazioni erogatrici nella realizzazione di cambiamenti sostenibili e praticabili nelle comunità locali.

Sebbene le *partnership* costituiscono da tempo la norma nel modo di lavorare all'interno del settore pubblico, esse creano tensioni, molto spesso inesplorate, a causa delle differenti norme, aspettative e pratiche che le caratterizzano. Queste diversità determinano un'ambiguità di ruolo che facilmente sembra riflettersi nelle politiche e nelle pratiche (multi)organizzative: al di là di alcuni esiti positivi, esistono problemi d'integrazione nei processi d'erogazione dei servizi, che, essendo connessi a questioni più complesse come autorizzazione e responsabilità, appaiono spesso essere insormontabili. Peraltro, nel determinare la natura e la forma dei servizi, le autorità locali ed i loro *partner* tendono a produrre soluzioni pensate in modo unilaterale e centralizzato prestando poca attenzione ai contesti locali ed i bisogni che li caratterizzano.

Sulla base di questi presupposti, il *Tavistock Institute* ed I&DeA hanno provato a sviluppare un modello utile ad esplorare (per cambiare) idee e pratiche correnti all'interno dei sistemi locali dei servizi, riferite in particolare al cambiamento dei comportamenti individuali con attenzione a quei *partner* il cui coinvolgimento avrebbe potuto fare la differenza. In questo modello, la chiave sarebbe stata quella di ottenere una più profonda comprensione delle comunità locali attraverso un atteggiamento di apertura e di apprendimento rispetto alle loro dinamiche interne e bisogni, espressi o inespressi. Le politiche co-prodotte tra dipartimenti pubblici,

⁹ Le *Local Strategic Partnership* esistono in quasi tutte le autorità locali dell'Inghilterra. Esse riuniscono i rappresentanti degli enti pubblici, del settore privato, del volontariato e della comunità in generale per affrontare problemi locali, stanziare fondi, discutere e concordare strategie ed iniziative. Mirano a favorire e sostenere un lavoro condiviso per far sì che le risorse siano meglio allocate all'interno della comunità locale.

partner locali e collettività in generale incoraggiano l'impegno e l'investimento, offrendo accesso alle aspirazioni della comunità stessa e comprensione delle sue questioni. I politici locali, gli operatori sociali, i gruppi di volontariato e comunitari dispongono di soluzioni a problemi, ma necessitano di sviluppare quelle capacità che permettono loro di impegnarsi in "conversazioni" per scoprire ed intraprendere assieme i percorsi del cambiamento che ritengono necessari.

Il "pensiero sistemico" (*whole system thinking*) è stato posto a fondamento dell'approccio teorico-metodologico scelto; un approccio che vede tutti i soggetti giocare un ruolo determinante nei processi di cambiamento e di innovazione e che crea e sviluppa processi e relazioni attraverso il sistema, in senso orizzontale, e tra i livelli del sistema, in senso verticale: strategico, intermedio, operativo. Le domande che hanno tracciato la direzione dell'intervento organizzativo sono state due: (Litherland e Child 2009):

- ↳ perché le *partnership* sono considerate efficaci, ma i risultati di cui esse sono capaci, in termini di programmazione ed erogazione dei servizi, rimangono statici?
- ↳ se gli approcci convenzionali non sembrano funzionare, cos'altro di diverso, e che sia di successo, può essere fatto?

Operativizzare principi e ipotesi in un piano d'azione ha richiesto di focalizzare alcune aree di lavoro; ad esempio, lavorare con le specifiche caratteristiche delle comunità locali e con le esperienze di vita quotidiana delle persone; facilitare l'incontro tra i membri della comunità, le LSP e gli operatori sociali; creare uno spazio all'interno del quale i *partner* possano esplorare quelle questioni implicite capaci di sostenere o ostacolare collaborazioni efficaci; concentrare l'attenzione sulla condivisione di buone pratiche e migliorare la comunicazione per favorire il buon funzionamento complessivo del sistema.

4.2 L'identificazione del sistema-cliente

Il lavoro congiunto tra il *Tavistock* e I&DeA condusse all'identificazione di Brighton & Hove come sistema-cliente dell'intervento: per I&DeA (rappresentante del sistema-cliente) la città presentava le giuste caratteristiche ai fini del progetto

perché si trattava di un comune che si era già mobilitato, con scarsi risultati, per la promozione di attività volte a ridurre i comportamenti a rischio (riferiti non solo alle gravidanze precoci ma anche all'abuso di sostanze e dispersione scolastica) e che disponeva all'interno del proprio territorio una LSP, il cui lavoro era stato positivamente giudicato.

«[...] We chose to find a way of delivering very complex social outcomes in an area that has been really struggling to bring about change. They tried many different interventions but they haven't actually solved the problem. And so we wanted to use different techniques, behavioral techniques, as a way of testing whether this was a good way of working with whole set of public sector partners on health, police, councils, voluntary agencies, religious organisations, everybody that was active in Brighton and Hove with these communities. We invested money in Brighton and Hove because we thought we could learn and actually do some in-depth work in this particular community...there would be benefits to the whole of the local government sector and we could share what work and may be explore how our intervention in one area may well be replicable in possibly another area».

[Adviser for partnership working I&DeA - interview]

La consulente del *Tavistock Institute*, responsabile del progetto, negoziò con il *chief executive* di Brighton & Hove la proposta d'intervento, il cui obiettivo era incidere in modo più significativo sul problema attraverso un approccio diverso che mettesse al centro sia un pensiero creativo capace di identificare percorsi nuovi su come ottenere buoni risultati per i giovani e le loro famiglie sia l'esplorazione di nuove forme di collaborazione tra dipartimenti, organizzazioni e gruppi (istituzionali e non) e residenti della città, in modo da erogare servizi più efficaci per la ricchezza delle prospettive in essi contenute. La proposta fu accolta dal rappresentante del comune e dalla sua LSP:

«[...] I went there and told him some ideas. This guy was instantly interested because even though they were doing something it was difficult to change/shift behaviour. So what could we do was a different way of thinking about the problem and not only opening clinics, going into schools, providing condoms. From my perspective, there could be something a bit deeper about the way services operate that prevents change. By changing the services maybe you can change the behaviour».

[Tavi Consultant Interview 1]

La proposta trovò, dunque, accettazione sulla base di una presa di coscienza già in atto nell'autorità locale riguardo ad un tasso di gravidanza adolescenziale alto rispetto alla media del resto del Sud-est dell'Inghilterra, e ciò nonostante fossero state intraprese alcune iniziative di cambiamento. Peraltro, i modesti risultati conseguiti con il primo provvedimento, che aveva identificato e messo in atto alcune azioni (tra cui: migliorare il coordinamento tra i servizi interessati dalla questione, introdurre programmi scolastici mirati per sensibilizzare e prevenire il comportamento a rischio, sostenere gli *screening* sanitari in alcune scuole per i giovani vulnerabili, migliorare l'accesso alla contraccezione ed estenderne il più possibile l'offerta, incoraggiare le giovani a rischio di concepimento precoce ad intraprendere percorsi di formazione, fornire sostegno alla genitorialità), spinsero il comune ad emanare il nuovo *Teenage Pregnancy Action Plan* (Brighton&Hove City Council 2009) che avrebbe dovuto introdurre cambiamenti utili a risolvere il problema attraverso la sperimentazione di approcci nuovi funzionali a riportare il *trend* locale al livello del nazionale. Il grafico sottostante mostra come, nonostante l'impegno a promuovere delle attività, l'effetto non fu quello di una riduzione significativa dei comportamenti a rischio:

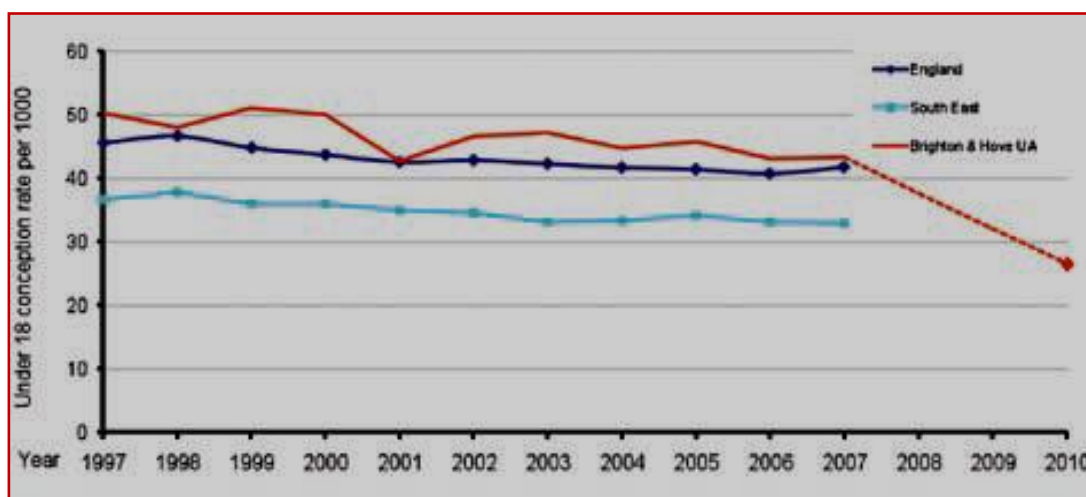


Figura 7. Teenage conception rate trend, Brighton and Hove, South East and England 1997-2007.
Fonte: LA Teenage Pregnancy Analysis (2008)

Partendo da questa consapevolezza, il nuovo piano venne realizzato allo scopo di introdurre azioni determinanti dirette a rendere il lavoro intrapreso più efficace, attraverso iniziative finalizzate a sostenere processi di sviluppo organizzativo e di

miglioramento generale dei servizi. Le aree tematiche che identificano gli obiettivi di cambiamento riguardano la cultura, la progettazione integrata, la valutazione, lo sviluppo professionale degli operatori e le modalità di erogazione dei servizi per assicurare un sistema di prevenzione e d'intervento completo all'interno del quale servizi e prestazioni dovranno radicarsi sul principio-processo dell'integrazione:

- integrazione tra gruppi di operatori *front-line* per sostenere, attraverso un approccio multidisciplinare, i giovani nel cambiamento
- connessioni più forti tra sanità ed autorità locale per l'identificazione di strategie e modalità di intervento
- integrazioni tra tutti quei soggetti che hanno un ruolo significativo, o che potrebbero averlo, nel prevenire o intervenire sul comportamento a rischio (scuole, polizia, organizzazioni volontariato, terzo settore).

4.3 L'organizzazione del progetto

In collaborazione con *chief executive* di Brighton & Hove (temporaneamente in questo ruolo) ed un *manager* di livello intermedio fu deciso iniziare al progetto. L'interrogativo generale negoziato con il cliente era: “come possiamo migliorare questi *outcome* per i giovani? (Intervista Consulente Tavi 3). La risposta risiedeva nell'attivare processi capaci di costruire e facilitare relazioni tra tutti i soggetti interessati dalla questione, e legittimava l'utilizzo dell'approccio del *whole system*: lavorare con il comune e i suoi *partner* in relazione al problema specifico delle gravidanze adolescenziali, prioritario per l'autorità locale ma che venne poi allargato includendo altre dimensioni di rischio e diventando un “*basket of outcomes for young people*” (Intervista Consulente Tavi 1).

Il primo passo riguardo un lavoro lungo ed intenso per creare un *project team* il più possibile rappresentativo degli *stakeholders*, che avrebbe agito come gruppo di riferimento per il lavoro di ricerca ed offerto un *forum* per la valutazione e la progettazione delle fasi d'intervento successive. La filosofia del gruppo era quella di considerare il cliente come un collaboratore, lavorando al suo fianco, e non come una sorta di “acquirente” distaccato per il quale formalmente lavorare.

Alcune questioni chiave, emerse come risultato delle discussioni all'interno del gruppo di lavoro, tracciarono il perimetro dell'intervento attorno a tre specifiche dimensioni, ciascuna delle quali associate a delle domande fondamentali:

Apprendimento

- quale modello di collaborazione inter-organizzativa avrà un impatto positivo nel generare azioni efficaci per i giovani in generale, e per le gravidanze precoci in particolare?
- quanto efficace è attualmente il sistema nel lavorare in *partnership*?

Azione

- quali comportamenti e quali buone pratiche capaci di sostenere processi di cambiamento esistono all'interno di Brighton e Hove?
- quali difficoltà sussistono e quali cambiamenti nelle strutture e nei comportamenti possono essere realizzati per realizzare miglioramenti?
- come possono essere sostenute le buone pratiche?
- qual è il livello di impegno dei *partner* nel sostenere il processo?
- quanto distante è da tutto questo il pensiero corrente racchiuso nei diversi livelli (alto, medio e basso *management*)? come può essere migliorato?

Valutazione

- quali valutazioni possono essere fatte sull'efficacia degli approcci adottati?
- sarà possibile rintracciare *ex post* nessi tra le modalità di lavoro dei *partner* e gli accadimenti nelle esperienze dei giovani?

(Project Group 2010)

Con queste questioni in mente, il gruppo concordò le fasi del processo (proposta progettuale 2009):

1. *scoping phase* (o diagnosi), volta a comprendere come il sistema nella sua totalità lavora attraverso i confini, le differenti prospettive in esso presenti ed i ruoli di ciascuna organizzazione *partner*;
2. *community event*, in cui tutti gli *stakeholders* si incontrano per lavorare assieme per una più profonda comprensione delle questioni che ciascuno affronta in relazione ai propri di lavorare e alla realtà in cui interviene.
3. *action learning sets*, ossia un contesto (e metodo) di apprendimento basato sulla partecipazione e l'impegno degli *stakeholders* attorno ad una varietà di questioni determinate assieme al gruppo di lavoro. Questo faciliterà un apprendimento condiviso verticalmente ed orizzontalmente e permetterà ai

partner di essere nella condizione di identificare e concordare gli obiettivi e proporre soluzioni per conseguirli;

4. *whole system conference*, aperta a tutto il sistema.

Seguendo questo processo metodologico si sarebbero dovuti conseguire gli obiettivi precedentemente identificati, ovvero:

- Un cambiamento nelle modalità attraverso cui dipartimenti ed organizzazioni si relazionano reciprocamente
- Un cambiamento nei modelli di comunicazione tra gli individui nella propria organizzazione e con i membri della comunità locale
- Lo sviluppo di un apprendimento comunitario capace di realizzare cambiamento
- Una più ampia comprensione della realtà locale e delle questioni che impattano significativamente sulle giovani in gravidanza precoce e sulle loro famiglie
- La costruzione di una capacità interna alla comunità di identificare soluzioni ai problemi che la attraversano
- La comprensione condivisa di come il cambiamento può verificarsi ed i passaggi necessari per realizzarlo.

(Final Report 2010)

4.4 Il processo di consulenza: la diagnosi

Lo *scoping phase*, come attività diagnostica, richiese una mappatura di tutti gli *stakeholders* per identificare i *partner* che sarebbe stato necessario coinvolgere nel progetto e, in fase successiva, intervistare verticalmente ed orizzontalmente tutti i sottosistemi del sistema-cliente, quindi, sia i soggetti all'interno della stessa gerarchia (dal *counselor* fino al direttore di servizio) sia i soggetti rappresentanti di organizzazioni presenti nel comune di Brighton ed interessate dal problema (organizzazioni di volontariato, scuola, polizia, operatori sociali di settore) sia gli utenti finali (giovani tra 15 e 18 anni). I risultati misero in evidenza quattro aree problematiche¹⁰:

¹⁰ Rispetto alla fase della diagnosi, che evidenzierà i problemi, le citazioni saranno riportate in lingua italiana perché la consulente del *Tavistock Institute* che, all'interno del progetto, si è occupata della conduzione delle interviste è una ricercatrice italiana, che verrà taggata con il numero **3**. Il numero **1** verrà attribuito alla consulente responsabile del progetto, mentre il numero **2** indicherà la seconda consulente che ebbe il ruolo di *co-consultant*

- deboli relazioni inter-organizzative
- non-chiarezza di ruolo
- mancanza di comunicazione tra livelli
- scarso coinvolgimento del *front line* nelle decisioni

Uno degli aspetti più problematici emersi è stata la difficoltà di costruire relazioni organizzative efficaci tra le componenti del sistema. La consapevolezza dell'importanza del lavoro collaborativo non ha spinto in modo decisivo i servizi a coordinarsi per evitare interventi parcellizzati e soluzioni contraddittorie, perché un'agenda così complessa, come il *Teenage Pregnancy*, con fini molto ambizioni, sottraeva agli operatori le risorse necessarie alla costruzione di legami *intra* e *inter* organizzativi:

«[...] Molti dicevano che purtroppo le occasioni per incontrarsi per fare basic networking non c'erano...e questo era percepito come problematico per il servizio o per il general working. E da quello che ricordo le cause erano di tipo soggettivo, motivazione e volontà ad incontrarsi, ma sempre legate a quelle oggettive, tempo e spazio per l'incontro. Quando tu parli con le persone che lavorano al front line, c'è sempre un problema di risorse, che è il tempo: se tu sei un social worker non ti occupi solo di teenage pregnancy, ma di tante altre cose che creano un carico di lavoro non indifferente».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

L'integrazione, tuttavia, appariva essere meno problematica tra quei servizi in cui le persone già dividevano relazioni personali di fiducia:

«Il lavoro di partnership funzionava meglio per alcuni e meno bene per altri; funzionava meglio per chi aveva già dei rapporti personali in piedi e forti. Quindi, il messaggio che arrivava chiaramente da tutti era che sebbene si lavorasse, provando a fare il proprio meglio rispetto agli obiettivi del teenage pregnancy, in realtà molto andava ancora fatto dal punto di vista dell'integrazione tra i servizi perché non tutti lavoravano bene assieme allo stesso modo».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Questo mette in luce come le *partnership* non possono essere date per scontato, ma necessitano di fiducia, tempo e coinvolgimento organizzativo per costruirsi e dirsi efficaci; ma, più significativamente, rileva come l'esistenza di un *network*

formale (nel senso di forma e non di sostanza) produce conseguenze disfunzionali che pregiudicano gli obiettivi di intervento, come, ad esempio, una confusione di ruolo che determina la dis-organizzazione del sistema: non sapere chi opera nel territorio, in termini di clienti *target* e servizi attivati, significa non sapere a chi rivolgersi rispetto al problema da risolvere; questa non-chiarezza di ruolo, e di relazione, ha messo in moto un circuiti paradossali in cui i giovani venivano continuamente inviati presso i servizi, passando da un servizio all'altro, senza che ciascun operatore fosse consapevole del ruolo di ogni altro:

«[...] Esisteva anche una forte confusione tra vari ruoli: a Brighton c'erano talmente tante organizzazioni che intervenivano sul problema dei giovani che queste non si conoscevano tra loro, cioè nessuna sapeva di cosa l'altra si occupasse, cosa facesse e come. E questa confusione ha avuto un ruolo determinate nel creare una cultura del rinvio (referral cultural) che ha a sua volta determinato passaggi infiniti nella rete locale dei servizi».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Questi fattori problematici richiamaavano uno scarso coordinamento sistemico dovuto ad una mancanza di comunicazione tra i vari livelli. In modo particolare, emergeva una sorta di inconsistenza posizionale del *management* intermedio che, agli occhi dei livelli gerarchici inferiori, sembrava essere incapace di assicurare il fluire dinamico della comunicazione tra la base ed il *top*:

«[...] C'era poi anche un altro fattore problematico, cioè una confusione nella comunicazione. La mia sensazione fu che mancava qualcosa nel mezzo, all'interno della struttura, capace di connetterla. In altri termini, non si capiva il livello medio come operava: gli operatori di base sapevano che l'agenda del teenage pregnancy era una priorità per il comune perché dai livelli alti era stato chiaramente comunicato, e loro cercavano in qualche modo di lavorare da questo punto di vista, però le loro difficoltà, quelle che loro incontravano nel loro lavoro e che riguardavano altre tante attività e non solo le gravidanze adolescenziali, non venivano comprese dal middle-management che, di conseguenza, non li comunicava al top».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Il lavoro del *management* intermedio, più direttamente riferito alle questioni del personale, sarebbe dovuto essere di *feedback* verso l'alto, ovvero anello di congiunzione tra il livello operativo ed il livello strategico.

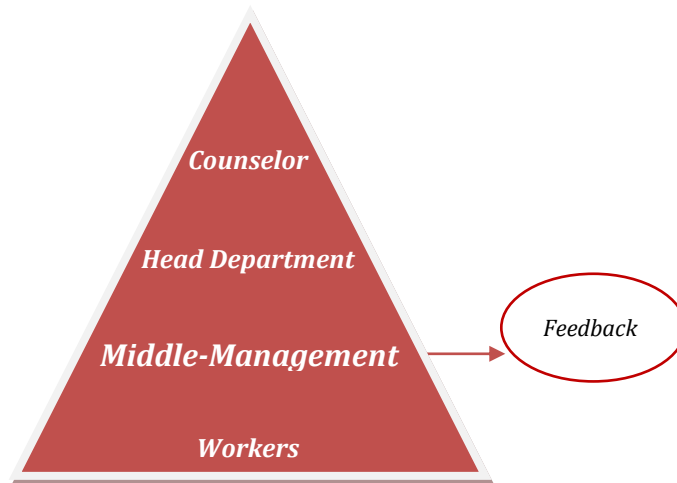


Figura 8. Esempio di struttura organizzativa per il flusso comunicativo

Le difficoltà di compito degli operatori, connesse all'ampiezza del problema (non più solo gravidanze precoci, ma anche abuso di sostanze piuttosto che dispersione scolastica), non solo erano esperite in modo stressante per la pluralità dei *target*, ma non erano neppure ben comunicate al livello più alto per discuterne e trovare il modo di armonizzare aree di lavoro ed attività che competevano tra loro. Peraltro, in una situazione del genere, il *teenager pregnancy worker* non veniva consultato nei processi decisionali, e questo creava un senso di frustrazione negli operatori, i quali, di rimando, si percepivano "invisibili" all'interno dei processi a causa del non-riconoscimento del valore della loro specifica competenza attraverso schemi e meccanismi partecipativi :

«[...] Non c'era un veicolo per portare su il messaggio. Gli operatori non potevano contribuire dando suggerimenti sui best practice, su come la policy dovrebbe essere, o sui problemi reali ecc. E' raro che nei comuni questo succeda comunque... le decisioni sono sempre politiche. E questa invisibilità è il modo con cui loro hanno descritto esattamente la propria posizione. Per cui molti lamentavano il fatto che non ci fosse una riunione a cui partecipare, mentre c'erano ma per loro erano off-limits. Per questo si lamentavano anche del middle-management...».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Queste aree tematiche costituivano i nuclei problematici all'interno del sistema che furono riportati al *project team*, il quale avrebbe provato a costruire delle ipotesi di lavoro.

4.5 Dinamiche ed esiti della restituzione dei dati

Lo scopo della fase di diagnosi era quello di avviare delle conversazioni con parti del sistema per comprenderne il funzionamento. Le reazioni del sistema alla restituzione dei dati non sembrano essere state positive ed innescare processi di riflessione capaci di pensare ipotesi nuove su “come migliorare i percorsi di sostegno ai giovani attraverso un buon lavoro di *partnership* e di risoluzione di quelle questioni che organizzativamente ne compromettono l’efficacia” (Intervista Consulente Tavi 2).

«[...] I think they really were interested in building partnership. But this work had the hypothesis which was quite difficult for participants in the field to grasp, which was you could enhance your delivery of supporting young people by working through partnership and by addressing partnership issues more helpfully. ...It was very difficult to get across to participants and quite hard for them to hold in their heads the findings we got from the scoping phase. I didn't find a simple concept for them. So there was a kind of understanding that the exploration would have been a kind of action research and that the work that our colleague did would have been a little bit of research which fed into the action research cycle».

[Tavi Consultant Interview 2]

I dati restituiti crearono disagio e spiacevolezze e non furono compresi come base conoscitiva attraverso cui costruire ipotesi di lavoro condivise ed identificare processi di sostegno ad esse

«Hanno preso la cosa come un nostro pontificare, sentendosi valutati, e per questo hanno molto resistito. Invece di prendere spunto, di engage con quello che avevano sentito misero in atto meccanismi di difesa, accanendosi contro le cose che avevamo diagnosticato. E lì abbiamo capito che il concetto della ricerca-azione era stato abbandonato, nelle loro teste non c'era più - cosa che si è resa palese con il whole community event, che nel progetto era previsto come parte della metodologia, ma che nella realtà è saltato».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Al di là delle resistenze, normali e inevitabili nei processi di cambiamento, questa reazione sembrava essere particolarmente generata da un cambiamento interno al comune, che vide il temporaneo *chief executive*, con il quale l’intervento era stato negoziato, non essere confermato nel suo ruolo. Questo, essenzialmente, significò

che la responsabilità formale del progetto in corso ricadde su un'altra persona, la cui volontà di impegnarsi in esso ne ha determinato in qualche modo le dinamiche e gli esiti

«One of the big problems was the fact that (and this is one thing I really learnt about - if I did it again I would do it differently) the acting chief executive didn't get appointed. It was given to someone else, so the project became his responsibility, and I don't think he owned it in the same way as the previous did when he was at the top. Subsequently the project wasn't really owned inside the local authority, it didn't have a kind of champion that it really needed. If the chief executive had continued to be involved then I think it would have been really different - and one of my main pieces of learning is that is important to have someone absolutely with you in quite a hierarchical organisation, but, at the end of the day, doesn't matter who is my champion, important is that someone quite senior is championing a piece of work or idea».

[Tavi Consultant Interview 1]

4.6 Action Learning Set: dinamiche e risultati

Il principale obiettivo di cambiamento individuato dal progetto riguardava la dimensione del lavoro e delle relazioni inter-organizzative: “come apprendere a cambiare? come lavorare assieme per offrire servizi ed interventi utili” (Intervista Consulente Tavi 2). Sviluppare capacità di *partnership working* sembrava essere l'obiettivo specifico dell'intervento.

Il luogo, fisico e simbolico, in cui gli attori locali assieme ai consulenti si incontrarono fu l'*action learning set*¹¹, il cui obiettivo (concordato) era quello di:

Sostenere i giovani nell'operare scelte positive rispetto ai comportamenti a rischio, chiarendo processi e modalità di lavoro in riferimento sia ai primi interventi sia ad adeguati percorsi di (ri)invio verso servizi specifici.

(Final Report 2010)

¹¹ *Action Learning* è un processo che facilita il funzionamento dei gruppi che si riuniscono per affrontare sfide reali e contemporanee e per imparare dall'esperienza. Ha lo scopo di sviluppare l'apprendimento di competenze e di capacità attraverso l'alternarsi di momenti di riflessione, indagine ed intervento attivo sui problemi affrontati. Le basi su cui si fonda provengono dal lavoro di Reg Revans che introdusse il processo in Inghilterra negli anni 50; poi venne utilizzato all'interno delle ricerche (action research) del Tavistock Institute of Human Relation di Londra

Questi eventi formativi furono organizzati nell'arco di due mesi per tre volte in una scuola di Brighton, scelta in funzione della sua sensibilità ad organizzare al proprio interno efficaci sistemi di sostegno per giovani vulnerabili, ed aperti agli operatori di tutti i servizi e di tutte le agenzie interessate al problema-questione.

Gli *action learning* furono piuttosto problematici in termini di partecipazione; il grado di partecipazione non fu molto elevato e si provò a spiegarlo attraverso difficoltà oggettive riferite ai tempi ed al carico di lavoro, sebbene ad un livello di analisi più profondo poteva anche essere letto in termini di resistenza all'*action research*:

«[...] Some people came, but there were also significant gaps because others didn't really have time to come to such a meeting. Those meetings were obviously very difficult in a timetable, it was very difficult for this people to find a time to meet. We met at the end of the school day but that involved other people staying beyond their hours or coming out of other activities. So it was quite hard work getting them all to come. And as I said there were significant absence at different points».

[Tavi Consultant Interview2]

Oltre a questo, emerse anche un forte paradosso, e cioè che la maggior parte delle persone che presero parte agli incontri appartenevano al mondo scolastico, considerato dagli altri attori un sistema difficile da approcciare e con cui lavorare:

«La maggior parte degli attendenti erano figure professionali scolastiche (student manager, inclusion manager, teacher assistant e così via). E questo fu un fatto curioso perché nelle interviste le persone si lamentavano molto del rapporto che avevano con le scuole. Di solito le scuole sono il partner più difficile da ingaggiare, così come anche, ad esempio, la polizia... partner che potrebbero dare tanto che ma che hanno dei limiti nel loro ruolo che creano ostacolo. Quindi non solo un problema di coordinamento, ma anche di dati sensibili che non facilitano la collaborazione».

[Intervista Consulente Tavistock 3]

Uno degli aspetti più significativi nelle dinamiche tra gli attori, fu l'aspettativa inconscia, dovuta all'ansia del cambiamento, che il processo di consulenza in generale, e l'*action learning* in particolare, fornissero soluzioni da applicare al problema della gestione della collaborazione e del coordinamento:

«[...] There was a fantasy that the consultancy process could work out the partnership issues, to give them a solution in terms of management of different departments. So I think there was this fantasy going on that it could be worked out by people who actually have very little time rather than people who are involved in it on day-to-day basis each other».

[Tavi Consultant Interview2]

Quando il gruppo comprese che il consulente non era il risolutore dei problemi, ma un facilitatore del processo, e che all'interno di questo loro avrebbero dovuto provare a collaborare per identificare percorsi sostenibili di cambiamento, allora iniziò ad impegnarsi in una discussione più costruttiva .

«[...] I think there was a really important thing-shift that occurred during those meetings when they realized that we were not there to give them answers to their problems, saying "you must do this", but within the action learning sets they had the opportunity to that for themselves. So that was the interesting things that went on when I was in that group. I think it made a difference in terms of their perceptions and probably their performance. I think that they gradually began to embody working together rather than being something which was agreed at the next level up - as yes they could work together but they didn't know how to do it or they didn't have any platform for doing it».

[Tavi Consultant Interview2]

Gli ambiti di discussione su cui gli attori hanno concentrato la loro attenzione, uno per ogni incontro, costituivano delle aree di preoccupazione organizzativa. Nel primo incontro, veniva messa chiaramente in luce la difficoltà di iniziare e mantenere la collaborazione tra le organizzazioni: rispetto ai meccanismi di invio presso i servizi di base e/o specialisti, e a più generali percorsi di sostegno per i giovani, emergeva come la scuola sentisse che doveva procedere da sola non avendo mai ottenuto sostegno da parte dei *partner* significativi, e la mancanza di spazi e tempi definiti per la riflessione sui problemi e la condivisione di soluzioni esacerbava questo sentire riducendo, a sua volta, le possibilità di un lavoro di *partnership* efficace. Pur essendo presenti nel territorio agenzie chiave in grado di sostenere la scuola dall'esterno (polizia, *youth services*, *teenage pregnancy workers*, *child & adolescent mental health services*, *educational welfare officers*, *educational psychology services*), di fatto il lavoro con i giovani continuava ad essere fatto senza collaborazione, ed i servizi scolastici, continuando a lavorare a

stretto contatto tra loro, si dimostravano più capaci di risposte condivise e coordinate di fronte ai comportamenti a rischio, seppure ad un livello informale e con processi non sempre ben definiti (*Action learning group - meeting 1*, 2010).

La seconda area di riflessione, che si concentrò nel secondo incontro, riguardò l'identificazione e le modalità di utilizzo di opportuni strumenti diagnostici. Nel gruppo emerse un livello di ansietà notevole rispetto a quei comportamenti a rischio non più riferiti soltanto alle gravidanze adolescenziali, ma anche all'abuso di sostanze. La scarsa conoscenza del problema della dipendenza da droga, e dei suoi effetti, alimentavano intense preoccupazioni nelle persone perché il rischio di sbagliare rispetto alla scelta di un certo tipo di intervento era molto più alto. Vennero ricordate delle occasioni in cui, sulla base dell'esperienza di un rifiuto di un'offerta di servizio da parte dei giovani, le scuole chiesero un incontro con tutte le agenzie per chiedere confronto e sostegno, ma le persone non parteciparono. Questo confermava la solitudine relazionale ed organizzativa della scuola ed interrogava, più significativamente, su quali fossero i percorsi, o meglio, gli interventi che le scuole potevano fare in un contesto abitato anche da altre agenzie ed servizi. Occorreva cioè allinearsi per mandare un messaggio comune, ed offrire un intervento coerente, ai giovani sia nelle scuole che al di fuori di esse (*Action learning group - meeting 2*, 2010).

La terza area di riflessione, nel *meeting* finale al quale parteciparono anche i rappresentanti di organizzazioni diverse dalle scuole, fece emergere in particolare il bisogno di sostegno e formazione per lo staff. L'importanza dell'apprendimento e della formazione fu sottolineata come fattore chiave vincente, accanto al quale gli attori posero anche la necessaria identificazione di modalità attraverso cui migliorare l'operatività dei manager di linea e l'efficacia della supervisione per lo staff scolastico (*Action learning group - meeting 3*, 2010).

L'obiettivo di identificare possibili aree di sostegno che le diverse agenzie potrebbero usare, o sulle quali lavorare per migliorarle, i consulenti identificarono tre questioni chiave (*ibidem*):

- esistono bisogni di formazione e supervisione che non possono essere ignorati per lo staff dei servizi per gli studenti

- esiste un bisogno di aggiornamento delle informazioni sui servizi presenti a cui tutte le agenzie devono facilmente accedere
- il sistema è caratterizzato da un livello di complessità notevole nel modo con cui le persone comunicano tra loro, ma ognuno deve essere sicuro che le proprie richieste di sostegno siano ascoltate e accolte

In un incontro successivo con i *manager* dei partecipanti agli *action learning set* tali questioni vennero affrontate e discusse per identificare alcuni punti di azione aventi l'obiettivo di sostenere un lavoro condiviso e coordinato e di comprendere come poterlo tradurre all'interno di contesto più ampio (Final Report 2010):

- ruoli di legame che forniscano opportunità di incontro tra lo staff scolastico ed altri servizi per condividere informazioni e conoscere come ci si possa reciprocamente sostenere per ottenere risultati positivi
- definite occasioni di formazione che possano essere frequentati da tutti, comprese tutte le agenzie esterne a quelle scolastiche
- regolari opportunità di supervisione per gli operatori e lo staff scolastico
- un sistema informativo aggiornato ed efficiente sui servizi disponibili e capace di garantire l'accesso ai dati a tutte le organizzazioni, agenzie e servizi interessati.

4.7 Gli apprendimenti generati dall'intervento

Gli *action learning set* sono stati un'opportunità d'apprendimento importante per gli attori locali, creando connessioni e facilitando conversazioni tra le persone finalizzate a ristabilire relazioni utili a migliorare i percorsi di sostegno ai giovani. I risultati ottenuti nell'incontro con i *manager* di livello intermedio, in particolare, hanno dato forma ad un processo che, se vorranno, contribuirà a migliorare la collaborazione tra le varie organizzazioni, e con questa i servizi che erogano.

Sebbene la *whole system conference* non ebbe luogo, i consulenti ritengono che apprendimenti e sfide da indirizzare sono sufficientemente chiari:

«We believe that there were key learning points about partnership working that could extend beyond this work and contribute to the whole sector. For the local actors come together and try to develop new norms has been a useful exercise for partnership working which may support working together in other settings».

[Tavi Consultant Interview1]

Tuttavia, la ristrutturazione interna al comune, riferita al cambiamento del *chief executive* che pregiudicò la proprietà del progetto e comportò la rimodulazione dell'intervento, fu considerata dai consulenti un evento significativo rispetto al modo con cui possono essere interpretati gli apprendimenti del comune. Il fatto che la responsabilità del progetto passò al livello intermedio significò non solo che il progetto dovette lottare per essere conosciuto e accettato tra le persone che avrebbe coinvolto, ma che tutto ciò che avrebbe prodotto in termini di cambiamento e innovazione non sarebbe stato fatto proprio dal livello strategico:

«I don't know how much they learnt. When we had a meeting with the chief executive, it was on the final reporting that was a very political negotiation really. I don't know if the council learnt anything. I don't know if the councilors were in the position to learn anything because their readiness to learn, their openness to learn is very limited. I think what was learnt probably about the voluntary organisations participating was probably what they already knew which was that the council had tremendous limitations on the council's capacity to learn. At the level of the practitioners in the room, there was certainly the learning at the time. Whether that was capitalised in terms of set of knowledge, I couldn't tell you and I don't know whether they met again or what happened...».

[Tavi Consultant Interview2]

Dal punto di vista del *management* intermedio e degli operatori di base, invece, è possibile rintracciare semplici ma pur sempre importanti conquiste che senza l'intervento consulenziale non si sarebbero neppure immaginate, ad esempio, sedersi accanto in una stanza, conoscersi, confrontarsi su esperienze di pratiche correnti e provare a condividere ipotesi di lavoro nuove:

«They did begin to understand some of these partnership issues. They have really haven't spoken to each other before, and letting them to sit in the room together for a couple of hours three times was quite an achievement. And for them was - at least at that time - really useful because they began to understand what each other did, what they could get from each other and what could be developed to be more effective. In other words, they were beginning to identify actions that they could take, understanding and sharing the idea of cross boundaries working...»

[Tavi Consultant Interview1]

Le conclusioni sintetizzate nel rapporto finale prodotto dai ricercatori del *Tavistock* mettono a fuoco cinque punti di apprendimento (Final Report 2010):

1. il coinvolgimento dei *manager* è essenziale nel sostenere gli operatori *front line* nel lavoro di *partnership* (la frammentazione dei servizi e il loro agire compartimentalizzato rende necessaria la presenza di *manager* il cui compito è quello di connettere i compiti chiave di ciascuna agenzia e di facilitare la condivisione delle informazioni)
2. la supervisione sistematica degli operatori è essenziale per rendere efficaci i processi di lavoro (una supervisione adeguata e continuativa, assicurata dai *manager*, aiuta a rafforzare la motivazione e l'impegno nel lavorare con i giovani a rischio)
3. i *manager* sono chiamati a tessere legami e mediare tra organizzazioni (lo scopo del progetto era quello di provare a introdurre l'idea che lavorare a cavallo delle relazioni offre opportunità di apprendimento e di cambiamento di pratiche organizzative; l'esperienza di includere *manager* di livello intermedio ha suggerito che questo dovrebbe ulteriormente esplorato)
4. l'importanza della continuità nell'organizzazione e realizzazione di incontri tra le varie organizzazioni (*meeting* a cadenza regolare per un gruppo che deve collaborare è essenziale per la buona riuscita degli interventi; questi offrono un importante focus per la programmazione delle azioni di cambiamento).

5. Conclusioni

Lo studio di questi due casi di studio ha permesso di cogliere il vero scopo dell'*action research*, che è uno scopo di indagine e apprendimento, al di là delle difficoltà e delle resistenze naturali ed inevitabili nei processi di cambiamento.

È stato detto che l'obiettivo della comparazione era quello di entrare all'interno di un paradigma e metodo di ricerca convincente dal punto di vista dei risultati di cui può esser capace. Questo non ha significato, ovviamente, mutuare un modello ed aspettarsi esiti grandiosi: poiché il cambiamento coinvolge sempre dimensioni culturali di cui non siamo sempre pienamente consapevoli, e poiché esso non può essere concepito in termini lineari, ma complessi e sistemici, non si è mai nella condizione di prevedere né gli sviluppi né gli esiti del processo, piuttosto, si tratta di accoglierne l'intrinseca incertezza e lavorare con le sue naturali evoluzioni.

Ciò che l'esperienza dei casi di studio esteri ha prodotto, in termini di capitale teorico e metodologico, è stata la consapevolezza del fatto che l'*action research* permette di lavorare attraverso i confini, e facendo ciò crea "ponti", legami, che conquistano l'obiettivo della partecipazione e del coinvolgimento delle persone; nel suo essere, quindi, fortemente democratica attribuisce ad esse potere, potere di scegliere e potere di decidere. Questa è la ragione profonda della natura comparata di questo studio: socializzarsi alle pratiche ed acquisire nuove competenze per negoziare con il sistema locale (caso di studio italiano) un intervento che rispondesse alle sue esigenze di cambiamento.

I percorsi ad ostacoli che i due progetti hanno attraversato nel dispiegarsi delle fasi della ricerca, seppure narrano delle fatiche (appartenute anche ai consulenti, e non soltanto alle parti del sistema studiato), mettono in modo più significativo in evidenza la caratteristica specifica di un metodo (e l'abilità del suo ricercatore) che sa "differenziare lo spazio e scoprire gradi di libertà" (Neumann 2013), cioè immaginare e provare a rendere concreti percorsi alternativi all'ostacolo per raggiungere gli obiettivi di cambiamento. Le tensioni all'interno dei sistemi locali, riferiti a processi decisionali centralizzati vs localizzati, gerarchia vs orizzontalità, controllo stretto vs controllo lasco, potere accentrato vs potere diffuso, non sono state definitivamente risolte, e non era questo certamente l'obiettivo del primo ciclo di *action research*, ma all'interno di un processo teso ad identificare spazi di

movimento (*action learning set*) queste questioni sono state esplicitamente affrontate come materiale di discussione e cambiamento. La sfida che affronta l'*action research*, ed lo studioso che consapevolmente la utilizza, è quella che, con le parole di Donald Schön, può essere descritta come “oltre lo stato stabile” (*beyond the stable state*) che richiama l'idea lewiniana di scongelamento dello *status quo* e di movimento verso gli obiettivi di cambiamento, possibile solo se sostenuti da processi di apprendimento generativi che impegnano i soggetti ad inventare nuovi processi per la generazione di nuove strutture di pensiero e di azione.

In conclusione, sebbene non siano disponibili informazioni utili a comprendere l'impatto degli interventi dal punto di vista del sistema-cliente, non si può dire che non esistano apprendimenti significativi: come ricorda Jean Neumann, riuscire, con un primo ciclo di *action research*, a comprendere il funzionamento del sistema ed elaborare delle ipotesi di lavoro è solo un primo passo verso il cambiamento; in questo senso, i casi studiati, dando consistenza a delle semplici possibilità, sollecitano nuove intuizioni ed interrogano sulle difficoltà e sulle opportunità dei processi di cambiamento (inter)organizzativo.

CAPITOLO OTTAVO

L'importante è Sperimentare. Un'Action research per il Cambiamento Sistemico.

*“Non bisogna temere il dubbio,
ma bisogna accoglierlo come la possibilità
di un nuovo potenziale per gli esseri umani.
Se sai di non essere sicuro,
hai la possibilità di migliorare la situazione”*

Richard Feynman

(Premio Nobel per la Fisica)

Quando iniziai a pensare alla stesura di questo capitolo ero animata dall'intento di esporre in modo sistematico, organico e compiuto le fasi ed i risultati del processo di ricerca. Il compito si è rivelato più arduo del previsto poiché una simile strutturazione richiedeva di escludere la dimensione soggettiva ed emotiva del lavoro svolto, uno scarto che sembrava consegnare un apprendimento indeterminato ed incompiuto. La riflessione sulla percorribilità di uno stile che permettesse di dare spazio a quei sentimenti, a quelle emozioni, a quei significati simbolici e a quei meccanismi inconsci che costituiscono segnali importanti per decifrare il senso ed il significato di un evento, di una situazione o di una storia che riguarda sia noi come ricercatori-consulenti sia i soggetti che coinvolgiamo in un processo di ricerca ed azione, si è tradotta nella riscoperta del genere narrativo, di un nuovo “modo di raccontare” apprendimenti e cambiamenti personali e collettivi che, a partire dalla soggettività del narratore, tenta di restituire a chi legge la complessità e la singolarità di queste fasi e di questi risultati.

1. Imparare Cambiando: riflessività, ricerca e azione

Questo capitolo nasce dall'esperienza di una relazione consulenziale, da ciò che ho imparato nel legame, non sempre lineare, con alcune parti di me e con le persone coinvolte ed impegnate nel processo di *action research*.

Non so se ogni consulente organizzativo sia in qualche modo geloso custode di quanto eredita dall'incontro con quel “sistema-cliente”; ho tentato di andare oltre questo comprensibile sentimento e di dar vita, attraverso la pratica della scrittura narrativa, ad un confronto generoso e aperto da restituire, poi, al lettore. Questo ha comportato una messa in gioco non priva di un percepito pericolo di esposizione,

così come mi ha impegnata in un esercizio di scrittura e di pensiero più rischioso perché lontano da quelle regole che preordinano e ordinano l'esposizione di un processo di comprensione ed indagine. Per quanto possibile, ho provato a mettere sullo sfondo il timore del raccontare di momenti di bonaccia, di fasi di stasi o di arretramento inevitabili in ogni relazione consulenziale, e che restano per lo più affidati al ripensamento personale o al rapporto con il supervisore, per privilegiare un punto di vista diverso, e cioè come questa esperienza abbia avuto contemporaneamente il senso di un percorso di maturazione individuale e di studio e riflessione scientifica, entrambi tesi ad un processo di *sensemaking* sia riguardo all'esperienza vissuta in un tempo ed in uno spazio situati sia riguardo all'esperienza in divenire entro un flusso dinamico di pensieri e riflessioni che, partendo dal passato, rielaborano il presente per orientare le intenzionalità future. Il racconto delle dinamiche che l'esperienza della ricerca ha stimolato e prodotto in tutte le sue dimensioni, diviene, a sua volta, un processo di apprendimento dall'esperienza attraverso cui produrre nuova conoscenza.

Quando decisi di studiare il caso italiano attraverso il metodo dell'*action research* non ero del tutto consapevole della fatica cognitiva ed emotiva connessa al passaggio da un approccio più tradizionale alla ricerca ad uno che, esaltando lo stretto legame tra teoria e prassi, tanto da configurare un'epistemologia del "conoscere trasformando" e viceversa, rovesciava completamente il consolidato canone che guardava alla relazione uomo-mondo separando la teoria dalla pratica. Sebbene l'incontro con i ricercatori del *Tavistock*, in modo più pregnante rispetto allo studio e all'analisi della letteratura sul tema, fu determinante nell'avvicinarmi all'*action research* tanto da sceglierla quale paradigma e metodo di ricerca, nel divenire della ricerca stessa mi resi conto che l'acquisizione di conoscenza teorica o trasmessa attraverso il racconto dell'esperienza altrui può solo indirizzare alcune questioni, lasciando fuori portata la parte più significativa di comprensione che può essere pienamente ottenuta solo attraverso l'apprendimento esperienziale, dove il focus è sui processi stessi della ricerca, sul personale coinvolgimento in essi, così come questi si dispiegano; un processo in cui ciò che ti forma sono i processi di partecipazione, coinvolgimento, impegno e sviluppo di una nuova identità (*researcher* ≠ *action researcher*).

Sentii di ritrovarmi, quindi, in balia di un metodo che non mi dava certezza riguardo alle fasi (crono)logiche della ricerca e possibilità di governo dei processi: sapevo che nell'*action research* il ricercatore non è attore esterno al sistema, ma facilitatore del processo di analisi, apprendimento e cambiamento del sistema stesso; ma concretamente qual era il significato di questo *shift* di ruolo per una novizia dell'*action research*? Il significato lo scoprii lungo il dispiegarsi dei processi di riflessione, valutazione ed adattamento, pacifici, accidentati e a volte conflittuali, rispetto alla direzione della ricerca ed attraverso i faticosi percorsi dall'apprendimento esperienziale¹. Il passaggio che emergeva sempre di più come necessario era un movimento cognitivo, emotivamente carico, che segnava l'inizio di un processo di affrancamento dai residui di natura positivista che conservavo ed agivo e di cui non ero consapevole. Lo strascico positivista, visibile nel caparbio tentativo di ridurre la complessità contenuta in ogni passo del processo di ricerca e nell'insensato accanimento verso un controllo vincente su me e sulla relazione con l'altro, mi spingeva verso uno scarto notevole tra ciò che "dicevo di (voler) fare" e ciò che "realmente facevo" (Argyris e Schön 1996), una distanza percepita in qualche modo, sebbene non chiara, che metteva in circolo sentimenti di frustrazione, inadeguatezza e paura di incompetenza, perché si trattava di abbandonare i territori sicuri e confortanti di una modalità di ricerca che, definendo oggetto, soggetto e ruolo, garantisce una distanza che rassicura il ricercatore e sostiene la validità dei risultati, per provare ad accogliere l'incertezza

¹ Mi riferisco al *workshop* frequentato ripetute volte nel Regno Unito "Making the difference. Understanding how groups and organisations work" organizzato da *Opus* (Organisation for Promoting Understanding of Society) che, assieme al *Tavistock Institute of Human Relation* di Londra, promuove lo studio delle dinamiche organizzative e sociali cosce ed inconscie col fine di incoraggiare la riflessione personale sugli aspetti più inconsci del comportamento organizzativo che si esplicitano nelle percezioni, nelle sensazioni e nelle relazioni entro il gruppo di lavoro e nell'organizzazione. L'esposizione a questo tipo di apprendimento, intenso e complesso, è stata cruciale nel percorso di maturazione verso l'*action research*: esistono comportamenti, contingenti o situati, radicati in quella stessa esperienza che sono l'esplicitazione di processi inconsci e di dinamiche delle quali non sempre si è pienamente coscienti e, dunque, mai pienamente comprese, ma che tuttavia influenzano il nostro comportamento. L'apprendimento dall'esperienza, quindi, nel flusso temporale del "qui e ora", quale processo di interiorizzazione e di incorporazione dell'esperienza sentita e vissuta, è il prendere coscienza della complessità del proprio sé, della complessità degli altri con i quali si interagisce a qualsiasi livello e la scoperta di sentire il gruppo come parte della propria esperienza, identificando e comprendendo anche le "parti" che ciascuno gioca nelle dinamiche del gruppo specifico e del sistema più ampio. È l'opportunità di riflettere ed apprendere sulle emozioni positive e negative che sono sì proprie, ma che provengono anche dall'esperienza degli altri all'interno di una dinamica di reciproca influenza basata sul modo con cui ciascuno le esplicita e le mette in gioco nella relazione di gruppo.

e l'imprevedibilità che caratterizza ogni incontro con il "nuovo" e con il "diverso".

La domanda di cambiamento, riferita sia alla fatica personale di entrare nel paradigma dell'*action research* sia al rischio ricorrente di (ri)cadere nelle modalità tradizionali di intervento, proprio nel suo affacciarsi e persistere, ha aperto verso la possibilità di cogliere movimenti personali inediti e passaggi inattesi e di sviluppare nuove abilità utili per l'applicazione pratica dei principi dell'*action research*, ovvero lo sviluppo di una sofisticata capacità di accogliere l'incertezza e l'indeterminatezza e con esse lavorare, entro un processo di ricerca fluido, all'interno del quale il problema che l'intervento intende risolvere emerge da reciproche negoziazioni e condivise definizioni tra tutti i soggetti coinvolti. La *action research* è diventata così un viaggio (non indolore) di scoperta, attraverso cui ho potuto mettere in discussione antiche convinzioni e generarne di nuove, accogliendo il dubbio e sottoponendo a verifica ciò che nel tempo si è andato strutturando, sfidando quelle procedure e regole consolidate e, in modo più audace, sfumando le mie personali aspettative.

In questo senso, fare *action research* ha implicato una forte sollecitazione alla riflessività², quale continua riformulazione dei significati e delle pratiche in rapporto al contesto sociale e relazionale della ricerca e alla produzione di conoscenza, lungo un *continuum* in cui riflessione apprendimento e cambiamento si sono intrecciati in modo indissolubile alla conduzione della ricerca stessa. La riflessività, che ha accompagnato questo processo di maturazione personale e professionale, è diventata pratica, una pratica che ha investito aspetti relazionali ed aspetti istituzionali del processo di ricerca; in questo senso, virtuosa per me è stata l'immagine del professionista riflessivo coniata da Schön (1983), capace di entrare in dialogo con la propria esperienza anche in situazioni caratterizzate da incertezza ed instabilità; una capacità che prende consistenza attraverso il nesso profondo tra pratica riflessiva ed azione: un buon professionista, secondo Schön,

² Qui intendo distinguere tra riflessione e riflessività. Com'è stato indicato in letteratura, il termine riflessione indica il meditare sui *feedback* provenienti dal mondo esterno ed il pensare a come cambiare la propria azione per essere più efficaci nel raggiungere gli obiettivi programmati. Il termine riflessività, invece, va a sottolineare l'esplorazione del sé in quanto professionista e l'analisi critica dei concetti e dei modelli teorici inconsapevolmente adottati per impostare i problemi e per trovare le soluzioni: lo scopo di questa revisione critica è quello di sviluppare una nuova consapevolezza di sé nella pratica. Cfr. Warin, Maddock, Pell *et al.* (2006)

conosce nell'azione, riflette sull'azione e nel corso dell'azione. Riflessività e apprendimento dalla pratica sono emersi come un tutt'uno nel processo di formazione che ha condotto all'apprendimento del fare *action research*: si riflette e si apprende con la finalità di perseguire un cambiamento sempre. Per questo, essere diventata ed essermi sentita soggetto attivo di un'*action research* ha significato essere parte di un processo sociale di apprendimento e cambiamento ed esercitare la possibilità di decidere quali azioni mettere in atto nel processo del ciclo di sviluppo dell'*action research*. Questo per rafforzare il convincimento secondo cui azioni e comportamenti dell'*action researcher* costituiscono la parte visibile di un continuo processo di adattamenti e rimandi tra azione e conoscenza, piuttosto che una disciplinata applicazione di predefinite teorie e tecniche. Il *leitmotiv* di questo complesso processo è, infatti, stato la ricerca incessante di modalità che potessero aiutarmi a sostenere la transizione dall'esperienza alla riflessione e all'apprendimento. La dimensione della situatività mi ha permesso di comprendere che fare *action research* significa avvicinarsi ai contesti operativi, alle situazioni reali in cui i soggetti agiscono: ci si confronta con problemi reali e complessi, la cui individuazione e definizione sono fortemente dipendenti dalle rappresentazioni degli attori coinvolti, e la cui soluzione non è né immediatamente evidente né scontata, ma richiede confronto, condivisione e costruzione di senso. Questa processualità relazionale ha messo in risalto l'importanza e la congruenza di un modo ciclico e ricorsivo di conoscere nella relazione e attraverso essa. Produrre conoscenza entrando in relazione con (situazioni e persone), è un lavoro attraverso i confini, dove nulla è scontato e dove anche la prefigurazione di ipotesi va giocata dentro una transazione da negoziare con le persone nel contesto.

Questo lavoro di scandaglio e di scavo, faticosamente affrontato e risolto, ha conosciuto sentimenti di incertezza e precarietà generati dalla prossimità con l'inconscio, ed ha fatto emergere continue configurazioni emotive che stentano a presentarsi entro i percorsi della ricerca classica per il carattere predefinito e certo delle sue fasi. Le emozioni, positive e negative, non sono un prodotto residuale della soggettività del ricercatore e dei partecipanti, ma si sono dimostrate un potente strumento analitico; la capacità di riconoscerle e tematizzarle è stato un processo di maturazione che definirei imprescindibile per gli sviluppi del processo

di ricerca stesso (Bion 1961, 1984; Menzies 1960; Rice 1965; Turquet 1974; Stapley *et al.* 2004; Stapley 2006). Il processo ciclico dell'*action research* è fortemente intriso di emozioni tanto da non poter separare emozione e cognizione, perché ciascuno di noi (come persona e come professionista) possiede emozioni sui propri pensieri e pensieri sulle proprie emozioni. Le emozioni in gioco, e l'ambivalenza che può caratterizzarle, svolgono un ruolo complesso e, spesso, resistente che spazza via l'illusione della certezza o della fiducia che il cammino della ricerca conosca una meta sicura; ma soprattutto che venga svolto seguendo tappe preordinate, nette e lineari. La comprensione più autentica che l'esperienza di *action researcher* mi ha consegnato alla fine di questo percorso sta tutta qui: il procedere nella riflessione e nell'apprendimento attraverso situatività e relazionalità processuale, nel suo essere processo emergente, non può non essere erratico, nomade ed incerto, perché le direzioni già note lasciano il posto a ciò che improvvisamente può disvelarsi attraverso i legami che le emozioni tessono e le dinamiche che producono. Per questo motivo credo che il processo di ricerca e azione non può essere inteso, e neppure abitato, come una sorta di laboratorio dove una persona parla e l'altra ascolta elaborando ed offrendo interpretazioni in uno scenario di neutralità impermeabile, immune da ogni contaminazione emozionale ed in alcun modo scalfibile; ma è uno spazio inter-soggettivo all'interno del quale emerge un nuovo modo di "essere presente", che fa della relazione consulenziale un luogo "relazionale" in grado non solo di accogliere i sommovimenti emotivi del sistema-cliente, ma anche le emozioni del ricercatore.

Questo sottolinea l'*action research* come un processo emergente che consente di posizionare, nel tempo e nello spazio di relazioni situate, le dinamiche di disponibilità e/o di resistenza, di accoglienza e/o di rifiuto, di coinvolgimento attivo e/o di adempimento inerziale che di volta in volta si presentano sulla scena, offrendo al ricercatore-consulente opportunità per percorsi di interpretazione e di negoziazione continuamente da attivare e rinnovare.

2. *Action Research* in pratica: la fase di *scouting*

Metodologicamente, il punto di inizio di questa *action research* fu una generale fase di ricognizione che avviai nel gennaio 2011, poco prima di lasciare l'Italia per lo studio comparativo della ricerca, per comprendere se fossero presenti alcune condizioni che potessero sostenere un'iniziativa di ricerca basata su una relazione di consulenza. Queste condizioni erano riferite non tanto al vaglio dell'esistenza dell'opportunità di dar vita ad un intervento organizzativo (nel capitolo introduttivo al metodo, ho spiegato, motivandole, le ragioni per cui ho scelto di studiare questo caso), quanto al grado di apertura del sistema (e all'autorizzazione ad accedervi) riguardo all'ipotesi di studiare il processo di programmazione attraverso l'*action research*.

Sulla base di attività di analisi documentale e colloqui informali con soggetti significativi, come ricercatore-consulente, ipotizzai che il sistema-cliente avesse un bisogno inespresso e contattai un suo rappresentante per verificare se questa ipotesi di lavoro fosse corretta. La scelta di proporre un lavoro condiviso di ricerca e azione ad un *manager* di livello intermedio rispondeva ad una necessità specifica direttamente riferita all'ipotesi generale della ricerca: coinvolgere in uno studio partecipato il livello gerarchico più vicino al *front line* e più consapevole della complessità del lavoro sociale, che è solitamente escluso dalle decisioni rilevanti ed il cui compito sembra appiattirsi sulla prescrittività dei processi.

Sebbene questa scelta fosse basata sull'implicita considerazione che il *middle-management* avrebbe riconosciuto ed accolto in modo più favorevole una simile iniziativa rispetto a quanto avrebbe potuto il livello gerarchicamente sovraordinato, la fase del pre-accesso si è caratterizzata per una forte ambivalenza: personalmente ero sollecitata da un forte entusiasmo per il senso e la direzione che la ricerca avrebbe potuto assumere, ma allo stesso tempo avvertivo corposamente la paura del rigetto rispetto alla proposta che andavo avanzando. Il fatto che fossi io ad offrire un intervento, e non fosse il rappresentante del sistema-cliente a formulare una richiesta esplicita, rendeva quel processo di conoscenza e di comunicazione molto incerto sia dal punto di vista del sentimento di vulnerabilità, conscio o inconscio, che da questi poteva essere avvertito, e che avrebbe potuto renderlo indisponibile rispetto al suo coinvolgimento attivo nella ricerca, sia dal

punto di vista di una possibile dinamica relazionale squilibrata che si sarebbe potuta determinare (atteggiamento difensivo o dipendenza e subordinazione da parte del cliente/utilizzo distorto del potere e dell'autorità da parte del consulente).

Organizzai l'incontro con il rappresentante del sistema-cliente con trepidante cura, sebbene consapevole dell'elevato grado di indeterminatezza del momento: ripercorsi attentamente gli accorgimenti metodologici dei maggiori autori alla cui significativa esperienza nel campo della consulenza attinsi durante la formazione (Eric Miller, Jean Neumann, Antonio Samà, Edgar Schein), facendo tesoro degli apprendimenti conquistati nella relazione con il mio supervisore e cercando di sostare in quella zona che definiamo della consapevolezza organizzativa:

«It is through self-awareness, leading to self-control, that we can achieve the ability to be aware of and understand others. It should then be possible to have a real and meaningful relationship. However, there will still be many situations when the way that our emotions and phantasies will come into the equation. At these times, we shall require an even higher degree of self-awareness if we are to get the best out of other team members».

(L. Stapley 2002, pg.3)

Nella mia mente, e nelle mie intenzioni, il dialogo con il rappresentante del sistema-cliente non avrebbe dovuto avere lo scopo di “vendere” un intervento ben confezionato basato su una domanda a priori definita unilateralmente, né di “mettere sotto osservazione” l'organizzazione per rilevarne un malfunzionamento; il mio obiettivo era quello di favorire una conversazione significativa che potesse aiutarlo a rappresentarsi un processo di ricerca (conoscenza) e azione (cambiamento) che gli permettesse, in maniera molto più significativa, di immaginarsi coinvolto in esso, un percorso delineato come disagiata perché assolutamente sconosciuto, e rischioso perché potenzialmente motivante rispetto a un'azione di cambiamento delle e nelle pratiche organizzative correnti.

Nel giorno del primo incontro, quando percorsi quel corridoio buio e stretto ed ebbi la possibilità di osservare come le stanze fossero lungo esso disposte, provai delle sensazioni sgradevoli: tutto era perfettamente allineato, con lo stesso numero di stanze poste sui lati del corridoio, in un silenzio fastidioso che amplificava l'eco dei miei passi e dei miei movimenti. L'ufficio del rappresentante del sistema-cliente si trovava alla fine del corridoio e l'uscio della sua porta

immediatamente prossimo ad alcuni gradini consumati, che distinguevano un ingresso antico e disusato. Sostare qualche minuto in quel luogo angusto non fu agevole; tuttavia assunsi quel breve risiedere, quell'estetica organizzativa (Strati 2010), come una fonte di informazioni molto importante riguardo agli artefatti simbolici e agli spazi fisici presenti ai miei occhi, e alle reazioni sensoriali ed emotive che in quella situazione (di attesa) sentivo di provare. Una materialità sentita e giudicata, quindi, che cercavo di far diventare conoscenza personale.

Entrai nella stanza presentandomi, e fui accolta con una gradita piacevolezza. Lo spazio fisico non era molto ampio, e sembrava essere organizzato in modo da apparire ancora più piccolo. Mi accomodai sulla sedia indicata e sentii immediatamente rivolgermi la domanda su chi fossi, nonostante una presentazione molto formale e dettagliata venne fornita in una richiesta di appuntamento. Mi ripresentai ed introdussi il tema della ricerca. In quel momento ebbi la sensazione forte che il rappresentante del sistema-cliente fosse molto più interessato alla mia persona che non ai presupposti teorici e pratici della ricerca; più lo notavo più sentivo una forte ansia dovuta sia al fatto di sentirmi al centro di un'osservazione che non comprendevo sia per il fatto che la percepita attenzione su me sembrava distoglierlo dall'oggetto dell'incontro e della discussione. E più pensavo che questi stesse viaggiando in una sorta di interrogazione interiore per comprendere il "perché" della mia presenza, più l'ansia cedeva il passo alla paura di non essere accettata, con la conseguenza che la ricerca sarebbe venuta a cadere.

Quando fui in grado di ristabilire il giusto contatto con la situazione reale, compresi che quella inversione di *status*, dove il ricercatore-osservatore era diventato oggetto di osservazione, poteva avere per il rappresentante del sistema-cliente il senso e lo scopo di capire se, e in che misura, potersi fidare; iniziai a chiedermi, così, cosa potesse significare per un *manager* di livello intermedio di un'istituzione pubblica avere di fronte una persona sconosciuta che gli propone di realizzare una ricerca finalizzata al cambiamento. Perché mai avrebbe dovuto accogliere una simile proposta? Perché mai coinvolgersi in prima persona in uno studio esterno che ha l'obiettivo di provare a cambiare? Ma, soprattutto, perché cambiare? E cosa? Queste domande mi aiutarono a cogliere il suo stato d'animo e a saper identificare la portata della sua ansia, e distinguerla dalla mia. Mi venne in

mente il concetto coniato da Kurt Lewin nell'ambito dei suoi studi sperimentali sull'influenza e la persuasione: *gatekeepers*, e così compresi che il cliente poteva agire esattamente come un "guardiano" che, spontaneamente o per via del suo ruolo istituzionale, cercava di proteggere l'organizzazione dall'intrusione di una persona non volontariamente ricercata. Questa consapevolezza mi fece capire che la relazione che stavamo negoziando, proprio attraverso questi processi di comprensione reciproca e di ascolto attivo, necessitava di trovare un terreno di reciproca fiducia, l'unica che avrebbe reso possibile, attraverso la disponibilità a lavorare assieme, l'accesso al sistema.

Ma la fiducia non poteva costruirsi nell'arco di una notte. Così, il primo incontro terminò con una generica dichiarazione di apertura e di interesse verso il tema della ricerca e con la richiesta di un ulteriore momento di confronto (al mio ritorno in Italia) che sarebbe servito a chiarire ulteriormente la posizione di entrambi nel processo di ricerca e l'utilità della stessa per l'istituzione.

3. Il completamento dello *scouting*. L'inizio dell'*entry*

L'esperienza dei casi di studio inglesi fu determinante nel confermare di voler studiare la programmazione distrettuale per la definizione dei piani di zona usando il metodo dell'*action research* secondo il modello *Tavistock*.

Nel pensare alla complessità che le organizzazioni oggi presentano, in termini di contesti fluidi caratterizzati da mutamenti, frammentazioni e disagi che spesso faticano ad essere messi in parola e a ricevere uno spazio di interlocuzione e di ascolto costruttivo, rafforzai il convincimento che l'*action research* è per sua natura un metodo innovativo, capace di sollecitare ed incrementare la capacità d'imparare del sistema per fare sì che questo in futuro possa risolvere da solo i propri problemi. Restare nell'orizzonte metodologico tradizionale, invece, dove la ricerca avrebbe prodotto sì risultati validi, ma comunque molto teorici e per questo sganciati dalle pratiche e dai processi reali, avrebbe reso il processo di ricerca monco del valore aggiunto rappresentato dalla vocazione al cambiamento (attraverso processi di apprendimento) che è propria di questo metodo.

Forte degli apprendimenti e delle convinzioni che avevo maturato, al mio ritorno, nell'ottobre 2012, mi ripresentai dal rappresentante del sistema-cliente.

In questo secondo incontro provai a radicare la sua esperienza all'interno dell'oggetto della ricerca; avevo compreso, infatti, che essere di fronte ad un problema, esplicitato o meno, non basta perché un'*action research* sia praticabile. Usai i miei piccoli frammenti di ricerca sullo stato della programmazione in quel distretto socio-sanitario (materiale scientifico, informazioni ottenute attraverso colloqui informali e attraverso la rete) che ero certa appartenessero all'esperienza soggettiva del rappresentante del sistema-cliente per provare, assieme a lui, a fare emergere un qualche bisogno inconsapevole di comprensione e di cambiamento. Avevo compreso che una delle abilità di un *action researcher* è esattamente quella, a prescindere da chi sia a richiedere o proporre un'*action research*, di rintracciare nel potenziale cliente una minima "formatività"

«[...] una doppia capacità: quella di rappresentare se stesso, di pensare le condizioni, interne ed esterne, della propria esistenza e su queste, attraverso il linguaggio, tenere un discorso; in secondo luogo l'uomo parimenti ha la capacità di intervenire sulle condizioni della sua esistenza»

(Kaneclin e Olivetti Manoukian 2002, pg.155)

Proporre un'*action research* in questa fase ha implicato un avvicinamento lento al rappresentante del sistema-cliente, un lungo lavoro di apertura che potesse, seppur ancora superficialmente, far sperimentare la possibilità di lavorare sul problema (qui ancora scarsamente definito) attraverso l'attivazione di processi di confronto e di analisi delle pratiche correnti. Credo che il lavoro più faticoso, ma necessario entro questo processo di costruzione della committenza, abbia riguardato lo scioglimento di una tensione reciproca riferita ai discordanti presupposti epistemologici e agli assunti culturali da cui partivamo e che caratterizzavano i nostri punti di vista su tutto: uno scoglio era la conciliazione tra un approccio rassegnato del rappresentante del sistema-cliente, per il quale in fondo un vero e proprio problema non esisteva perché il sistema continuava a funzionare entro un quadro costante di norme e modelli comportamentali orientati all'equilibrio, ed il mio, basato sull'assunto secondo cui il problema non dovrebbe essere negato, ma riconosciuto ed accolto come un'opportunità di ricerca e cambiamento. Nel riflettere e nel discutere su questi temi, e nel (sembrare di) convergere man mano,

fu chiaro ad un certo punto quale fosse la sua preoccupazione non esplicitata che stava influenzando il suo atteggiamento sulla disponibilità alla ricerca: l'essere parte di una cultura organizzativa fortemente gerarchica e improntata a logiche di funzionamento burocratico. Compreso il punto originario, e forse non l'unico, di questo *empasse*, assieme decidemmo che un colloquio con l'assessore era in quel momento un passaggio necessario per non creare situazioni imbarazzanti e malcontento all'interno dell'istituzione; non mi sorprese, qualche istante dopo, la richiesta del cliente a che lo incontrassimo immediatamente: questa fu la conferma che le questioni riferite a "gerarchia" e "potere", anche all'interno di un'*action research*, sono pregnanti e non vanno assolutamente sottovalutate.

Accondiscesi ad incontrare l'assessore subito, il quale ci ricevette senza problemi. Il modo con cui fui introdotta mi colpì: il rappresentante del sistema-cliente usò nei miei riguardi e dell'istituzione a cui appartengo parole distinte e solenni, con tono di voce e gestualità che lasciavano pensare ad un'adesione incondizionata agli scopi e alle modalità di ricerca. Ciò che, invece, mi lasciò perplessa fu il modo con cui descrisse il focus della ricerca, ovvero l'interesse di comprendere come i fondi delle legge regionale in materia di servizi sociali venivano spesi dall'ente. Mentre l'assessore iniziò ad enucleare dettagliatamente ogni singolo servizio attivato e, per ciascuno, il finanziamento stanziato ed i soggetti coinvolti nella gestione, rimasi molto riflessiva sul linguaggio utilizzato per quella introduzione. Solo quando entrai nei processi concreti ed iniziai a capire gli orientamenti e le pratiche messe in atto da ogni elemento del sistema compresi le ragioni di quelle parole.

Questo passaggio sembrò essere cruciale: sembrò "liberare" il rappresentante del sistema-cliente da una sorta di peso, e la valutazione condivisa sulla possibilità reale di dar vita ad un intervento organizzativo che permettesse al sistema di apprendere a cambiare ebbe come esito il suo impegno esplicito a partecipare attivamente alle attività di studio e ricerca proposte.

Questo ulteriore passaggio segnò il punto di partenza dell'*action research* alla fine del mese di ottobre 2012: la mia *entry* era stata definitivamente legittimata.

4. *Entry & Contracting*

Secondo il processo metodologico discusso nel capitolo precedente, la fase di accesso e contrattazione ha diversi obiettivi: concordare gli obiettivi e le finalità del lavoro di consulenza, programmare la sequenza generale e la durata di ogni specifica fase di lavoro, definire le attività, i compiti, i ruoli e le responsabilità del consulente e del cliente. In questa fase centrale è la formulazione esplicita di una domanda, il “perché” dell'intervento, ovvero la condizione essenziale perché un'*action research* abbia inizio; come ricorda Schein (2001), anche nel caso in cui sia il ricercatore-consulente a proporre un intervento, il processo necessita di un momento di aggregazione attorno ad un contratto che va negoziato: ciascuna domanda prende significato all'interno di una relazione ed il lavoro di esplicitazione, comprensione e co-costruzione della domanda, nella relazione, è il passaggio che caratterizza la fase di avvio.

Il buon esito della fase precedente non implicò un andamento lineare e poco problematico della fase successiva: al contrario, poiché l'approccio che andavamo impostando era radicato su una costante negoziazione, il processo era del tutto emergente, quindi, con esiti e conseguenze del tutto imprevedibili.

I contatti con il rappresentante del sistema-cliente ripresero in Novembre. La fase dell'*entry e contracting* richiese più di un incontro per la natura complessa della relazione che andava instaurandosi e per l'esigenza di comprendere quale fosse il “perché” organizzativo (e consulenziale) del sistema. Era evidente che la contrattazione non riguardava soltanto la negoziazione di un accordo formale per lavorare assieme (ruoli, compiti, attività), ma includeva processi più profondi, meno visibili, come la negoziazione di un contratto psicologico informale di bisogni ed aspettative reciproche (Neumann 1997).

La consapevolezza di quanto importante fosse questo processo mi interrogò su quali abilità e strumenti (psicologici) contare, e compresi che potevo mostrarmi sensibile alla costruzione di una dinamica relazionale equilibrata solo cercando di capire cosa stava avvenendo nella mia mente, osservando e valutando sentimenti e inclinazioni, storture percettive e impulsi: senza questa capacità di osservazione e valutazione, e senza un certo grado di consapevolezza su di essa, non avrei mai potuto capire se i miei pensieri e le mie azioni fossero radicate sulla conoscenza

della realtà o invece basate sul bisogno di affermarmi o difendermi. Ovviamente, questo processo di ascolto e ricerca attiva di comprensione non poteva riguardare solo la mia persona, ma doveva, in qualche modo, travalicare la mia esperienza ed indurre il rappresentante del sistema-cliente a coinvolgersi nello stesso processo. Da questo punto di vista, trovai il ciclo ORGI di Schein (2001) - secondo cui noi osserviamo (O), reagiamo emotivamente a quello che abbiamo osservato (R), analizziamo, elaboriamo e esprimiamo giudizi basati su osservazioni e sentimenti (G), agiamo concretamente allo scopo di produrre eventi (I) - uno strumento acuto per costruire una relazione che assumesse il più possibile il senso di un "contenitore" sicuro (Bion 1961; Winnicott 1965) per dar vita ad un dialogo che potesse esplicitare bisogni ed aspettative reciproche rispetto al processo di ricerca verso il quale ci stavamo incamminando.

Nello scorrere del dialogo³, a volte stentato a volte più fluido, emersero due elementi utili al processo di costruzione della relazione, quali ulteriori fonti di comprensione ed apprendimento: venni a contatto con ciò che, nelle mie note di campo, ho definito "frustrazione professionale" del rappresentante del sistema-cliente dovuta ad un processo di programmazione che, nel suo dispiegarsi reale, era percepito come qualcosa di molto distante da ciò che sarebbe dovuto essere; emergeva, più dettagliatamente, come il suo bagaglio formativo e le conoscenze che nel tempo aveva accumulato stridessero con il suo ruolo e con il suo compito all'interno di questo processo: le scelte fatte a certi livelli dell'organizzazione determinano le modalità con cui i processi, o i non processi, vengono realizzati; queste scelte sono influenzate dalla cultura locale e organizzativa e dal potere che certi livelli gerarchici assicurano a chi vi risiede, con la conseguenza che a certi altri livelli (più bassi) si è visti come meri esecutori di decisioni prese altrove. Nel rappresentante del sistema-cliente questa consapevolezza si delineava sempre di più come fonte di insoddisfazione professionale che, nel rimanere confinata al solo pensiero critico, sembrava, da un lato, aumentare il suo livello di frustrazione

³ Voglio usare la parola "dialogo" perché mi sembra più focalizzata sul processo del pensiero e sul modo in cui percezioni e cognizioni sono precostituite dall'esperienza passata. In questa scelta sono stata influenzata dai lavori di Schein il quale ritiene che «*il dialogo si basa sul presupposto che, se prenderemo maggiore coscienza del funzionamento del nostro processo cogitativo, potremmo meglio apprezzare la complessità della comunicazione e della reciproca comprensione, riuscendo a poco a poco a costruire un modo comune d'intendere che possa permettere al processo di pensiero collettivo di superare quello individuale*». E. Schein, 2010, p.215

e, dall'altro, rafforzare relazioni e inter-dipendenze che incidavano negativamente sulla disposizione al cambiamento. Il secondo elemento diagnostico che colsi lungo il suo racconto, punteggiato da momenti di apertura e di ritiro, furono le sue attese implicite: la sua richiesta inconscia a che le sue descrizioni e le sue interpretazioni sui processi e sulle dinamiche della programmazione venissero da me accettate ed approvate - che in quel momento ero in una posizione di ascolto e comprensione nei suoi riguardi (attesa che si mostrò reale nell'ultimo passaggio della fase di accesso e contrattazione) ed il suo appello implicito a che i suoi giudizi sull'inconsistenza del processo di programmazione restassero in qualche modo riservati o venissero utilizzati in modo discreto attraverso una forma di linguaggio che non lasciasse intravedere la realtà dei fatti o trapelare il suo personale disappunto. Divenne chiaro che le sue aspettative avessero come implicazione diretta il prevalere della sua preoccupazione a garantirsi anonimato e protezione rispetto agli obiettivi della ricerca e che io, conseguentemente, mi assoggettassi alle sue volontà ed ai suoi desiderata.

Capire il prima possibile quali fossero le sue attese volontarie o involontarie era essenziale per evitare che queste influissero sulle mie scelte e sulle mie azioni, trasformandosi in trappole o fonti di delusioni. D'altra parte, questo era un lavoro di comprensione ed esplicitazione che, in quanto ricercatore-consulente, toccava anche a me: da parte mia, dovevo essere chiara sia su ciò che mi aspettavo dal rappresentante del sistema-cliente sia su ciò che mi aspettavo da me stessa. Così, dopo aver condiviso un lavoro di riformulazione riguardo alle sue attese ed ai suoi bisogni, a partire dalle mie domande interiori esplicitai cosa, da quella relazione, andavo aspettandomi: disponibilità alla ricerca, affiancamento e legittimazione nelle fasi più complesse e critiche della stessa, approvazione riguardo alle filosofie di fondo dell'intervento; sentii anche la necessità di dichiarare il mio bisogno, riferito tanto alla raccolta delle informazioni sulla base delle quali poter elaborare un'ipotesi di lavoro quanto all'esigenza di lavorare sistemicamente, cioè coinvolgendo non solo il rappresentante del sistema-cliente, ma anche il gruppo, l'organizzazione e, per estensione, l'intera comunità.

La descrizione di simili processi negoziali indica come il contratto psicologico su ciò che ciascuno darà e riceverà nell'ambito della relazione è un processo

molto delicato e complesso, sia perché non è sempre facile decifrare le reciproche attese, che ha comunque bisogno di tempo, sia perché la realtà in continua evoluzione fa sì che soggetta a cambiamento sia anche la stima di quello che si potrà dare o che ci si aspetta di ricevere. Ed il concetto di “emergenza” ritorna.

Un ulteriore passaggio, che richiese di ritornare dal rappresentante del sistema-cliente, riguardò una negoziazione più puntuale del ruolo e dei compiti. Il ruolo costituiva il “luogo” in cui entrambi ci saremmo incontrati, e la cui negoziazione del significato appariva indispensabile per la consistenza della collaborazione e la costruzione delle competenze. Riscontrai la sua difficoltà ad immaginarsi nel ruolo di partecipante alla ricerca: essendosi socializzato ad un concetto di ruolo all'interno di un'istituzione pubblica, era evidente che l'associazione a qualcosa di burocratico, quindi fisso e statico per definizione, non gli permetteva di immaginarsi un ruolo, ed un compito, diverso in funzione di un diverso *setting* organizzativo. Di conseguenza, questa difficoltà si riverberava sulla mia posizione creandomi non poca ansia rispetto al buon fine della ricerca: suggerisce Schein

«[...] La relazione incomincia ad essere proficua quando le due parti iniziano a riconoscere ognuna la correttezza del ruolo e della posizione dell'altro»

(2001, p. 39)

In questo specifico passaggio, fu essenziale per me poter ricorrere agli strumenti psicodinamici acquisiti nel corso dell'apprendimento esperienziale in nota su citato, “*Making the difference*”, rispetto ai concetti di “*role as given*” (ruolo attribuito) e “*role as taken*” (ruolo assunto) per capire la sua posizione emotiva, due processi che descrivono due modi attraverso cui il ruolo è autorizzato ed esperito in un *setting* organizzativo. Lo sforzo a cui il rappresentante del sistema-cliente era chiamato era quello di autorizzarsi ad assumere il ruolo di partecipante attivo nell'individuare, attivare e valutare le iniziative di studio e azione che stavamo per intraprendere, e le responsabilità ad esso connesse. Un ruolo che non essendo stato assegnato dall'istituzione sembrava essere percepito come un “di più”, una fatica gratuita, ma anche inutile considerati i vincoli di contesto. Qual era, quindi, l'origine della resistenza a quell'assunzione di ruolo? Sembrava possibile che l'ambivalenza che esibiva, nell'essere disponibile e trattenuto allo stesso tempo a collocarsi con un ruolo definito nel processo di *action research*,

potesse essere dovuta alla difficoltà di accettare le proprie responsabilità rispetto al “problema” e di assumerne altre rispetto alle possibili azioni da intraprendere per il cambiamento. Il problema dell'autorizzazione ad assumere un ruolo, di riconoscersi in esso e di svolgere il compito ad esso connesso emergeva come una fonte di ansia per entrambi: da parte mia, sentivo di esperire l'indeterminatezza di un processo che non potevo in nessun modo indirizzare e controllare e, come neofita dell'*action research*, mi sentivo continuamente inadeguata ed in errore; da parte sua, il rappresentante del sistema-cliente sembrava esperire dinamiche inconsapevoli che rendevano quest'assunzione di ruolo un processo non scontato e dagli esiti incerti.

Le sessioni di riflessione e di valutazione dell'esperienza con il supervisore, che avevamo stabilito come metodo di lavoro e strumento di apprendimento, mi aiutarono a mettere a fuoco più chiaramente che una più puntuale definizione dell'oggetto di lavoro era necessaria: attraverso questo processo saremmo, forse, riusciti a riconoscere e comprendere le soggettive rappresentazioni mentali su ruolo e compito e, nel passare dall'organizzazione nella mente all'organizzazione reale (Miller, in Brunner 2001), identificare i processi che stavano ostacolando il proseguo della ricerca.

Col rappresentante del sistema-cliente provammo, quindi, ad avviare una riflessione focalizzata sulla domanda “cosa sta accadendo qui ed ora?”, spostando l'attenzione dai contenuti del ruolo e del compito ai significati che questi per noi andavano assumendo. Il problema dell'autorizzarsi emergeva chiaro come ansia e difficoltà di assumere una posizione attiva rispetto ai processi (decisionali) e di riconoscersi la competenza nella gestione dei compiti che da questi derivavano. La comprensione di queste dinamiche fu lunga e complessa. L'impegno e lo sforzo cognitivo e emotivo notevoli. Ma l'esplorazione di questi significati ci portò al cuore del problema e al superamento dei riserbi: le dinamiche del potere, dell'autorizzazione e dell'autorizzarsi, cioè riconoscere l'autorità verso se stessi e verso gli altri, giocano un ruolo particolare nell'*action research* proprio perché è una prospettiva orientata all'idea dello sviluppo del potenziale umano, dove l'acquisizione del “potere di fare” è un obiettivo di cambiamento in sé che ciascun soggetto dovrebbe acquisire. Così si comprende che obiettivo dell'*action research*

non è solo creare nuova conoscenza, ma nuove abilità e competenze degli attori nel creare conoscenza.

Nel riconoscere e provare a gestire questi momenti di *empasse* relativi anche alla valorizzazione delle differenze (la dinamica “io/tu” che la precedente fase di *scouting* non aveva affrontato e risolto in via definitiva, dove la diversità delle posizioni si ri-proponeva come una quasi naturale contrapposizione tra due mondi - da una parte, la conoscenza radicata del settore e del territorio, dall'altra la conoscenza teorica e l'obiettivo della sperimentazione su campo di un metodo di ricerca nuovo) ci ri-portammo sulla dimensione del compito, e qui, forse anche grazie alla quantità del lavoro svolto per costruire una relazione efficace negoziata in ogni suo aspetto, ritrovammo il punto di inizio convinto della nostra ricerca, che sembrava oramai iniziare con una chiara consapevolezza dei ruoli e delle reciproche posizioni.

4.1 *Avere tutto in mente*. La significatività dell'applicazione pratica dei principi di Kurt Lewin al ciclo di cambiamento governato

Conclusi i primi incontri con il rappresentante del sistema-cliente, nei quali vennero affrontate questioni determinanti per l'avvio dell'*action research*, iniziai a riflettere su alcuni necessari approfondimenti per comprendere il funzionamento del sistema riguardo al processo di programmazione per la costruzione del piano di zona. Sotto questo punto di vista, il “perché” dell'intervento doveva essere ancora definito e concordato; l'implicazione era, quindi, la predisposizione di un colloquio per raccogliere quelle informazioni utili che potessero sostenere tutto il lavoro indirizzato alla formulazione di un'ipotesi di lavoro. La verifica dell'ipotesi con il rappresentante del sistema-cliente avrebbe, poi, dato vita alla successiva fase di diagnosi (Neumann 1997).

Nell'immaginarlo, il colloquio sarebbe dovuto essere una sorta di esplorazione profonda e accurata sullo stato dell'arte della programmazione sociale all'interno del distretto. Attraverso l'ascolto del racconto del rappresentante del sistema-cliente, sarei dovuta riuscire ad ottenerne un'immagine il più esplicativa possibile,

che potesse permettermi di comprenderne i meccanismi e le dinamiche proprie. Allo scopo provai a darmi dei sotto-obiettivi:

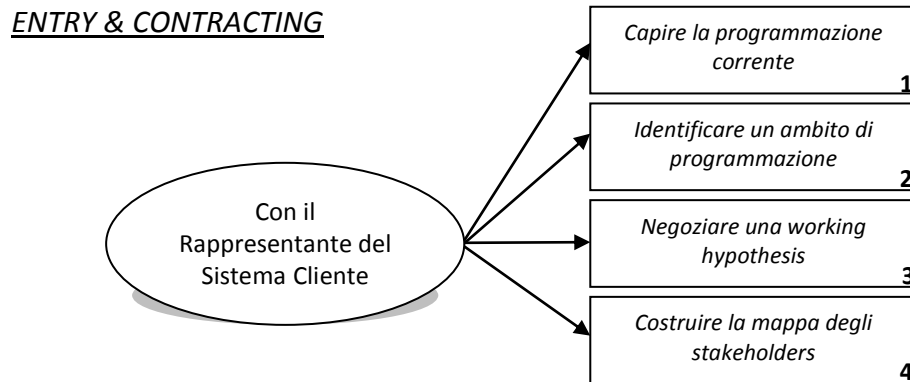


Figura 1. Lavoro condiviso col rappresentante del sistema-cliente

Si trattava, quindi, di entrare nel merito della ricerca, e questo portava con sé non pochi elementi di inquietudine. Il pensiero più carico di tensione era riferito al modo con cui avrei dovuto svolgere il compito: non riuscendo a nominare e collocare quell'interazione all'interno di una struttura metodologica familiare, iniziavo a sentire quel compito quasi impossibile. I dubbi riguardavano una serie di interrogativi: se avessi potuto chiamarla intervista, se avessi potuto registrare la conversazione o prendere nota, se avessi potuto usare una griglia di riferimento per indirizzare e rimanere focalizzata sulla questione-problema o se avessi dovuto semplicemente andare col flusso reagendo alle informazioni raccolte al momento. Mi sentivo confusa; e più questa confusione aumentava, più il compito risultava fortemente persecutorio perché la mancanza di chiarezza e certezza lo rendevano ai miei occhi pressoché irrealizzabile. Il lavoro di discernimento con il supervisore mi aiutò a comprendere che stavo nuovamente cedendo al desiderio di incasellare, più o meno rigorosamente, oggetti, processi di lavoro ed eventi, di riportare una sostanza fluida allo stato solido. Il punto non era come nominare quel colloquio e da buon intervistatore rispettarne i precetti; il punto centrale era accogliere quella complessità ed immergersi nel faticoso lavoro della comunicazione finalizzata a produrre conoscenze inter-soggettive, un processo di inter-scambio capace di descrivere e comprendere i funzionamenti organizzativi. A posteriori, la definirei come un contesto dialogico in cui il senso del lavoro nasce dall'incontro ed entro

cui le rappresentazioni del problema sono co-costruite e condivise. Più che attenermi alle regole, allora, ho trovato più educativo ed utile riprendere le idee rogersiane sull'osservazione (poliedrica) e sull'ascolto (polifonico) per ricordarmi che la conoscenza dei problemi avviene sempre nella relazione.

Trovai sensato e utile riferirmi ai lavori di Jean Neumann, la quale nel riformulare le idee di Chris Argyris, evidenzia tre punti fondamentali che, oltre a connettere il pensiero di Argyris a quello di Lewin, indicano come, per favorire il cambiamento nei sistemi umani con integrità, le informazioni valide e utili devono essere raccolte: descrivendo i fattori (e le loro interazioni) che creano il problema per il sistema cliente, realizzando una diagnosi che rappresenta il sistema-cliente nella sua totalità e includendo quelle variabili che possono essere influenzate dal cliente per un efficace cambiamento. Queste tre linee-guida rendevano espliciti i principi di Lewin che, fino a quel momento, costituivano una comprensione limitata alla sola conoscenza teorica e la cui applicazione pratica ha permesso di (ac)cogliere l'intrinseca complessità ed imprevedibilità del sistema. Questi sono stati tenuti in mente in ogni fase del processo di ricerca, ma non senza difficoltà, perché le implicazioni pratiche del loro utilizzo, nel rendere ancora più specifica l'*action research*, richiedevano una capacità di pensiero e connessione fluida e sistemica, facilitata dal considerare, nei termini di Lewin, individuo e contesto come intrinsecabilmente connessi.

“Negoziazione avendo tutto in mente”(Neumann 2013 - conversazione personale) richiedeva, quindi, che in ogni fase, inclusa anche quella più direttamente riferita alla relazione con il rappresentante del sistema-cliente, fossi guidata dai concetti di totalità ed interazione, perché solo tenendo in considerazione il “tutto” in ottica dinamica ed interconnessa si possono rintracciare significati nei modelli di interrelazione tra persone e gruppi di persone. Da questo punto di vista, la *regola dell'approccio dinamico* è stata la più “sfidante” rispetto ai consueti modi di agire la ricerca ponendomi continuamente di fronte alla totalità, un approccio difficile da cogliere e fare immediatamente proprio a causa della tendenza, forse naturale, a guardare al particolare. Applicare questo principio mi ha spinto a concepire tutte le parti del sistema come un insieme dinamico e complesso, a tenere sempre presente che, sebbene la relazione sia di volta in volta negoziata e costruita con

ogni singolo attore, esiste una molteplicità di voci che va strettamente tenuta in considerazione nel comprendere quel sistema, perché la sua complessità intrinseca fa sì che ogni cambiamento introdotto in una parte di esso influenzi tutte le altre. Assumere un approccio dinamico significò costruire un'immagine chiara delle relazioni di gruppo, inter-gruppo, organizzative ed inter-organizzative presenti nel sistema e comprendere come queste relazioni potessero connettersi alla questione posta al centro della ricerca, ossia la programmazione. La *regola della teoria del campo* è stata utile nel guardare alla situazione nella sua globalità e nell'ottenere una visione completa del campo che ha allargato la prospettiva attraverso cui osservare e comprendere il sistema. Costruire e analizzare il campo ha significato provare a rappresentarsi, passo dopo passo, le potenziali forze in esso presenti capaci di aiutare o rallentare il movimento verso gli obiettivi di apprendimento e cambiamento. Poiché stavo assumendo che il processo di programmazione fosse un modo per introdurre un cambiamento organizzativo, il mio interesse era sulle decisioni di cambiamento, ovvero su come le decisioni vengono prese e come il processo attraverso cui sono prese influenza il processo stesso; l'applicazione di questa regola ha, quindi, significato comprendere (e diventare consapevole di) quali forze, o quali attori, possono avere un ruolo determinante nel facilitare il cambiamento. La *regola della contemporaneità* mi ha educata ad ancorata al "qui ed ora" permettendomi di cogliere gli elementi della situazione così come questa veniva descritta in quel determinato momento, seppur con rimandi ed influenze alle esperienze passate. Infine, la *regola del metodo costruttivo* mi ha tenuta costantemente vicina al cuore dell'*action research*, ovvero alla formulazione di ipotesi, e, quindi, al processo di concettualizzazione attraverso cui descrivere la situazione reale e fare in modo che i membri del sistema-cliente comprendano e diventino capaci di esplorare una qualche possibilità di cambiamento.

4.2 *The working note* I: strumento metodologico in *action research*

Quando iniziai concretamente il primo ciclo di *action research*, mi trovai di fronte a qualcosa di nuovo da imparare: le *working note*.

Il confronto con la letteratura di stampo costruttivista-interazionista, in modo particolare nell'ambito delle ricerche socio-antropologiche, non era rassicurante né agevole: era una lettura che indirizzava questioni riferite alle *field note* (forme, significati, usi e costruzioni) che non offriva spiegazioni ed esempi di cosa queste *working note* potessero essere. La distinzione tra *working note* e *field note* si delineò più nettamente quando trovai un articolo di Eric Miller (1995), *Dialogue with client system: use of the "working note" in organizational consultancy*, nel quale l'autore mette in evidenza come le note di lavoro siano uno strumento specifico del consulente organizzativo, il quale le utilizza per nutrire di senso i risultati preliminari e le ipotesi di lavoro come basi di dialogo con e all'interno del sistema-cliente. Con queste indicazioni, colsi l'importanza di questo strumento nel muovere i miei primi passi nel processo dell'*action research*, quando giunsi anche ad una visione più precisa del carattere negoziato del senso e della natura delle attività di apprendimento delle persone coinvolte: la mia partecipazione ed il mio coinvolgimento erano, cioè, diventati il più importante mezzo di apprendimento della cultura di questa "pratica" (Lave e Wenger 1991; Wenger 1998).

Le note di campo sono state uno strumento utile per descrivere *setting* fisici e dinamiche relazionali durante le interviste, le osservazioni e le discussioni di gruppo all'interno del processo di ricerca tra ricercatore e sistema-cliente. Nel loro essere, ad un tempo, generatrici di dati per la ricerca e strumento di valutazione continua, hanno dato vita a un processo, fisico e mentale, attraverso cui riflettere l'esperienza e rielaborarla nell'andirivieni delle domande e nel presentificarsi del dubbio, della tensione cognitiva ed emozionale e dell'incertezza della relazione costantemente ri-negoziata e co-costruita. Le note di campo hanno implicato un processo di elaborazione del pensiero e di scrittura esplicitamente soggettivo che, nel render conto della personale esperienza (comprese le emozioni ed i sentimenti che questa evoca nel ricercatore-scrittore), sono divenute, a loro volta, strumento di produzione di conoscenza stessa: solo dopo averle ri-lette è stato possibile comprendere, retrospettivamente, il senso ed il significato di contesti, situazioni e dinamiche che ciascuno, nel processo relazionale, ha contribuito a creare, nonché discernere anche la dinamica (contro)transferale che è sempre una possibilità reale all'interno dei processi relazionali.

Alle sollecitazioni ed alle intuizioni contenute nelle note di campo, le *working note*, alle quali pian piano mi socializzai, debbono molto, seppur più direttamente basate sulle interviste, sulle osservazioni e su altre importanti fonti di dati. La loro formulazione, frutto di un apprendimento impegnativo sia in termini di contenuti che di stile, non ha avuto la forma tradizionale di un *report*, ma ha, di volta in volta, assunto i lineamenti di un lavoro in *progress*, una sorta di resoconto intermedio e provvisorio di osservazioni e risultati. Hanno riguardato intuizioni riguardo al sistema di riferimento e al suo funzionamento permettendo processi di analisi e di costruzione di ipotesi, quali inestimabili punti di partenza per riflettere e comprendere cosa stava accadendo in quel gruppo e in quell'organizzazione. Usare le *working note* mi ha permesso di usare diversi livelli di analisi, di rilevare le discrepanze, ad esempio, tra ciò che Gordon Lawrence (1977) ha definito compito primario normativo, esistenziale e fenomenico: ovvero tra ciò che le persone dovrebbero fare (ciò per cui l'organizzazione è stata creata), ciò che credono di fare (pensano o dichiarano di perseguire) e ciò in cui sembrano effettivamente impegnarsi e di cui non sempre sono consapevoli; o ciò che Argyris e Schön (1978) definiscono discrepanza tra *espoused theory and theory-in-use* ed elaborare spiegazioni capaci di rendere conto del perché queste discrepanze si sono prodotte. Appigli di riferimento, quindi, relazionalmente e situativamente costruiti, che hanno aperto piste di apprendimento, e con ciò orientato l'azione di cambiamento.

Le *working note* non sono mai state, neppure nell'altalenare degli umori della ricerca, un dispositivo completamente definito, né hanno sempre offerto ipotesi di lavoro eleganti e perfette nel descrivere il comportamento dell'organizzazione; sono state piuttosto una sorta di laboratorio in evoluzione dove sperimentare e prefigurare progressivi e diversi livelli di comprensione ed implicazione delle persone stesse. In questo senso, l'obiettivo di generare un dialogo costante *con* e *dentro* il sistema-cliente ha attrezzato la ricerca di nuovi dati che potessero sostenere e/o modificare le ipotesi di lavoro e, allo stesso tempo, l'ha costituita quale processo soggettivo di produzione di senso attraverso le griglie interpretative dell'approccio sistemico e psicodinamico.

4.3 *The working note II*: primi risultati ed implicazioni

I principi di Lewin furono un essenziale punto di riferimento già nella fase iniziale di questa *action research*; man mano raffinati nel dispiegarsi del processo di apprendimento e di ricerca, ma utili a ricordare che nessuna attività e forma di ricerca, specie se riguardante politiche e servizi sociali locali, può essere pensata e agita all'interno del paradigma razional-lineare. Il paradigma è cambiato: come le scienze della complessità ci insegnano, non si può più pensare all'organizzazione come un sistema chiuso e stabile, né ai processi e alle relazioni inter-organizzative come una forma statica; le organizzazioni sono sistemi adattativi complessi che apprendono dall'esperienza, si auto-organizzano e co-evolvono con l'ambiente.

Il racconto del rappresentante del sistema-cliente, nel portare in luce, seppur sommessamente, logiche e processi della programmazione sociale, rafforzò le mie intuizioni iniziali riguardo ad un processo che presentava caratteri e modalità di funzionamento frammentate e particolari. Il processo sembrava seguire, infatti, sentieri "altri", sia in confronto a tendenze e sviluppi visibili in alcune esperienze regionali sia rispetto alle stesse indicazioni contenute nella legge di riforma, la quale, pur avendo perso coerenza a seguito delle modificazioni intervenute nell'architettura istituzionale, rimane comunque valida nel principio-valore più di tutti riferito alla programmazione: la partecipazione di tutti gli *stakeholders* a tutte le fasi delle politiche sociali locali (dalla programmazione alla valutazione), che non solo continua ad essere incoraggiata, ma vista come segno di buona pratica.

Le *working note* che seguono hanno permesso di evidenziare fattori e/o dinamiche che sembrano rendere la programmazione sistemica non necessaria.

Le indicazioni regionali e le risorse disponibili costituiscono lo "scenario" entro cui avviene la programmazione e si muove il "gruppo di lavoro istituzionale".

La vaghezza con cui quest'ultimo è descritto, lascia intuire che un vero e proprio gruppo di programmazione non esiste: i confini tra livello tecnico e livello politico si confondono, con una certa prevalenza del secondo sul primo, all'interno di contesto in cui un vero e proprio Ufficio di Piano, quale struttura tecnica deputata

alla programmazione e all'attuazione della pianificazione d'ambito, fatica a costituirsi. L'indicazione regionale contenuta nel piano sociale del triennio 2007-2009 (unico dall'emanazione della legge regionale ad oggi) identifica un "gruppo di piano", ovvero un gruppo misto tecnico-politico quale strumento operativo dei sindaci nella predisposizione del piano di zona: emerge nettamente, quindi, l'*imprinting* dato dalle scelte politiche sovra-distrettuali al sistema programmatorio e gestionale zonale. Le indicazioni normative regionali non sembrano essere realizzate allo scopo di sostenere ed orientare il distretto nella programmazione locale; al contrario, lo stile di governo assunto dalla Regione è interpretato come una funzione di governo molto orientata alla prescrittività che, di conseguenza, legittima un ruolo meramente esecutivo del distretto. Uso il termine "legittima" perché sembra piuttosto evidente che in questo meccanismo di funzionamento il distretto abbia trovato una giustificazione alla propria inerzia, alla propria non-volontà (radicata su valori e su pratiche funzionali all'equilibrio sistemico) di usare la programmazione quale modalità strategica per introdurre cambiamenti e sperimentare innovazioni in campo sociale. Nel solo ambito di programmazione concepito, costituito dall'assistenza domiciliare nei confronti di soggetti non autosufficienti, il processo prevede che:

- per l'annualità in corso, alla Regione Calabria venga assegnato un finanziamento nell'ambito del Fondo per le Non Autosufficienze istituito presso il Ministero della Solidarietà sociale, ed integrato con fondi regionali;
- la Regione inviti il Comune capofila a predisporre il Piano di intervento, da redigere secondo le linee di indirizzo programmatiche stabilite dalla Giunta e attivando le modalità di concertazioni previste dalla legislazione, per poter ottenere l'erogazione del fondo - previa valutazione positiva;
- la Giunta regionale eroghi al Comune capofila le risorse, calcolate sulla base di quote capitarie ponderate tra gli ambiti territoriali, per la realizzazione di prestazioni e servizi assistenziali a favore di persone non autosufficienti;
- che il Comune capofila ripartisca tra i comuni appartenenti al distretto, sulla base dello stesso criterio, le risorse ottenute dal livello sovra-zonale.

Appare del tutto evidente come queste indicazioni, lontane dall'essere linee-guida a scopo orientativo, configurano un vero e proprio procedimento amministrativo,

volto a soddisfare sia esigenze funzionali (garantire il raccordo tra diversi livelli di governo) sia esigenze strutturali (articolare in fasi il processo di programmazione, attraverso passaggi e tappe che conducono all'emanazione del piano). In questo quadro, le risorse economiche sono avvertite come l'aspetto di maggiore valore e preoccupazione: "una buona programmazione dipende da una maggiore disponibilità di risorse". Una simile concezione da un lato giustifica la limitatezza degli interventi predisposti e dall'altro, più implicitamente, sembra annullare il valore intrinseco del capitale sociale. Essendo le risorse regionali le uniche concepite ed investite dagli attori pubblici, non solo la programmazione sistemica è appiattita sulla loro re-distribuzione, ma questo sottrae l'ente pubblico dalla responsabilità del processo sia verso il mondo della solidarietà organizzata sia verso il territorio in generale.

L'esistenza di questi vincoli percepiti come "oggettivi" ha fatto assumere una logica "minimalista", poco sfidante ed innovativa rispetto alla situazione di partenza, e portato i decisori a optare per una programmazione riconducibile alla semplice somma delle singole programmazioni locali.

Questo processo sembra risultare in una programmazione non compiuta, incapace di delineare gli elementi essenziali della programmazione sistemica e integrata. Ogni comune afferente al distretto programma e progetta in modo autonomo sulla base dell'ammontare del proprio stanziamento, già noto. Questo determina che il momento "congiunto" non è in sua essenza un processo deliberativo, cioè l'esito di numerose interazioni tra numerosi soggetti, ma è, essenzialmente, la semplice ratifica di decisioni che si realizza attraverso la firma dell'Accordo di programma. L'implicazione diretta è l'assenza, dentro questa *partnership*, di negoziazioni riguardo al compito e alla sua interpretazione (la deliberazione come processo e come prodotto) e di conflitti importanti riguardo alla redistribuzione delle risorse poiché l'accettazione del criterio attraverso cui questa avviene è basata sulla credenza, condivisa dagli attori pubblici, che questo garantisce l'imparzialità e la correttezza del processo. Le linee-guida regionali e l'esiguo ammontare del finanziamento economico non permettono la definizione di un Piano di zona; la somma delle programmazioni locali assume, invece, la forma di un Piano di

intervento, nei fatti limitato ad un settore (assistenza domiciliare verso le persone non autosufficienti), definito in maniera prescrittiva senza particolari indicazioni metodologiche e senza la ricerca e l'uso di altre forme di promozione dei processi programmatori.

*“Il livello politico conta nelle scelte”.
Nel processo di programmazione entrano, inevitabilmente, in gioco variabili politiche.*

L'influenza del livello politico è, a livello manageriale, fonte di disappunto e fonte di rassegnazione. La parte politica opera spesso delle scelte che impatteranno sulla definizione e sulle modalità di gestione dei servizi indipendentemente dalle conoscenze del livello tecnico, solitamente composto dai *manager* di livello intermedio e dagli operatori di base più vicini al bisogno del cittadino/utente. Ne deriva un'idea di cambiamento evidentemente basata su un approccio lineare (*top-down*): il cambiamento emana dalla legislazione e la sua realizzazione è affidata al *top management* (livello politico) che, più che orientare, stabilisce le premesse e decide modalità e contenuti. In questo senso, racchiusi entro identità sociali e confini organizzativi, ruoli e responsabilità incoraggiano certi modi di guardare alle decisioni, o alle non-decisioni: il ruolo del *manager* intermedio appare essere schiacciato tra il livello superiore (che è il livello politico) e la prescrittività del processo.

La mancanza di una programmazione orientata alla piena partecipazione, al coinvolgimento e all'impegno di tutti i soggetti significativi elimina la complessità del lavoro inter-organizzativo e tutto è riportato entro un quadro costante di modi operativi stabili e ricorrenti.

La difficoltà con cui è narrata la concertazione fa emergere una non-chiarità riguardo a quali e quanti soggetti sono inclusi realmente nel processo e riguardo alla funzione specifica che questi assumono. La burocratizzazione del processo e la decisione volta alla semplice distribuzione delle esigue risorse, non sembrano facilitare la piena partecipazione di tutti, la quale, in effetti, se tutto è già stabilito

sarebbe solo un esercizio di facciata. A tal proposito è problematizzato il rapporto tra Ente locale e Terzo Settore nel processo di programmazione su un duplice versante: da un lato, emerge dal punto di vista dell'ente pubblico una differenza stridente tra l'aspettativa di ruolo ed il ruolo agito, ovvero il ruolo del Terzo Settore è visto agli occhi del pubblico come espressione organizzata dei bisogni locali e non come esercizio di influenza nella definizione delle politiche e nella distribuzione delle risorse; dall'altro, è sottolineata la difficoltà che questo attraversa nel dotarsi di una rappresentanza unitaria, realmente riconosciuta ed effettivamente rappresentativa. Questo secondo aspetto, della frammentazione interna, sembra essere predominante nelle accennate difficoltà nei processi di concertazione perché porrebbe l'ente pubblico di fronte al problema di non sapere a chi, di volta in volta, riferirsi.

Ritornando alla regola dell'approccio dinamico di Lewin applicata al processo metodologico dell'*action research* è possibile rappresentare il passaggio da un approccio tradizionale-lineare alla programmazione ad uno dinamico e complesso:

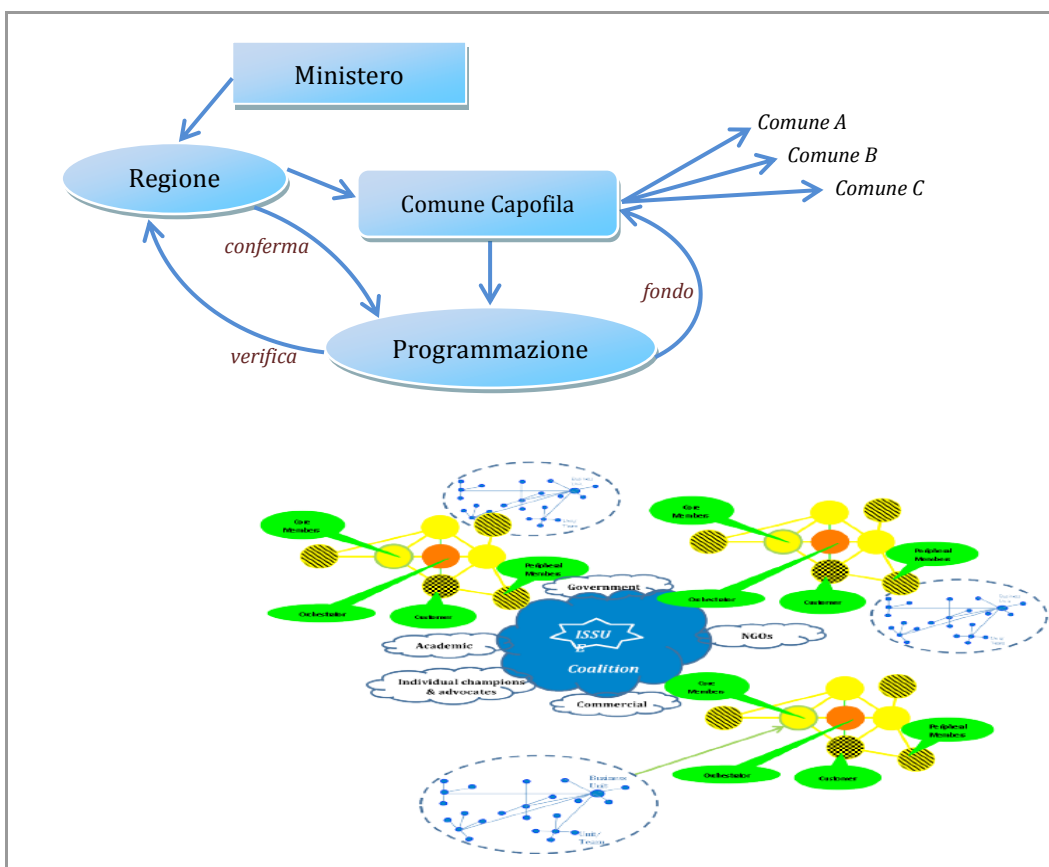


Figura 2. Regola dell'approccio dinamico

Ho trovato utile utilizzare, per rafforzare figurativamente il senso del passaggio da un approccio ad un altro, il diagramma elaborato da *STS-RT (Socio-Technical Systems Roundtable)*, un *network* globale di accademici, ricercatori, consulenti e professionisti che condivide i valori, i principi e le pratiche della teoria dei sistemi socio-tecnici. Questo diagramma ha permesso di poter immaginare la potenziale “popolazione organizzativa connessa da un campo” (Trist 1983), di dare un’idea della complessità delle forze in campo (Lewin 1946) e di identificare i punti chiave o strategici della rete specifici per il contesto studiato.

4.4 La *working hypothesis*

A seguito di questa interazione concordai col rappresentante del sistema-cliente un incontro per verificare assieme l’ipotesi finale, generata dopo una fase di riflessione e analisi sui temi emersi.

Riguardo ad essi, un certo lavoro di rassicurazione fu necessario rispetto alla confidenzialità delle conversazioni e dei dati. Emerse, in modo consistente, un’ansia quasi ingovernabile sulla forma (e non sul contenuto) del documento che avevo prodotto, tanto da essere avanzata una richiesta di correzioni sul lessico utilizzato per evitare il rischio che una possibile divulgazione del materiale potesse in qualche modo produrre dei problemi all’interno dell’istituzione. Questo fu il momento esatto in cui le aspettative, timidamente esplicitate nella fase precedente, emersero dirompentemente: ero di fronte a una richiesta esplicita del rappresentante del sistema-cliente, consapevole che la negoziazione che avevamo alle spalle non era definitivamente conclusa e che la rassicurazione che provavo ad agire in quel momento trovava una resistenza molto forte nell’ansia avvertita. Compresi che l’unico modo per sollevarlo da quell’ansia e mantenere un buon grado di fiducia riguardo alla relazione era accogliere il suo sentimento e provare ad apportare a quelle comunicazioni delle correzioni morbide senza un appiattimento sui suoi desiderata.

Demmo seguito, nei giorni successivi, ad un’interazione centrata sulla verifica delle modifiche concordate (che ebbe come effetto il ridimensionamento del peso della responsabilità avvertita) e sulla negoziazione di una ipotesi di lavoro finale,

generata dalla riflessione sulle *working note* su descritte. Il rappresentante del sistema-cliente la accolse pienamente:

La programmazione nel sistema di riferimento appare caratterizzarsi più come un'azione contabile/amministrativa di priorità etero-dirette che una funzione programmatica del sistema.

Questa natura rende superflua ogni azione partecipativa che, in alternativa al significato e alla pratica corrente, richiederebbe ed incoraggerebbe un'ampia assunzione di responsabilità da parte di tutti gli attori e ruoli.

[15 Gennaio 2013]

5. (Pre)Diagnosi: la mappatura potenziale degli *stakeholders* locali

La fase definita della diagnosi consiste nell'indagine vera e propria attraverso la rilevazione delle informazioni. Per poterla iniziare è stato necessario, assieme al rappresentante del sistema-cliente, provare a costruire una mappa dei potenziali *stakeholders* locali interessati dal processo di programmazione.

Questa attività, oltre ad identificare i soggetti reali da contattare per la fase della raccolta dei dati, ha avuto lo scopo di comprendere come il rappresentante del sistema-cliente immaginava e si rappresentava il sistema, o la rete, di cui era parte. Quest'obiettivo, di chiara matrice psicodinamica, costituiva un aspetto essenziale del processo di ricerca ed un punto di partenza molto importante perché avrebbe permesso di capire la determinazione ideologica del suo (sotto)sistema: una delle più interessanti ipotesi sul funzionamento dei gruppi che provengono da esperienze di formazione come *Group Relation Conference* e *Tavistock-Leicester Conference* è che il comportamento di un individuo è rappresentativo del comportamento del gruppo o dell'organizzazione (Sher 2013). Per questo assunti, valori e "fantasie" (Laing 1961) che trovano espressione attraverso i discorsi e i comportamenti dei singoli membri possono essere interpretati come assunti, valori e fantasie proprie dell'organizzazione a cui si appartiene. Il concetto di *organisation-in-the-mind*, elaborato da Turquet (1974) nella sua esperienza di

consulente in una *Group Relation Conference*, sostiene questa idea: mette in luce come il comportamento dei membri riflette, ed è governato da, assunti inconsapevoli, immagini e fantasie che questi hanno internalizzato attraverso l'appartenenza a quel gruppo o organizzazione:

«[Any] organization is composed of diverse fantasies and projections of its members. Everyone who is aware of an organization has mental image of how it works. Though these diverse ideas are not often consciously negotiated or agreed upon among the participants, they exist. In this sense, all institutions exist in the mind, and it is in interaction with these in-the-mind- entities that we live»

(Shapiro e Carr 1991, pp. 69-70)

Con questo concetto in mente provai ad utilizzare uno strumento, già sperimentato nell'ambito di un'*action research* (Samà 2010), attraverso cui provare a costruire, assieme al rappresentante del sistema-cliente, un'immagine chiara degli attori locali e delle loro relazioni, per permettere agli aspetti consci ed inconsci che informano percezioni e comportamenti, riguardo agli *stakeholders*, di emergere.

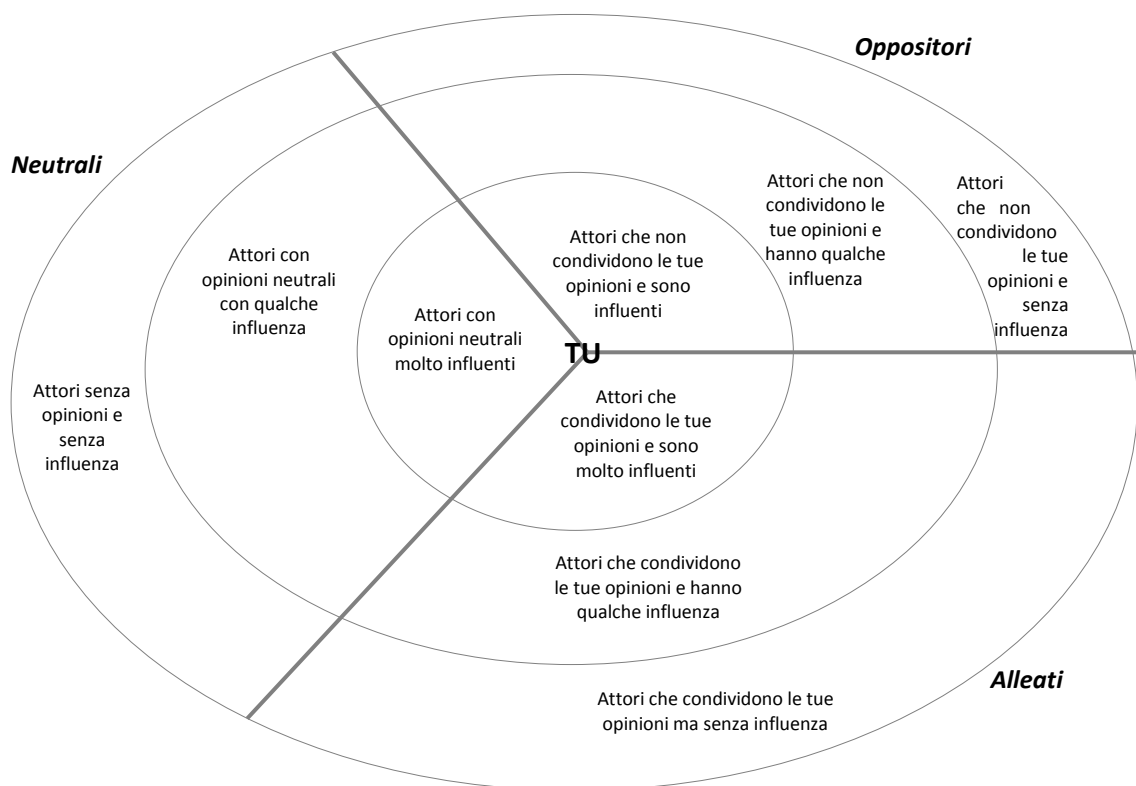


Figura 3. Sfere di influenza di alleati, oppositori e neutrali. Fonte: Hart e Bond (1995), *op. cit.* p. 188

Dall'utilizzo di questo modello sono emerse almeno tre questioni che hanno avuto un certo impatto nella fase successiva della ricerca.

In primo luogo, fu evidente che, se da un lato, il rappresentante del sistema-cliente riusciva a popolare il proprio campo, identificando macro categorie di *stakeholders*, dall'altro, trovava arduo diversificarne la posizione (oppositori, alleati e neutrali) al suo interno. Inoltre, sembrò chiaro che nel rappresentarsi il sistema nella sua totalità, le relazioni avessero un certo peso: consuetudini di lavoro sufficientemente lunghe e similitudini culturali riguardo al modo di concepire le pratiche organizzative rendevano più immediata la collocazione di alcuni sottosistemi, in modo particolare, l'identificazione dei comuni aderenti al distretto come alleati. Infine, interessante e significativa fu la sua reazione (emotiva) verso la mappa che andavamo costruendo, che si tradusse nell'inaspettata interruzione del processo e che mi lasciò riflessiva e non poco preoccupata rispetto alle conseguenze possibili per la fase successiva.

Questo tipo di risposta segnò abbastanza chiaramente che in quel lavoro di esplorazione il compito stava diventando problematico a causa dell'esperienza emotiva (Armstrong 2005) dell'incontro con l'ignoto, ovvero il trovarsi di fronte ad una realtà fino a quel momento evitata o negata: l'esistenza di una pluralità di soggetti e voci, la cui identificazione era richiesta quale passaggio essenziale per il processo di ricerca. Emerse in modo prorompente la rigidità dei confini di quella organizzazione proprio mentre provavamo a lavorare su un processo radicato su ciò che Hirschhorn (1997) definisce "cultura dell'apertura", cioè la sospensione e/o l'allenamento dei confini organizzativi, l'attenuazione della gerarchia e la ricerca di modelli relazionali più flessibili e creativi; provare a rappresentarsi il campo, essere implicato soggettivamente in quell'attività del "conoscere partecipando ad un'attività", che coinvolge tanto la cognizione quanto l'emozione e le relazioni con gli altri (Gherardi 2002), determinò ciò che retrospettivamente provai a rinominare, rifacendomi ai lavori di Steiner (1993), "ritiro psichico-emotivo", e cioè la sua mobilitazione verso un comportamento d'evitamento e fuga costruito nell'inconscio dell'organizzazione; un ritiro che sembrò offrire "contenimento" (all'ansia), ma in una forma illusoria che impedì di fatto, anziché favorire, lo slancio verso l'idea del cambiamento.

Le implicazioni pratiche derivanti da una simile difficoltà per la ricerca riguardarono due aspetti: la formulazione di una lista parziale dei potenziali *stakeholders* e una diversa modalità di accesso ad alcune parti del sistema.

La prima conseguenza riguardò il fatto che dal rappresentante del sistema-cliente ottenni i nomi, la posizione organizzativa e i dettagli di contatto dei referenti dei comuni appartenenti al distretto (i quali furono da questi direttamente contattati), rimanendo quasi completamente all'oscuro riguardo a tutti gli altri attori locali, ad eccezione di soli tre riferimenti riguardo alla parte, da questi considerata, rappresentativa del Terzo Settore. La seconda fu che, rispetto ai contatti da organizzare, questi rifiutò esplicitamente di agire da intermediatore, senza motivazioni riguardo alla sua scelta e delegandomi interamente il compito. Di fronte a questo comportamento, sentii fortemente tradite le premesse della nostra collaborazione: il suo altalenare, a volte "emotivo" a volte "strategico", non permetteva la regolarità del processo, nei suoi tempi e nelle sue modalità. Non ci fu spazio comunicativo che potesse permettergli di esplicitare il perché di quella decisione e di quel comportamento di chiusura; l'unica negoziazione possibile fu la scelta concordata di far sua menzione nella fase di presentazione della ricerca agli interlocutori non istituzionali. Questo passaggio iniziò a suggerire dimensioni di analisi molto importanti: come la *partnership*, ad esempio, non solo non sembrava esistere nei fatti, ma come c'era, in modo ancora più significativo, un'estrema difficoltà a immaginarsela; come alcuni sottosistemi esprimevano comportamenti autoreferenziali e come le relazioni che superavano i confini del "pubblico" faticavano a costruirsi.

6. La diagnosi: avvio, *setting* e strumenti

L'obiettivo principale della fase della diagnosi è quello della determinazione di ipotesi operative riguardo l'organizzazione ed il funzionamento del sistema-cliente e della presa in considerazione di raccomandazioni per agire sul problema o opportunità per cui il lavoro consulenziale è stato avviato (Neumann 1997).

La diagnosi iniziò con un'attività di riflessione, e conseguente decisione, sul tipo di informazioni da raccogliere, sulle persone da coinvolgere, sui tempi del

processo di raccolta dati e di restituzione dei risultati; fu una fase di lavoro molto intesa e densa di preoccupazioni, reali e simboliche: il sistema, interamente considerato, era di dimensioni ampie, ero consapevole che sarei venuta a contatto con molteplici soggetti e con diverse culture organizzative e che, per la particolarità dell'oggetto della ricerca, avrei potuto incontrare lungo il percorso tutta una serie di ostacoli; ma ero anche cosciente di quanto il mio stato emotivo potesse influenzare il modo con cui avrei potuto percepirli e considerarli. L'ansia associata allo scorrere del tempo e alla percezione della complessità intrinseca al processo, quest'ultima rafforzata dal vivido ricordo dell'esperienza della negoziazione basata su ripetute interazioni con il rappresentante del sistema-cliente, agivano come una forza disturbante: lo spazio che stavo per costruire, per dar voce alle rappresentazioni delle persone e per rendere visibile il loro modo di interpretare la questione posta al centro della ricerca, significava che il contributo di ciascuno, quella specifica partecipazione sarebbe servita ad influenzare i processi e le pratiche organizzative (e non ero completamente certa del fatto che il "contesto" in cui questo si sarebbe realizzato sarebbe stato maturo e pronto abbastanza per accogliere un simile cambiamento) e che io avrei dovuto disporre di una quantità di tempo significativa che consentisse l'incontro con le persone, l'analisi dei dati e la loro restituzione. Peraltro, sapevo che la lista degli *stakeholders* rappresentava solo un pezzo dei mondi possibili (cooperativi, sociali, sanitari, educativi) coinvolti nella programmazione, e questo avrebbe, di fatto, implicato un ulteriore lavoro di esplorazione, identificazione e contatto con tutti gli altri soggetti non-istituzionali.

Con queste consapevolezza avviai la fase della diagnosi, che costituì il momento centrale dell'*action research* perché caratterizzata dall'incontro con tutti gli attori protagonisti del processo. La sfida era di dar voce, riconoscendolo e accogliendolo, il vissuto professionale delle persone coinvolte nella programmazione, attraverso la loro esperienza ed il loro linguaggio giungere ad una definizione del problema e provare a destare, nel senso di mettere in moto, motivazioni per "mettersi in gioco" in un processo che aveva come obiettivo il cambiamento.

Per indirizzare queste sfide, ritornai alle regole di Lewin avendo sempre in mente i quattro suggerimenti pratici (buone domande) di Jean Neumann (2013):

- cosa motiva questa persona (o gruppo) a comportarsi in questo modo? Da dove proviene l'energia? (*approccio dinamico*)
- chi esprime elementi di preoccupazione? Cosa accade? (*teoria del campo*)
- qual è la vicenda attuale? c'è una storia che si manifesta nel presente, e in che modo? (*contemporaneità*)
- come sono persona e ambiente inseparabilmente connesse? (*metodo costruttivo*).

	Dynamic Approach Rule	Field Theory Rule	Contemporaneity Rule	Constructive Method Rule
Lewin	"The elements of any situation should be regarded as parts system"	"Analysis starts with the situation as a whole"	"Only conditions in the present can explain experience and behaviour in the present"	"Create concepts, however intangible, that seem necessary for explanation"
Practice Pointer	Describe the broad picture of group, inter-group, organisational and inter-organisational relationship that relate to issue under consideration	Keep in mind multiple causal conditions and interaction affects among causal elements	Identify what, within the present situation, contributes to behaviours and attitudes held by clients; expressing empathy and understanding	Aim for useful conceptualization of the problem or challenge facing the client system
Diagnosis Tip	Ask: "What motivates this person or group to behave like this? From where is energy coming?"	Ask: "From whom or where does someone get a concern or help? Then what happens? To whom or where do they pass their work on next?"	Ask: "How does that show itself now and in what way?"	Ask: "How are the environment and the people in this situation inseparably bound together?"

Tabella 1. Four principle for carrying out action research from Kurt Lewin. Fonte: (adattata da) Jean Neumann (2013)

Queste domande mi aiutarono a sostare nella regione della comprensione, dove la rappresentazione consueta di una sequenza lineare tra paradigmi di base, oggetti della ricerca e l'individuazione di domande a scopo conoscitivo (secondo una

logica per cui la realtà è un campo di applicazione, o di verifica, delle teorie prevalenti) era sfidata da nuovi “perimetri di complessità” (Scaratti e Zuffo 2010) derivanti dalla consapevolezza del fatto che entrare in contatto con contesti e pratiche organizzative molteplici avrebbe significato, da un lato, misurarsi con conoscenze tacite ed esplicite, acquisite e depositate esattamente nelle medesime pratiche e nei processi organizzativi, e, dall’altro, costruire relazioni di fiducia con i clienti intermedi (Schein 2001), i nuovi interlocutori rispetto ai quali sarebbe stato necessario comprenderne la posizione⁴.

La fase della diagnosi ebbe inizio nel mese di marzo con i sei comuni afferenti al distretto, rispetto ai quali la mediazione del rappresentante del sistema-cliente aveva garantito l’autorizzazione all’accesso al sistema e, dunque, alle interviste, e con le tre persone (fisiche) indicate come l’attuale “Rappresentanza del Terzo Settore” - che contattai personalmente secondo le modalità concordate con il rappresentante. Rispetto ai comuni, intervistai un solo soggetto per ogni ente locale (ad eccezione di un comune dove ne intervistai due), ovvero la persona indicata come referente dell’Accordo di programma; nello specifico, si trattò di:

- due funzionari del settore dei servizi sociali
- un amministrativo prestatato ai servizi sociali
- un assessore ai servizi sociali
- una responsabile dei servizi sociali
- due sindaci.

Nel caso della rappresentanza del Terzo Settore, le persone intervistate furono:

- il presidente della UISP provinciale
- il presidente di un’associazione
- un ex rappresentante del Forum del Terzo Settore.

⁴ Mi riferisco alla distinzione fatta da Jean Neumann tra: *clienti-target* (coloro che si suppone cambieranno in qualche modo), *clienti-leva* (coloro che possono sostenere o impedire uno sforzo di cambiamento) e *clienti-beneficiari* (coloro che beneficeranno degli sforzi degli altri). Questa distinzione è fondamentale nella rappresentazione delle forze presenti nel campo che possono facilitare o ostacolare il cambiamento: più è chiaro quali sono i soggetti che possono sostenere una iniziativa di cambiamento più probabile è che, lavorando con essi, piccoli obiettivi siano raggiunti

Nella riflessione sul processo di raccolta delle informazioni, coerentemente con i principi e valori propri della consulenza di processo (Schein 2001) preferii scegliere uno strumento di lavoro che facilitasse e promuovesse il più possibile l'interazione, per corroborare il presupposto di partenza secondo cui non stavo presentandomi al sistema con soluzioni preconfezionate da "esperta", ma con il massimo grado di apertura rispetto al desiderio/obiettivo di realizzare una comunicazione a doppio senso. Questa scelta implicò che le domande sarebbero dovute essere pertinenti e significative riguardo agli obiettivi e al contesto certamente, ma avrebbero dovuto assumere un tono più discorsivo, che indagatorio, per potere stabilire una relazione di fiducia con ogni membro del sistema con cui avrei dovuto lavorare; in altri termini, l'intervista avrebbe dovuto avere lo scopo di farmi conoscere e insegnarmi qualcosa in più sui miei interlocutori.

Sulla base di questi presupposti, l'intervista semi-strutturata è parsa essere lo strumento più opportuno in un simile processo, situato e relazionale, proprio per la sua caratteristica di non essere strutturata, standardizzata e direttiva (Bichi 2007) e di permettere il fluire e la dinamicità del processo comunicativo; la sua flessibilità, adatta a cogliere l'imprevisto e la scoperta, avrebbe permesso che pensieri ed idee potessero essere riesaminati e/o arricchiti nel corso della conversazione stessa.

Basai l'intervista su di una griglia concettuale generale costruita sullo sfondo delle *working note*, prodotte nella precedente fase di accesso e contrattazione, ed in funzione del bisogno di esplorare alcune aree tematiche connesse agli obiettivi conosciuti e trasformativi del processo di consulenza, cosciente del fatto che questa costituisse solo un'indicazione di massima e non un rigido *blueprint* da seguire o domande da porgere. L'elaborazione di questa "mappa delle aree tematiche" (De Rose 2003), che tenne conto sia delle specificità del contesto istituzionale sia delle peculiarità di quello non istituzionale, fu guidata da una riflessione basata su alcune domande chiave:

- come gli attori locali si rappresentano la programmazione?
- come (co)costruiscono il proprio "oggetto di lavoro"?
- cosa ostacola il gruppo nel passare da una programmazione *top-down* ad una che ne esalti la componente sistemico-relazionale?

- quali attori giocano un ruolo importante nella costruzione di un *belief system* che determina significati e direzioni della programmazione?
- perché le persone faticano a partecipare?
- quali sono le dinamiche ed il prodotto delle delibazioni?
- esistono delle resistenze che si esprimono in qualche forma?

6.1 Prima fase: l'incontro con i soggetti locali

La fase della diagnosi iniziò, dunque, con un gruppo ristretto: i sei responsabili del settore dei servizi sociali comunali ed i tre rappresentanti del Terzo Settore.

Le interviste ebbero luogo nei rispettivi uffici, nelle sedi comunali e presso le cooperative e le associazioni identificate. La mediazione del rappresentante del sistema-cliente verso gli interlocutori pubblici si dimostrò efficace anche riguardo alla tempestività con cui gli appuntamenti furono presi, che significò riuscire a rispettare i tempi pre-fissati per la raccolta dei dati; cosa che, invece, risultò essere più complicata per i soggetti del Terzo Settore, per i quali il contatto richiese più tempo e, spesso, ostinazione.

Trovai molto utile recarmi, e sostare, in ogni luogo organizzativo (istituzionale e non) poiché in questo modo avrei potuto cogliere, attraverso l'osservazione ed il contatto fisico con quei luoghi, il significato sottostante ai discorsi e alle pratiche degli attori: come ricorda Schein, esiste un livello visibile della cultura di una organizzazione che è costituito dagli *artefatti*, ovvero da ciò che si vede, si ascolta e si percepisce quando si entra in un'organizzazione:

«At the surface is the level of artifacts, which includes all the phenomena that one sees, hears, and feels when one encounters a new group with an unfamiliar culture. Artifacts include the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, emotional displays, and myths and stories told about the organization; its published lists of values; its observable rituals and ceremonies; and so on. The "climate" of the group is an artifact of the deeper cultural levels, as is the visible behavior of its members. Artifacts also include, for purposes of cultural analysis, the organizational processes

by which such behavior is made routine, and structural elements such as charters, formal descriptions of how the organization works, and organization charts.

(E. Schein 2004, pp. 25-26)

Questo tipo di comprensione, l'ambiente fisico e lo spazio sociale, gli oggetti e le pratiche, il linguaggio ed i comportamenti, sono stati elementi importanti nel dare senso alle rappresentazioni mentali delle persone e alle loro esperienze concrete perché hanno arricchito di significato quelle narrazioni che, senza uno sguardo più dilatato e volto verso la materialità della vita dell'organizzazione, non sarebbero state ricondotte ai modelli culturali del contesto (locale ed organizzativo).

Sebbene la mia osservazione fu temporalmente e spazialmente situata in quelle specifiche interazioni, e non assunse il senso e la forma di un'osservazione partecipante all'interno di un'etnografia organizzativa, ebbi comunque la possibilità di identificare e cogliere quegli aspetti culturali, impliciti ed espliciti, sulla base dei quali costituire spiegazioni plausibili riguardo ai meccanismi con cui gli attori, e la cultura organizzativa di cui sono espressione, guidano e orientano scelte decisionali e/o influenzano i processi e gli esiti dei cambiamenti che si vogliono attivare. Per ogni luogo è stato importante fare esperienza del momento dell'accoglienza, o dell'attraversamento dei confini fisici e sociali di ogni organizzazione (Neumann 1997), ovvero la fase di iniziale del contatto con i diversi rappresentanti. Credo che le dinamiche dell'accoglienza siano state uno dei temi più ricorrenti all'interno della riflessione come *action researcher*: sottostanti ad essa vi sono, infatti, i criteri e le soglie (prodotti della cultura organizzativa) che definiscono il grado di inclusione e di esclusione dal sistema e che determina la situazione reale del restare fuori da o dell'accedere a spazi fisici e spazi dialogici. Non solo metaforicamente, l'attenzione alla questione "accoglienza" mise efficacemente in luce, dal mio punto di vista, il grado di chiusura e/o di apertura di ciascuna organizzazione e le dinamiche attivate dalla mia prossimità fisica con le sue porte: entrare subito o aspettare, rimane limitati ad uno spazio sociale definito o potere andare più in là rispetto ad esso costituivano indicatori utili per comprendere cosa sarebbe potuto passare, o non passare, tra l'organizzazione e me. La questione dei "confini" è stata un aspetto essenziale in questo processo: l'esperienza di accessi facili e immediati o di negoziazioni e

ingressi più complessi ha guidato le mie osservazioni e indirizzato alcune riflessioni sul comportamento del sistema. Ho trovato il concetto di confine (Miller e Rice 1967) creativo ed evocativo all'interno delle fasi del processo di ricerca, sia negli aspetti osservabili (confini fisici, spaziali, temporali) sia in quelli soggettivi (confini così come sono percepiti ed esperiti).

Le dinamiche peculiari dei due principali sottosistemi, enti pubblici e Terzo Settore, riguardo alle dinamiche del "confine" (fissazione e gestione dei confini) hanno fatto emergere similitudini e differenze significative.

Nei luoghi istituzionali, i confini sono apparsi sin dall'inizio confusi ed ambigui; l'ambiguità, in modo particolare, emergeva da una visibile rigidità e formalità che caratterizzava la dimensione fisica degli spazi, le regole e le modalità d'accesso a essi e le relazioni tra le persone, ma, al tempo stesso, da una certa vischiosità relazionale ed operativa che caratterizzava alcune dimensioni del compito. La mia sensazione fu che funzionari e responsabili non riuscissero a contenere il proprio spazio fisico e sociale (e psicologico) all'interno di un "Territorio, Tempo e Compito"⁵ (Miller 1959 - *cit.* in Samà 2010) perché come *manager* erano collocati al di sopra di coloro che dirigono e al di sotto di coloro a cui sono sottoposti, ma non al confine del sistema (che neppure immaginano), da dove sarebbero stati nella condizione di svolgere la funzione di connettere e separare, in modo flessibile e fermo, ciò che sta dentro e ciò che sta fuori dal proprio sotto-sistema. Ed in questa confusione fui trascinata: le interviste si svolsero in uffici condivisi senza nessuna attenzione al tema della riservatezza, le porte degli uffici lasciate aperte permisero le intrusioni e, spesso, le ingerenze di colleghi e cittadini-utenti e nessun filtro fu apposto per le chiamate in entrata sia su telefoni fissi che dispositivi mobili. Era, quindi, del tutto evidente che i confini di quel sottosistema erano relativamente permeabili e localizzati e gestiti in modo da metterlo in relazione, in modo spropositato, con altre parti del sistema.

La figura che segue è d'impatto rispetto al concetto di gestione del confine e, soprattutto, di come poter figurativamente rappresentarselo: mostra come all'interno di un sistema nel suo insieme (inteso come sistema aperto) vi siano sotto-sistemi (di compiti e relazioni) che hanno un confine diretto da un *manager*:

⁵ Le tre "T" di Eric Miller, *Task Territory Time*, che aiutano a determinare i confini organizzativi di un'organizzazione intesa come sistema aperto (Samà 2010)

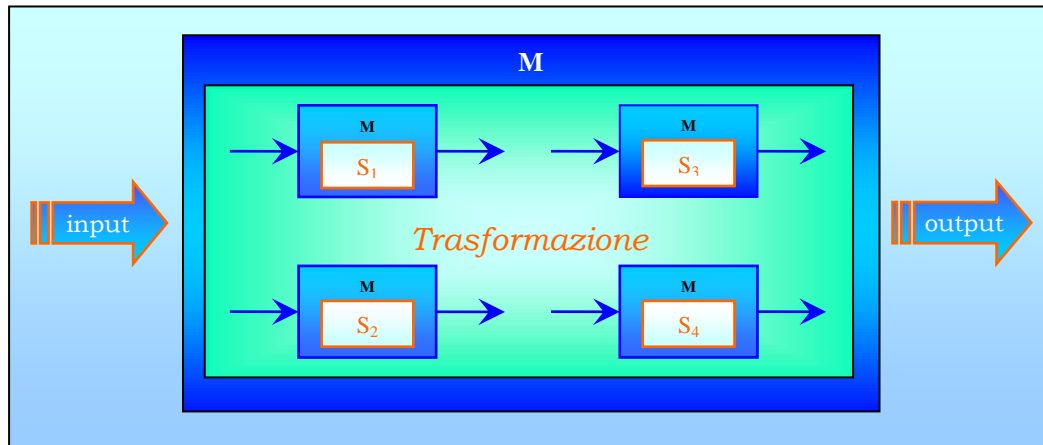


Figura 4. *Management of multiple systems of activity within an organization.* Fonte: Zagier Roberts (1994), *op. cit.* p. 37

I confini del Terzo Settore sono immediatamente parsi più equilibrati dal punto di vista degli scambi tra interno ed esterno, ad eccezione di pochi casi per i quali la fase del contatto ha richiesto tempo, tenacia e intermediazione.

In questi casi, l'approccio con l'organizzazione non fu molto diverso da quello che sperimentai con i comuni: le modalità di accesso e i tempi di attesa mi posero di fronte ad un modello di organizzazione chiuso e formale dal punto di vista delle regole e delle procedure a presidio della vita organizzativa; anche l'ambiente fisico entro cui fu realizzata l'intervista, l'organizzazione dello spazio, gli arredi e la disposizione dei corpi entro questo spazio, evocava l'immagine di un luogo algido e, quasi, solenne. Non mi accompagnarono emozioni positive in queste interazioni: soprattutto l'attesa tradita di trovarmi in luoghi accoglienti e di avere di fronte persone predisposte alla comunicazione aperta e paritaria (nel mio immaginario tipici dei mondi della solidarietà organizzata) mi restituì un senso di sopraffazione, mi sentivo sopraffatta dalla mancanza di flessibilità e di calore e da racconti privi di quelle emozioni e di quelle elaborazioni che ogni esperienza porta con sé. Così compresi che il confine di queste organizzazioni era eccessivamente controllato, un controllo finalizzato ad impedirne l'apertura verso l'esterno e che poteva essere interpretato come un meccanismo di difesa.

In tutti gli altri casi, le osservazioni fatte durante le interazioni con i soggetti scelti per le interviste (presidenti di cooperative e di associazioni di volontariato, responsabili di servizi sociali, assistenti sociali) non rimandarono né alla gerarchia

delle posizioni né alla formalità dei processi e delle relazioni, nonostante vi fosse una chiara organizzazione interna; al contrario, quegli spazi sembravano scoprire modelli teorici e relazionali ed evocare le esperienze della vita quotidiana: rimasi colpita da quanto quegli ambienti ed il clima organizzativo riuscissero a manifestare, sul piano teorico, l'ambizione del Terzo Settore di emanciparsi e di distinguersi da quell'impostazione tradizionale che concepisce il lavoro sociale come una forma di intervento asettica, standardizzata e "particolare" e le relazioni come legami provvisori e fortemente radicati sulla dipendenza. Percepivo quei luoghi fisici (piccole comunità, piccoli centri, piccoli uffici) una sorta di spazio mentale in cui non faticavano a riattivarsi i significati della cultura consolidata di quel mondo: i modelli familiari di cui ciascuno era portatore, i modelli di regolazione degli affetti, i modelli culturali riferiti alle relazioni sociali.

Pensando alle dinamiche più direttamente riferite alle interazioni con gli attori locali pubblici e alla comunicazione con essi, quegli incontri mi lasciarono quasi sempre, a caldo, un sentimento di inadeguatezza professionale e di incompiutezza rispetto agli obiettivi della fase della ricerca in cui eravamo: racconti molto puntati e poco sostenuti dal senso critico costituivano un percorso in salita, una sorta di messaggio da decrittare attraverso un faticoso lavoro di rimando e riformulazione di pensieri e cose dette. Questa problematicità comunicativa, che ho poi compreso essere propria della realtà specifica con cui mi stavo interfacciando, suggeriva che per imparare ad osservare è importante imparare a dubitare ciò che vediamo e sentiamo in superficie, per non trasformare le nostre reazioni soggettive, o le nostre fantasie, in giudizi oggettivi e risposte comportamentali. Le due domande di Lewin ancorate al mio lavoro ("cosa motiva questa persona a comportarsi in questo modo?" - "c'è una storia che si manifesta nel presente?") mi aiutarono a prendere in considerazione l'esistenza di ragioni, dinamiche e processi *under the surface* (Stapley 2006) che avrebbero potuto spiegare un comportamento apparentemente incomprensibile e di mettere a fuoco che nell'agire quotidiano i membri di un'organizzazione sono influenzati da esperienze che ne hanno plasmato i valori, le convinzioni ed i comportamenti e che hanno determinato non solo i ruoli (chi fa che cosa), ma anche come vengono fatte le cose e perché (Ferrante e Zan 1994). Ho trovato importante tenere presente

che atteggiamenti e comportamenti verso certe pratiche o processi organizzativi possono trovare origine nel tempo passato, ma continuare a strutturare schemi culturali e modelli comportamentali osservabili nel “qui e ora” organizzativo.

Emerse così come la narrazione stentata degli attori pubblici fosse riconducibile a due fattori: da un lato, al desiderio di agire razionalmente e di essere obiettivi - un appreso modo di essere che non permette l'osservazione di sé all'interno della situazione; dall'altro alla difficoltà a “pensare” per l'eccessiva centratura su preoccupazioni individualistiche. Queste due tendenze sembrano aver provocato l'impoverimento del sé e la riduzione degli spazi di pensiero: un pensiero corto (Kaneklin 2001) e ristretto su questioni “private”. Con questa consapevolezza, persi, nell'approcciare man mano le persone, quel senso di inadeguatezza che stava contrassegnando il mio sentire quando compresi che le loro reazioni (emotive) non erano problematiche di per se stesse, ma erano piuttosto il segno e il tipo del loro contatto soggettivo con le situazioni che vivevano e fronteggiavano. Provando ad andare oltre lo scontato e l'immediato, divenne evidente, oltre alla mancanza di una relazione di piena fiducia che non poteva costruirsi in una interazione, quanto ciascuno fosse completamente assorbito da preoccupazioni altre, ansie che sembravano allontanare gli attori dalla questione “programmazione”, ma che tuttavia la influenzavano attraverso uno scarso livello di consapevolezza e, di conseguenza, uno scarso impegno.

Attraverso un'accurata rilettura dei testi delle interviste, riuscii ad identificare alcune preoccupazioni comuni che davano forma e consistenza a precisi modi di pensare e agire la programmazione:

- la preoccupazione relativa alla *mancaza di personale* era narrata con insistenza ed assunta come causa di ogni disservizio o malfunzionamento organizzativo. Gli sproloqui, a volte veementi, a questo riguardo mi fecero sentire che in qualche modo gli attori mi stavano usando per esprimere le loro difficoltà ed un senso di frustrazione più profondo nei confronti di una istituzione che sentivano non in grado di dare loro comprensione e sostegno. Sembrava probabile che il peso (percepito) della responsabilità della gestione di un settore così complesso avesse quantomeno alimentato l'atteggiamento *blasè* dei *manager* intermedi, i quali, sedotti dall'inerzia

organizzativa, preferirono l'adesione pressoché totale ad un modello di programmazione sociale capace di eliminare la complessità intrinseca del processo medesimo;

- la preoccupazione della “*conferma*” del ruolo e della posizione organizzativa a seguito dell'insediamento di una nuova giunta comunale sembrava spingere alcuni degli interlocutori verso un atteggiamento più centrato sull'attestazione dell'efficienza e della qualità del lavoro svolto che non sull'esperienza del processo in sé: qui, la programmazione e tutte le dinamiche relazionali e decisionali derivanti dall'appartenenza ad un gruppo di programmazione non sembravano esistere nell'esperienza raccontata, che assunse, invece, la forma di una comunicazione asettica, propagandistica e retorica;
- la preoccupazione a fare “*buona politica*”. Riconoscibile nei discorsi e negli atteggiamenti dei sindaci, questa preoccupazione sembrò influenzare molto le scelte, i processi e gli esiti della programmazione distrettuale. Il concetto di “buona politica” è, tuttavia, sembrato essere più riferito ad un'azione che potesse incontrare il piacere dei cittadini (scelte coerenti con la cultura e la mentalità locale rispetto alle modalità di erogazione dei servizi) che non di rottura rispetto alle pratiche preesistenti. Questo bisogno, personale ma anche di sistema, sembrò tradursi nella condivisione di un tipo di programmazione coerente con le tradizionali concezioni politiche dell'intervento sociale.

Queste preoccupazioni impedivano al gruppo (rappresentante la sfera pubblica) di restare centrato sull'analisi della situazione, fuorviando l'intervista dal suo fulcro. Pur accogliendo questi sentimenti, cercai di contenerli, dar loro senso e riportare gli attori, attraverso le riformulazioni, all'interno della cornice della programmazione; ma era evidente che la confusione su quale fosse la programmazione (o il compito) a cui erano chiamati, o cosa sarebbe dovuta essere, risultava in definizioni di processi, pratiche e culture a loro volta confuse ed inadeguate, definizioni che fornivano scarse indicazioni su ciò che stavano facendo, se lo stavano facendo ed in che modo. Questa è stata una delle principali fonti di difficoltà che ho sperimentato come ricercatrice all'interno di questo

sotto-sistema, ma anche una delle principali difficoltà dei suoi attori (come individui e come gruppo). Mi vennero in mente gli scritti di Turquet (1977), con i quali venni in contatto frequentando il *workshop* di cui sopra, in cui l'autore avvisava che quando un gruppo non cerca di (ri)conoscere il suo compito primario, sia per definizione che per fattibilità, è probabile che emerga uno smembramento del gruppo o che sorga un altro compito primario diverso da quello per cui il gruppo è stato creato. Fu così chiaro che per il gruppo l'anti-compito (Zagier Roberts 1994) era la creazione ed il mantenimento degli equilibri difensivi come risposta alle tensioni provocate dall'esperienza organizzativa: sistemi di difesa come confini rigidi, relazioni lasche e centratura sui propri bisogni portavano il gruppo ad evitare il proprio compito, ma, ancora prima, ad evitare di definirlo e di rappresentarselo.

La relazione con gli attori non istituzionali ha notevolmente arricchito quello che fino a quel momento era la porzione di comprensione ottenuta rispetto al processo di programmazione; la differenza tra i loro racconti e quelli dei soggetti pubblici sembrava risiedere in uno spostamento d'attenzione, ovvero nella loro capacità di guardare alle dinamiche e ai processi concreti più che alla forma. Uno spostamento che richiamava un'idea di questo tipo: la programmazione non è un dato (pre-determinato), ma una "costruzione", ed in quanto tale doveva essere concepita come un campo dinamico nel quale i vincoli possono diventare risorsa e dove obiettivi e decisioni possono cambiare attraverso processi di apprendimento dall'esperienza. Sebbene questa consapevolezza negli operatori sembrasse incunarsi in una chiara rappresentazione del compito, del ruolo e del tipo di collaborazione, il *gap* esistente tra teorie esposte e teorie in uso (Argyris e Schön 1996) evidenziava comunque un comportamento disfunzionale del sotto-sistema: da un lato, questo esibiva sentimenti di rabbia e malcontento rispetto ad una programmazione razionale e decontestualizzata (lontana dai bisogni reali del territorio); dall'altro, agiva con rassegnazione rispetto ai meccanismi della partecipazione. Mi fu chiaro che gli interlocutori non avessero chiaro il senso dello scopo che avrebbe dovuto guidarli nell'affrontare in modo unitario le sfide di cambiamento che avevano di fronte.

Così, come l'attore pubblico, anche il Terzo Settore sembrava essere assorbito da preoccupazioni diverse più direttamente legate alla sua sopravvivenza: era chiaro che la scarsità delle risorse costituiva l'aspetto dilemmatico per eccellenza, e che le ansie che questa ristrettezza faceva sorgere ed alimentava sentimenti di invidia e di competizione tra le singole organizzazioni. Tuttavia, poiché l'aspetto economico costituisce ancora una sorta di tabù, la difesa organizzativa agita fu la negazione di questa preoccupazione e lo spostamento delle ansie e delle colpe esclusivamente su altri soggetti. Questi meccanismi di negazione e spostamento impedivano alle persone di pensare e di portare avanti i cambiamenti che avrebbero voluto. Per questo, il lavoro di restituzione successivo servì ad affrontare la realtà e, facendolo, ristabilire la fiducia nelle proprie capacità di influenzare il proprio destino.

6.2 Risultati *ad interim*

Gli approcci socio-tecnico e psicodinamico utilizzati nel paragrafo precedente hanno messo in luce il postulato di questo lavoro, e cioè che le organizzazioni perseguono compiti consci ed inconsci che influiscono sulla loro efficienza e sui livelli di stress vissuti dai soggetti che vi appartengono. Gli strumenti interpretativi e analitici offerti da queste prospettive mi hanno aiutata a focalizzare ed analizzare l'interazione tra le dinamiche conscie ed inconscie, e a capire dove la struttura e la funzione inconscia si sovrappongono.

In questo paragrafo l'obiettivo è quello di mettere in evidenza i temi generali emersi nel corso delle interviste con i primi interlocutori e che consegnano l'immagine reale della programmazione all'interno di questo distretto. Sebbene i primi risultati della ricerca non abbiano smentito l'ipotesi di lavoro iniziale, secondo cui la programmazione sembra aver assunto più la forma di un atto di natura politica-amministrativa che un metodo per l'intervento sociale, dall'analisi delle interviste sono emerse differenze significative tra i due principali attori (pubblico-privato) rispetto al modo con cui programmazione e cambiamento sono concepiti, un cambiamento che dovrebbe riguardare il cambiamento stesso dello stile della programmazione corrente.

Proverò, quindi, a mettere a fuoco questi temi, riflettendoci su e provando a far emergere i diversi punti di vista e le difficoltà specifiche di ciascun sottosistema. Qui però vorrei precisare che ciò che proverò a raccontare porta con sé, in qualche modo, le ambivalenze proprie degli attori - molto più evidenti nei racconti e nelle sensazioni degli interlocutori pubblici; intendo dire che, per tutta una serie di motivi (che possono avere a che fare con la particolarità dell'oggetto della ricerca, con la posizione organizzativa, con la cultura a cui inevitabilmente ci si socializza nel tempo o con l'influenza dell'inconscio su questioni personali o professionali irrisolte), nel dare voce al loro narrare potranno affiorare frammenti di discorsi contraddittori. Di questa contraddizione ho fatto esperienza diretta, che è stata per me come una terra di mezzo tra il detto e il non detto, dove la parola ha smentito silenzi loquaci ed il silenzio ha confermato comprensioni inenarrabili.*

6.2.1 Programmazione come suddivisione di risorse

Il primo e più importante dato emerso dalle interviste con gli attori istituzionali e non è che la programmazione sistemica si configura come redistribuzione pro-capite delle risorse tra i comuni appartenenti al distretto per la realizzazione di servizi socio-assistenziali per soggetti non-autosufficienti.

Dal punto di vista degli enti pubblici, sembra che la programmazione non possa essere altro poiché è fortemente legata alla disponibilità delle risorse economiche. È tanto radicata nel loro *belief system* l'idea secondo cui una buona programmazione dipende esclusivamente dalla quantità delle risorse che si hanno a disposizione che questi non sembrano essere in grado neppure di immaginare forme nuove e percorsi diversi del processo di programmazione.

* Nel *tag* riportato alla fine di ciascuna intervista (cioè [Intervista...]), la lettera 'C' è riferita ai comuni (sindaci, funzionari e responsabili di servizio, assistenti sociali) e le lettere 'TS' indicano il Terzo Settore (Csv, Consorzi di cooperative, cooperative sociali e organizzazioni di volontariato). A queste sono aggiunte le lettere 's' e 'p' per indicare le interviste condotte nella fase dello *start* e del *progress* (cfr. paragrafo 6.3) ed il numero identificativo dell'intervista (che inizia da 1 per ogni fase)

«[...] Tutto ciò che dice la 328, e poi la 23 che l'ha recepita, è bello, bellissimo, ma sembra un sogno irrealizzabile. Le risorse non ci sono, e con questa crisi ancora di meno. E come si può programmare, e cosa programmi, senza soldi? Le idee non bastano, ci vogliono i mezzi per realizzarle. I fondi che ci manda la Regione ci permettono solo di fare certe cose, come l'assistenza domiciliare, e questo sicuramente significa perdere in continuità, perché un servizio domiciliare protratto nel tempo non ce lo possiamo permettere, e significa anche non avere nemmeno la possibilità di diversificare i servizi. Ma è il meccanismo della coperta: se tiri da una parte, resti scoperto dall'altra. Io non vedo alternative. Mi dica lei se sbaglio. Le risorse contano, e da questo non si scappa».

[Intervista Cs7]

Per quanto siano stati raccontati problemi di equità nei meccanismi di ripartizione del fondo, questi possono essere definiti “apparenti” perché non sembrano esistere, nei racconti dei soggetti intervistati, esperienze di conflitto o discussioni vivaci sul punto; ciò che emerge piuttosto è l'influenza che l'appartenenza ad un'organizzazione di piccole o grandi dimensioni esercita sulle percezioni e sulle posizioni individuali rispetto al criterio utilizzato. Così, per alcuni (in particolare per i comuni di dimensione medio-grande) la suddivisione del fondo in funzione del totale della popolazione è un criterio certo:

«E' un criterio preciso che noi come comune abbiamo sempre condiviso perché nessuno in questo modo può dire “voglio di più” o “al quel comune è stato dato di più”. In questo modo, diciamo, che evitiamo spiacevoli inconvenienti (che quando ci sono le risorse di mezzo siamo tutti un pò interessati...); ma poi non è giusto che un comune piccolo ottenga uguali risorse addirittura di più di un comune grande».

[Intervista Cs1]

È come se il calcolo matematico garantisse l'imparzialità e la correttezza del processo rispondendo alla regola dell'appropriatezza tra la dimensione geografica e sociale del territorio, inteso come bisogno organizzato, e le risorse necessarie a soddisfarlo; per altri, invece, (i comuni più piccoli) questo criterio risulta essere inadeguato perché, non essendo basato sulla valutazione effettiva del bisogno, fissa finanziamenti irrisori e, per questo, incapaci di incidere in modo serio sui problemi sociali locali:

«[...] Non c'è molta soddisfazione per come le cose sono programmate. È vero che ci vorrebbero più risorse, ma è anche vero che il modo con cui ci vengono date le risorse è abbastanza discutibile perché io, come piccolo comune, posso avere una popolazione anziana con più esigenze rispetto ad un comune più grande; e quindi a me le risorse possono non bastare mentre ad un comune più grande possono avanzare perché magari lì ci sono più servizi che possono compensare l'assistenza domiciliare comunale; penso alle cooperative, al volontariato, alle parrocchie, ma anche al mercato privato. I comuni più grandi sono quelli in cui si lavora di più e le persone hanno più disponibilità economica per pagare i servizi privati; in paesi come il nostro, non solo piccolo ma anche più internato, gli anziani sono abbandonati perché il tasso di emigrazione è molto alto: le famiglie lasciano questa terra per mancanza di lavoro ed abbandonano anche i genitori. Per questo credo che il criterio dovrebbe essere rivisto, perché senza una visione complessiva della situazione e del bisogno non si può decidere bene».

[Intervista Cs5]

Queste visioni, diverse a seconda della dimensione geo-politica del territorio a cui si appartiene, ma profondamente imperniate su una concezione statica della programmazione che la riduce alla copertura della spesa storica, lasciano anche intravedere le tendenze individualistiche presenti nei singoli comuni, grandi e piccoli, che sembrano faticare nel riconoscere la “zona” come luogo di programmazione delle politiche socio-assistenziali, nel riconoscersi in essa e nel mantenere un certo equilibrio tra le esigenze di questo nuovo ambito territoriale, a cui ad ogni modo appartengono, e le esigenze della propria realtà locale

«La programmazione è molto basata sulla ripartizione delle risorse. Esiste questa logica perché comunque in ogni territorio esistono delle criticità, per cui ogni amministratore cerca di difendere il proprio territorio cercando di portare a casa più risorse possibili. E poi si fa anche per rispondere ad una logica patriottica verso il proprio comune. Quindi a volte ti trovi a fare delle battaglie non tanto per il fine - ad esempio “facciamo una programmazione diversa” - ma per dare una risposta al tuo territorio».

[Intervista Cs4]

I racconti dei rappresentanti del Terzo Settore hanno evidenziato in modo più critico i limiti e le possibili derive (paternalistiche e clientelari) connesse a questo modo di (non) fare programmazione. Il limite più grande sembra essere quello di considerare le risorse economiche (l'erogazione regionale) le uniche possibili,

trascurando altri tipi di risorse (umane, relazionali, fisiche) e facendo del Piano di Zona uno strumento di programmazione clientelare:

«[...] La programmazione non mai è avvenuta in questo distretto. Ecco perché ad un certo punto ci siamo allontanati. Uno perché il distretto ha subito la Regione: i soldi sono suoi, ti dice “fai un PdZ”, ti indica quali aree devi realizzare - anziani, minori o famiglia - e ti da un ammontare di risorse. E qui ci si doveva già ribellare e rifiutare queste risorse in segno di protesta perché nel mio territorio io devo capire quali sono i bisogni reali, ed in base al bisogno investo. Due perché agli amministratori da parte loro sono disinteressati: è troppa fatica fare una mappatura dei bisogni, ragionare assieme agli altri, al Terzo Settore ecc. Che poi il PdZ doveva servire proprio a questo, cioè la mancanza di risorse economiche doveva spingere tutti a lavorare assieme e non solo dire “questi sono i soldi e basta”, ma dire “tu che metti?”. È vero che la Regione per il PdZ da un tot, ma tu comune dalle tue casse cosa investi? Quali strutture ? Quali risorse? umane, fisiche, progetti?. Invece ogni comune incassa la sua cifra e gli sta bene così, perché così fa quel che vuole...».

[Intervista TSs1]

Allo stesso modo, il criterio con cui le risorse sono suddivise è considerato, nei fatti, un non-criterio, o meglio, un criterio funzionale solo all'eliminazione della complessità implicata nelle dimensioni metodologiche e relazionali della programmazione e alla costruzione e mantenimento di relazioni “particolari” con alcune organizzazioni del territorio e con cittadini-utenti.

6.2.2 Localismo vs Coesione: la *partnership* che non c'è

L'appiattimento della programmazione sulla suddivisione delle risorse sembra funzionare come una forza centrifuga che spinge i comuni a negare l'esistenza della zona (il distretto, infatti, esiste solo a livello giuridico e amministrativo, ma non nella mente e nell'esperienza delle persone) e ad accentuare la tendenza verso un forte localismo in cui ciascuno, chiuso dentro le proprie specificità territoriali, mantiene *certe* priorità continuando a dare *certi* tipi di risposte alla comunità:

«Nei fatti ognuno di noi ragiona con la propria testa, non facciamo rete nel distretto, o meglio, non consideriamo il distretto come la rete e, quindi, non ci riconosciamo nel distretto perché non ci sentiamo parte della rete. Ognuno è un sistema a sé: decide come spendere i fondi, poi organizza i servizi come meglio crede e rendiconta per quello che ha fatto nel proprio comune».

[Intervista Cs2]

«Poi non dimentichiamo che ci sono variabili che entrano in gioco e che non possiamo controllare: il servizio sociale non è mai stato inteso purtroppo come diritto del cittadino o come un modo per sviluppare territori attraverso le cooperative di inserimento lavorativo per esempio, ma come strumento di lotta politica: ogni potenziale beneficiario di qualsiasi sussidio costituisce un possibile voto o bacino di voti; ecco perché stare chiusi nei propri territori va bene, perché sei libero di dare a chi vuoi le risposte che aiutano l'altro ma fanno comodo anche a te».

[Intervista Cs1]

Emerge come l'accettazione e l'adesione degli amministratori pubblici a questo tipo di programmazione, in modo particolare da parte di funzionari e responsabili, non sembra essere senza riserve, ma racchiude un atteggiamento problematico: esiste una percettibile ambivalenza cognitiva ed affettiva riguardo alla dinamica riconoscimento/negazione che esplicita la tensione tra desiderio di appartenenza e propensione all'individualismo. Questa ambivalenza sembra risolversi nella spinta verso il localismo (il modo più semplice perché più semplice è conformarsi alla cultura del sistema e del territorio), che è per lo più trainata dal livello politico, ed essere attivata dall'esigenza di proteggere il proprio territorio, una capacità che diventa visibile nell'entità del finanziamento ottenuto: più porti a casa più sei un amministratore capace, uno che conta; e più sei un buon amministratore più buone possibilità hai di ri-ottenere il consenso elettorale

«[...] Comunque passare ad una programmazione e gestione complessiva sarebbe diverso. È vero che decidere e offrire servizi nel piccolo è più semplice, ma forse con un pò di buona volontà si potrebbe fare, iniziando, magari a mettere da parte l'appartenenza politica. Il vero problema è che tutti ci rendiamo conto di questi limiti, ma nessuno riesce a fare nulla, perché nella fase di programmazione, di ripartizione delle risorse, ognuno di noi, pur di offrire un servizio, accondiscende a tutto - ma sempre nella legalità!».

[Intervista Cs4]

«Io ai miei cittadini voglio mandare un messaggio chiaro. Io sono qui per loro che, votandomi, mi hanno dato fiducia. Quindi per me la programmazione così com'è va bene perché riesco a portare a casa delle risorse con cui posso dare risposta ai loro bisogni. Questo è il mio obiettivo e loro lo sanno che prima di tutto ci sono loro e ci sono le esigenze del nostro territorio. [...] anche le liste dell'assistenza domiciliare, per esempio, è vero che seguiamo dei criteri, che sono le certificazioni di reddito o di malattia, ma quando incontro qualcuno per strada che mi chiede il servizio io gli dico sempre di passare dal comune che troviamo una soluzione. Che poi una soluzione si trova sempre, magari mando un operatore un'ora una volta alla settimana, però gli faccio sentire che il sindaco c'è e che il comune non abbandona i suoi cittadini. E se i tuoi cittadini vedono queste cose è logico che poi vogliono te».

[Intervista Cs3]

Sembrerebbe che quanto più la programmazione è giocata sulla re-distribuzione delle risorse tanto più la parte politica ottiene un ritorno in termini di consenso sociale e legittimazione politica. Ecco perché, oltre alle enunciazioni di principio, una programmazione diversa non soltanto è impraticabile, ma neppure pensabile: implicherebbe la messa in discussione dei valori di riferimento del sistema e delle sue radicate pratiche particolaristiche e clientelari, cioè un cambiamento culturale dove la realizzazione del bene comune, lo sviluppo del territorio globalmente inteso, sacrificherebbe quegli aspetti legislativi, culturali, storici, finanziari e quelle logiche di relazione che hanno preso forma nel tempo e nel tempo si sono consolidati ed ossidificati. Sono i comuni a definire il senso e la direzione della programmazione e, nelle pratiche che stabiliscono e rinforzano, non tengono in considerazione le istanze di cambiamento del Terzo Settore, il quale prova invano a rivendicarne uno stile diverso, capace di sfidare la complessità attuale del campo sociale (multidimensionalità dei problemi e multidisciplinarietà degli approcci) e di dare consistenza alla nuova realtà locale, intesa come luogo fisico e relazionale entro cui sperimentare ed attivare nuove connessioni:

«Purtroppo, non abbiamo capito che oggi i problemi sono diversi rispetto al passato. La risposta non può più essere il contributo economico o il servizio che dura solo un mese. Oggi abbiamo nuovi bisogni che sono legati al “non-avere” (un lavoro, una casa), ma anche al “non esserci”, cioè non essere coinvolti nei circuiti relazionali - e penso a fenomeni come l'emarginazione dei room piuttosto che dei disabili piuttosto che degli immigrati, questi poi considerati ancora un'emergenza in questo territorio e non la realtà. In questo senso, la programmazione dovrebbe partorire un PdZ intersettoriale dove la rete ti garantisce anche che diverse competenze si mettono insieme e costruiscono non solo 'IL TERRITORIO' (invece che restare ancora attaccati all'idea de 'I TERROTORI'), ma soprattutto una cosa che si chiama “innovazione”, ma che vedo dura realizzare se non abbandoniamo gli egoismi personali, la cosa più aberrante di questo territorio».

[Intervista TSs3]

Come diretta conseguenza, il principio-meccanismo della *partnership* (in teoria centrale per gli attori della programmazione) sembra essere sistematicamente smentito nella pratica in nome di altre istanze con esso contraddittorie: prima fra tutte, l'esigenza di evitare interferenze nelle scelte e nelle decisioni individuali. La collaborazione inter-organizzativa, che dà forma e consistenza alla *partnership*, fatica ad attivarsi perché è considerata un costo in termini di lavoro in più, perché richiede tempo, energia e volontà incontrarsi attorno ad un problema, negoziare ruoli e compiti e condividere scelte e pratiche lavorative, e priva di quei margini irrinunciabili di libertà d'azione che garantiscono il mantenimento di *certe* priorità e la predisposizione di *certe* risposte. Il meccanismo di difesa contro la fatica ed i rischi della collaborazione è l'esistenza di relazioni debolmente costruite e strutturate, una debolezza che costituisce un vantaggio nel facilitare un legame circoscritto, anche poco importante e, soprattutto, nel permettere a ciascuno di mantenere la propria indipendenza.

6.2.3 L'ambiguità dei tavoli: chi partecipa a cosa?

All'interno del sistema è radicata e diffusa l'idea che la politica conti e decida. In parte giustificata dagli amministratori pubblici, per i quali la materia sociale è di competenza politica perché le politiche socio-assistenziali costituiscono gran parte dei programmi elettorali degli schieramenti nella competizione elettorale, la

presenza eccessiva ai tavoli della politica e l'influenza che in queste sedi esercita sono fonte di preoccupazione in considerazione del fatto che questo "potere" non sembra essere opportunamente bilanciato dalle competenze proprie del livello tecnico:

«Ai tavoli partecipa la politica... e sappiamo bene come questa, purtroppo, agisce. I tecnici, in realtà, sarebbero i più adatti perché solo chi tocca con mano il disagio può realmente capire di cosa c'è bisogno. Che poi il politico ha anche un tempo di azione più ristretto rispetto al tecnico che invece, indipendentemente dal colore del governo, sta lì e ogni giorno fa il suo lavoro».

[Intervista Cs2]

«Forse, lo sforzo dovrebbe essere quello di provare a fare coesistere questi due livelli, perché escludere la politica non va bene: non dimentichiamoci che l'intervento sociale rientra sempre nei programmi politici. Però trovare un compromesso, secondo me sì, perché il tecnico essendo senza appartenenza politica riesce ad equilibrare meglio lo sbilanciamento verso altri modi di scegliere le cose, è più razionale ed obiettivo nelle scelte perché conosce il bisogno del territorio. E di questa razionalità c'è bisogno perché vorremmo una programmazione diversa più competente. E solo chi è distaccato da certe logiche può ragionare e scegliere in modo competente. Però è difficile. Non ci sono le risorse e non c'è personale nei comuni. Io mi occupo di servizi sociali, ma devo anche occuparmi di tantissime altre cose... ed è pesante, ma anche frustrante perché tutti si aspettano qualcosa da te, ma le tue energie quelle sono! Allora da dove ti viene la forza e la voglia di programmare? Di dire "perché non proviamo a fare le cose diversamente?". Non ti viene da nessuna parte e questa è la tragedia. Ma non è colpa nostra. Non siamo messi nelle condizioni di lavorare bene».

[Intervista Cs6]

Il livello tecnico, costituito da quei soggetti custodi di conoscenze specifiche derivanti dal contatto diretto con i problemi del territorio, fatica ad organizzarsi, a strutturarsi e, in particolare, ad autorizzarsi a trovare la propria voce. È come se la consapevolezza dello scarto tra ciò che la programmazione dovrebbe essere e ciò che è non fosse sufficiente a motivare l'energia delle persone a farsi portavoce delle istanze di cambiamento che vorrebbero. L'ambiguità dei tavoli, che origina sia dal fatto che non esiste una chiara distinzione tra livelli, ruoli e compiti sia dalla loro evidente inconsistenza (essi appaiono essere strumenti inutili dal punto di vista dei processi che dovrebbero facilitare e contenere), non sembra essere un

fattore stimolante e positivo: il luogo che dovrebbe essere uno spazio dialogico, aperto, di costruzione e condivisione di ipotesi di cambiamento è percepito essere, invece, una decisione già presa:

«Io ho avuto la possibilità di partecipare a questi tavoli, e in tecnici e politici è abbastanza difficile. Io credo che ci sia una grande confusione in merito a questa cosa, nel senso che il politico pensa che debba partecipare a prescindere, non fa la distinzione tra “io do l’indirizzo politico e dico quali sono le linee che vorrei adottare” e “gli aspetti tecnici ve li definite voi, tecnici, progettisti, dirigenti, responsabili di servizio” [...] Che poi sono tavoli che servono a ben poco: noi come comune, per esempio, ci presentammo con dei progettini striminziti in cui dicevamo “vogliamo fare questo, ci servono tre mila euro”, ai tavoli si arrivava già con una cifra stabilita e conosciuta. Ecco perché alla fine questi tavoli sono una parvenza».

[Intervista Cs1]

In questo senso, *manager* e funzionari più direttamente coinvolti ai tavoli fanno esperienza di un processo in cui il livello tecnico che rappresentano è relegato ad una funzione ancillare, e non complementare, del livello politico; il punto che emerge con chiarezza dalle voci ascoltate è che se le conoscenze, le competenze tecniche e l’esperienza derivante dalla prossimità con il bisogno reale venissero utilizzate davvero in modo da contribuire ad una programmazione basata su opportune metodologie per l’identificazione e l’analisi dei bisogni sociali e su strumenti di valutazione per l’analisi della rete dei servizi esistenti, probabilmente il livello politico dovrebbe rivedere il suo potere sul territorio.

Mentre le ansie degli interlocutori pubblici riguardo l’utilità del loro lavoro non riescono ad essere esplicitate in nessun modo, cosa che, da un lato, impedisce loro di differenziarsi e di trovare una voce e, dall’altro, rafforza l’egemonia decisionale dei politici, sentimenti di malcontento e di sfiducia rispetto al senso e agli obiettivi che i tavoli tematici assumono nella realtà trovano espressione nei racconti dei soggetti che rappresentano il Terzo Settore: i tavoli non sono percepiti e esperiti come strumenti di *governance* che permettono la formulazione congiunta delle politiche; poiché il processo di programmazione non è nella realtà basato su un lavoro di analisi dei bisogni sociali locali, su visioni e azioni che possano facilitare la creazione di una rete, sulla partecipazione genuina di tutti gli

stakeholders e sull'apprendimento e sviluppo di nuove conoscenze, questi sono vissuti piuttosto come strumenti “ostacolo” posti al servizio del livello politico che liberamente sceglie ciò che più risponde ai propri bisogni e ai bisogni della cultura del sistema che costruisce ed alimenta

«In questo distretto la consapevolezza di una programmazione strategica non c'è. Come fai ad avere delle strategie o come puoi fare scelte strategiche se non sai neppure di cosa hai bisogno? La mappatura dei bisogni è una cosa imprescindibile, ma mai nei tavoli si è parlato di questo; come siamo messi a rete? Neppure di questo si è mai parlato. Abbiamo alle spalle una o due programmazioni: cosa abbiamo imparato da quelle esperienze? Io credo che questi dovrebbero essere i temi che dovrebbero essere portati nei tavoli. Invece no. Quali politiche stiamo portando avanti in questo modo?».

[Intervista TSs2]

«Io credo che qui si siano addirittura fatti dei passi indietro... perché i comuni adesso non hanno più nemmeno quella parvenza di dire “incontriamo il Terzo Settore”. Alcune volte sono state fatte consulte ma con personaggi che non hanno esperienza radicata, e quindi peso, dentro il territorio. Pensa che con alcune organizzazioni ci siamo messi insieme ed abbiamo convocato un'assemblea accettata dall'intera giunta comunale ma con scarsi risultati - assessori, tra i più attenti, alla fine sono dovuti andar via. E questo perché? Ma noi lo vediamo dall'assistenza domiciliare: i soldi che arrivano ormai i comuni se li dividono, e quindi non c'è nemmeno una parvenza di programmazione; una volta almeno ti convocavano, ti imponevano le loro scelte, si faceva un convegno e si manteneva un'immagine. Da qualche anno a questa parte la divisione è sic e simpler, è proprio la divisione aritmetica. E l'assurdo è che ci sono comuni che dalla ripartizione delle risorse ottengono anche tre mila euro. Altro elemento: nella programmazione che dovrebbe vedere il comune capofila in comunicazione con l'Asl, questa è completamente assente; sono anni che non fanno riunioni, neppure su questioni specifiche come gli allettati. Quindi, ogni ente va per proprio conto, si gestisce come al solito, anzi peggio del solito perché non fanno più bandi e questo lo vediamo con l'assistenza domiciliare; si era raggiunto un livello e questo livello non c'è più. Quindi il giudizio sulla programmazione è negativissimo, anche perché la politica fa passare questo al mondo esterno come un lavoro programmatico nel senso che loro trovano sempre qualcuno che gli firma il verbale. Poiché io non voglio rendermi complice di una simile pratica non solo non ho mai firmato, ma sono anni che non partecipo a nessun tipo di tavolo».

[Intervista TSs1]

6.2.4 Decidere senza Scegliere: il problema della partecipazione

La programmazione, così com'è agita dal sistema, rende la partecipazione non necessaria agli occhi degli *stakeholders* interni ed esterni. Scelte già compiute, che annullano gli spazi di negoziazione possibili e che riducono la programmazione al calcolo di una media aritmetica ponderata, e la mancanza di un lavoro inter-professionale per la mappatura reale dei bisogni sociali, giustificata dagli indirizzi strategici e operativi regionali che obbligano verso certe direzioni, disincentivano le persone a partecipare anche quando il loro contributo, in virtù delle conoscenze e delle competenze di cui dispongono, è importante per la qualità del processo, delle sue dinamiche e dei suoi esiti.

Poiché gli attori sono consapevoli che le decisioni reali sono prese al di fuori dei *fora* partecipativi, a certi livelli dove rango e *status* continuano ad essere più importanti delle competenze, essi non percepiscono d'essere un gruppo con un compito, o meglio, sentono d'essere un gruppo con un compito per il quale non è necessario usare schemi partecipativi: all'interno di un processo rigido, meccanico e burocratico - che inizia con la comunicazione del comune capofila ai singoli comuni sullo stanziamento regionale per il finanziamento di servizi ed interventi, prosegue con il suo invito ad elaborare progetti in modo da poterlo ottenere (con l'indicazione dell'importo spettante a ciascuno e su cui i margini di manovra sono pressoché impossibili) e termina con la firma di un accordo - un compito che richiede la partecipazione, il coinvolgimento e l'impegno di tutti, nei fatti, non esiste. Di fronte a processi inesistenti, quindi, questi soggetti si trovano, e a questi sono chiamati.

6.2.5 Il ruolo del Terzo Settore

La cultura prevalente del sistema considera il Terzo Settore soggetto erogatore di servizi e prestazioni, più che attore promotore delle politiche socio-assistenziali locali. Per quanto nel corso del tempo questo abbia cercato di rafforzare il proprio ruolo, la sua partecipazione risulta essere ancora caratterizzata da modalità estemporanee e non adeguatamente definite e strutturate.

Dal punto di vista degli enti pubblici, questa differenza viene molto rimarcata, quasi a voler delimitare confini di “potere” (io decido, tu esegui - ed esegui finché lo voglio io) prima ancora che di ruolo. Nei loro discorsi, le organizzazioni del Terzo Settore sono consapevolmente tenute ai margini della discussione sulla programmazione distrettuale e considerati soltanto per la loro funzione gestionale

«Il Terzo Settore è senza ombra di dubbio una risorsa, però oltre a sentire cosa pensano su una determinata cosa non c'è nulla. Voglio dire che loro sono più bravi nella gestione dei servizi. E proprio perché gestiscono da tanti anni i servizi e conoscono le problematiche che ci possono dare informazioni utili su cosa sarebbe meglio organizzare per i nostri cittadini. Però un conto è avere le informazioni, un conto è la responsabilità di decidere».

[Intervista Cs1]

Peraltro, a sostegno della loro tesi, gli attori istituzionali mettono in evidenza come la partecipazione del Terzo Settore ai processi decisionali sia problematica dal punto di vista della sua rappresentanza: esso non è percepito essere soggetto unico ed autorevole, ma un mondo frammentato al proprio interno, abitato da soggetti diversi e in competizione tra loro e, per questo, incapace di esprimere e portare avanti una visione condivisa.

«La capacità del Terzo Settore non è solo quella di dire “siamo radicati e ne sappiamo di più di voi”. Il punto è come ti presenti ai tavoli della concertazione. Il Terzo Settore non è ben rappresentato, secondo me. Sembra che ogni associazione va per la sua strada e tu te ne accorgi perché molte volte per un bado si fanno la guerra... Quindi loro hanno pure i loro problemi... ».

[Intervista Cs2]

Sul tema del proprio ruolo, il Terzo Settore è molto critico. È consapevole di essere volontariamente escluso dai processi decisionali ed opportunisticamente considerato nella gestione dei servizi che l'ente pubblico finanzia, rispetto alla quale il riconoscimento della loro presenza radicata nel territorio sembra essere più funzionale a certi tipi di bisogni che non alla realizzazione del principio di sussidiarietà: il bisogno di una gestione dei servizi economicamente più sostenibile, il bisogno di trovare soluzioni adeguate a problemi e richieste sociali che approcci burocratici lascerebbero inevase e che potrebbero indebolire la

credibilità della classe dirigente, il bisogno di spostare la responsabilità sociale degli interventi:

«Il punto è che a noi non ci vogliono dentro quella che loro chiamano programmazione, perché dei servizi sociali non importa niente a nessuno, tutto funziona secondo logiche vecchie di particolarismi e tu sai che c'è una torta che all'interno è già suddivisa. E loro lo sanno che tu le potenzialità ce le hai e che potresti rompere le scatole. [...] allora che fanno? Cercano quelle realtà che sono più vicine a loro e dicono che hanno fatto concertazione. Ma chi definisce i criteri della rappresentanza? L'ente pubblico? E come? Dove la mettiamo la storia che alcune cooperative rappresentano nel territorio? Ma conterà qualcosa che qualcuno esiste da 20 anni ed ha un'organizzazione interna che la rende impresa sociale a tutti gli effetti? Agli occhi del pubblico non c'è differenza, perché quello che gli serve è una firma sull'accordo di programma per avere i fondi e non il tuo reale contributo che possa cambiare lo stile che hanno assunto nella programmazione ».

[Intervista TSs1]

«L'ente pubblico dovrebbe chiamarci quando fa programmazione. Invece no. Per loro siamo solo gestori dei servizi. Che poi questo meccanismo dell'offerta economicamente più vantaggiosa gli fa risparmiare anche soldi sul finanziamento che mettono a disposizione anche se sanno che questo non solo danneggia la qualità del servizio, ma danneggia anche noi perché siamo costretti a sopravvivere con scarsissime risorse. [...] che poi ovviamente quando tu riduci le ore ad un anziana, per esempio, o contrattualmente sei manchevole in qualche modo con gli operatori la colpa è tua. Perché utenti e operatori la tua faccia vedono...».

[Intervista TSs1]

Su questi tre scogli si infrange il principio di sussidiarietà ed emerge il senso di frustrazione e la rabbia del Terzo Settore nel rivendicare il proprio ruolo di co-programmatore, consapevole delle proprie potenzialità dovute al suo profondo radicamento nel territorio (conoscenza dei bisogni, competenze per progettare nuove opzioni di intervento, messa in rete di risorse professionali e strutturali in aggiunta a quanto disponibile con il finanziamento pubblico) e consapevole anche dell'abitudine della politica a creare rapporti particolaristici, dove la partecipazione non solo è un atto formale (senza impatto nella sostanza), ma tende a riguardare quei soggetti (di Terzo Settore) con cui i dirigenti hanno maturato nel corso del tempo rapporti stabili basati perlopiù su relazioni personali. Questo

sembra essere il motivo per cui il Terzo Settore mostra atteggiamenti di rassegnazione e di rinuncia verso un processo che ha tradito le promesse di cambiamento e di innovazione sul modo di fare lavoro sociale. Tuttavia, la critica al sistema, in particolare alla scelta dei sindaci che si accontentano di gestire quel poco che la Regione passa utilizzando i fondi con una ripartizione e puntando a gestire progetti finalizzati a soddisfare bisogni più nel senso quantitativo che qualitativo (e che non lascia al momento molte speranze sulla possibilità di rompere il circolo vizioso che si è creato), è accompagnata da riflessioni più ampie che contengono valutazioni basate sulle esperienze costruite nel tempo, e che permettono al Terzo Settore di individuare nelle difficoltà di coordinamento e di costruzione di una rete efficace una delle sue principali debolezze nonché il maggiore ostacolo alla sua partecipazione ai tavoli decisionali

«[...] Abbiamo preso coscienza del forte tratto culturale generale e di una caratteristica negativa delle organizzazioni stesse: invece che pensare ad una programmazione generale sulle questioni sociali pensiamo a come poter avere un minimo di contributo economico per continuare a fare ciò che facciamo, per sopravvivere. Quindi, prima ancora che con le amministrazioni, dobbiamo fare i conti con questo fatto: se non pensiamo che la rete, la collaborazione deve partire dal di dentro come possiamo pensare di andare a dire alle istituzioni “cambiate logiche?”. Purtroppo abbiamo un approccio dove l’associazione o la cooperativa vive in se stessa o per se stessa e tende a vedere il resto del mondo del Terzo Settore come avversario invece che come una risorsa o partner per fare le cose assieme».

[Intervista TSs2]

Queste debolezze, che originano da una forte frammentazione interna e dalla prevalenza di posizioni individualistiche su visioni collettive, sembrano aver influito profondamente sulla possibilità di creare luoghi di rappresentanza utili a dare unitarietà ad un mondo per sua natura differenziato: l’esperienza del Forum del Terzo Settore è narrata con estrema fatica, essendo stata l’esperienza del fallimento di un progetto di cambiamento, ma sembra costituire anche il punto di partenza di una consapevolezza nuova che inizia a farsi strada e che punta alla costruzione di meccanismi di partecipazione dal basso

«Come Forum nel distretto abbiamo fallito. Non siamo riusciti a creare legami e unità di intenti. Ognuno ha navigato e si è mantenuto a galla per come ha potuto, intercettando risorse altrove e provando a erogare servizi senza considerare che era parte di un mondo più grande. Adesso alcune associazioni e consorzi stanno lavorando per mettere assieme, per creare rete e devo dire che si scontrano contro queste forme individuali presenti nelle associazioni, perché la logica è “se ci sono risorse facciamo rete”, altrimenti salta: “a che serve?”. Questo è il limite perché non riusciamo a costruire una visione della cooperazione condivisa che sia il cuore della nostra esistenza. Ma da questo limite stiamo provando a ripartire: questo lavoro di ricomposizione e sensibilizzazione che stiamo facendo, più come Csv che come Forum del Terzo Settore, attraverso seminari formativi ed informativi sulle varie questioni, va proprio nella direzione di creare di una rete efficace e vera tra associazioni e cooperative».

[Intervista TSs2]

6.2.6 Il problema: un sistema incapace di fare rete

L'aspetto che emerge è l'incapacità del sistema di fare rete. Diffidenza e individualismi sembrano essere i tratti prevalenti della cultura di questo territorio che spinge gli attori a considerarsi elementi autosufficienti e conclusi. Se sfiducia ed egoismo sono i valori alla base dei comportamenti, allora la tendenza ad assolutizzare le risorse economiche, tanto da renderle l'essenza stessa della programmazione, può essere interpretata come un modo per restare in una *comfort zone*, dove la capacità di controllo sul sistema, assicurata da decisioni unilaterali e dalla burocratizzazione dei processi, elimina la complessità e l'incertezza propri della rete (al di là delle relazioni clientelari che l'assenza delle rete assicura).

Cambiare modalità di programmazione richiede un cambiamento culturale perché gli ostacoli di sistema e di processo appartengono alla cultura dei territori e delle organizzazioni: sebbene tutti gli attori mostrino una certa capacità di lettura critica e una certa consapevolezza sui limiti di certe pratiche e sulla necessità di abbandonare queste logiche di funzionamento, alla fine il “*sistema, così com'è, sembra star bene a tutti*” perché questa programmazione serve a mantenere equilibri e modi di fare che fanno ancora troppo comodo per poter essere sfidati.

6.3 Seconda fase. La mappatura reale degli *stakeholders*

I risultati ottenuti in questa prima fase iniziarono a fornire importanti indizi sulla forma e sulle dinamiche del processo di programmazione. Tuttavia, le precedenti attività documentali e di mappatura del sistema suggerivano che la costruzione della “popolazione” (Trist 1983) non poteva dirsi completa: emergevano dalle interviste delle aree di influenza (*potere su*: persone, risorse; *potere di* : ostacolare, facilitare - Samà 2013) da identificare e comprendere. Questo rispondeva a un preciso obiettivo del processo di *action research*, come suggerisce Jean Neumann (2013): collocare sempre gli *stakeholders* all’interno delle ragioni del cambiamento.

A tal fine, usai il modello elaborato dalla studiosa attraverso il quale riuscii ad individuare quali *stakeholders* coinvolgere in quale momento, la cui significatività risiede nel suo essere radicato su una concezione sistemica e complessa del cambiamento, dove partecipazione e coinvolgimento sono ritenuti imprescindibili:

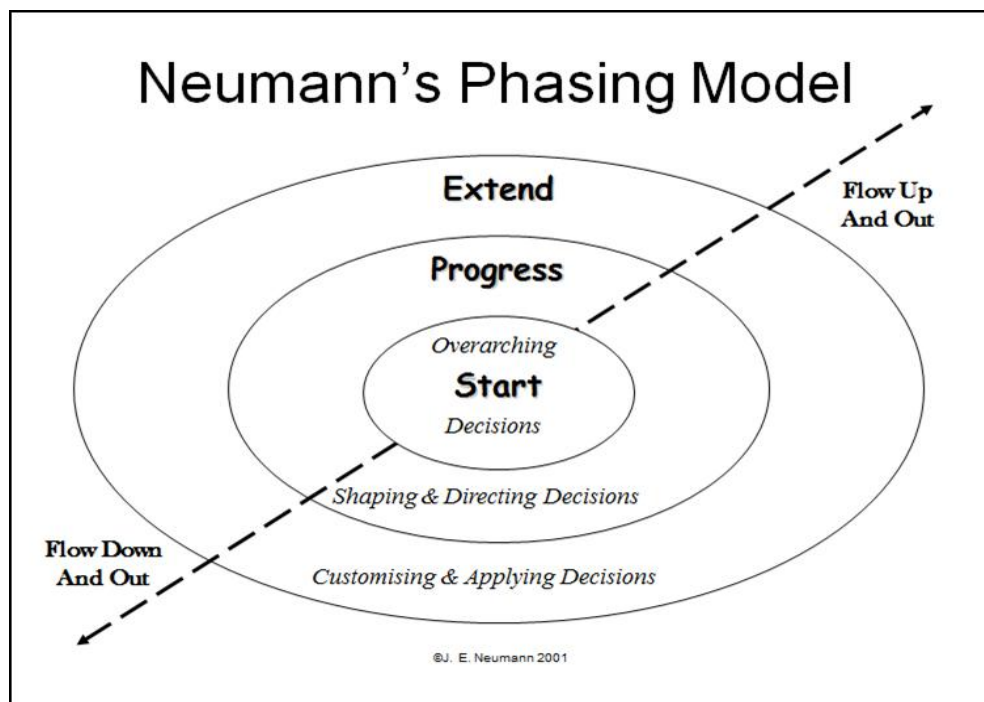


Figura 5. *Phasing change & development across system.* Fonte: J. Neumann (2001)

In generale, i cerchi concentrici individuano *chi* dovrebbe essere coinvolto su *cosa* nelle fasi di avvio, progressione ed estensione, e postulano che le persone

coinvolte nel proprio cerchio indichino quelle che necessitano d'esser coinvolte nel dispiegarsi del processo. Per ciascun cerchio/livello è possibile andare verso:

- ↳ *l'alto* (a livello gerarchico e geografico) e *fuori* (orizzontalmente verso dipartimenti o organizzazioni interne, o verso il Terzo Settore influente)
- ↳ *il basso* (verso soggetti solitamente esclusi) e *fuori* (verso soggetti a cui il sistema si riferisce - utenti, famiglie, comunità).

Attraverso questo modello, che presenta un livello di dettaglio maggiore rispetto allo strumento usato con il rappresentante del sistema-cliente nella fase di pre-diagnosi, fui in grado di riposizionare, all'interno di uno schema più sensato e coerente con il principio-obiettivo della partecipazione, gli attori locali con i quali stavo lavorando e di avvicinarmi man mano agli altri procedendo per cerchi a spirale, attraverso interazioni dinamiche e continue dove ciascuna interazione era informata da quella precedente. Dalla fase dell'avvio, in cui il gruppo implicato nella ricerca era piuttosto esiguo (sette rappresentanti del sotto-sistema pubblico e tre rappresentanti del Terzo Settore), iniziai a spostarmi verso la fase della progressione, identificando, attraverso un lavoro condiviso con i soggetti già coinvolti e riferendomi al Centro Servizi per il Volontariato distrettuale, ulteriori referenti chiave delle organizzazioni del Terzo Settore presenti sul territorio a cui dar voce e da coinvolgere nel processo di ricerca.

Ero consapevole del fatto che la reale disponibilità dei nuovi *stakeholders* non poteva essere data per scontato, ma andava verificata, negoziata e, eventualmente, resa accessibile attraverso relazioni informali o intermediari di fiducia. Attraverso queste risorse, entro un movimento *up&out* e *down&out*, giunsi ad identificare nuovi interlocutori:

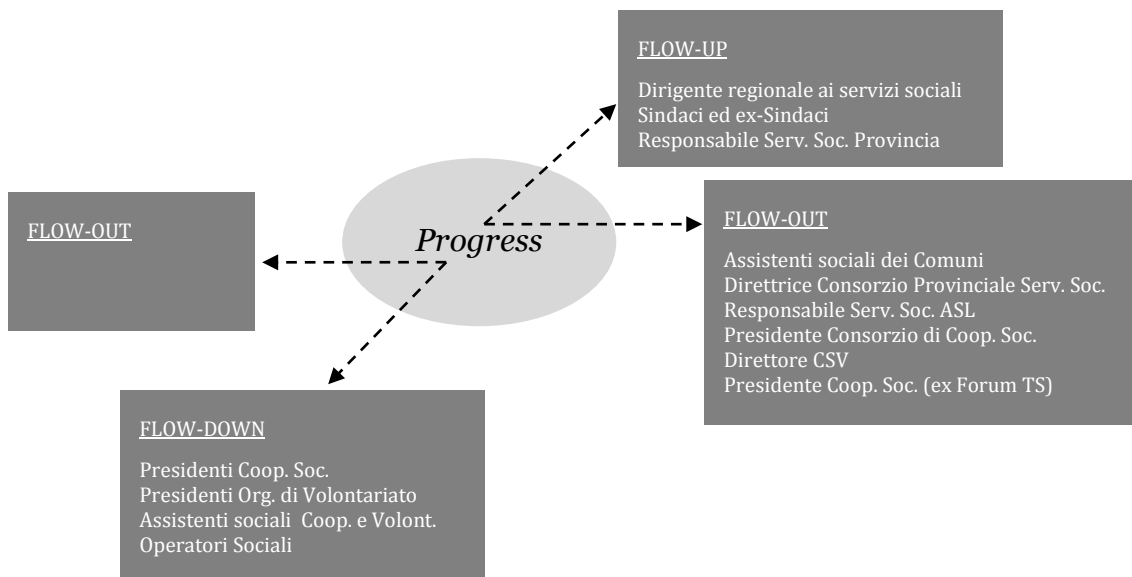


Figura 6. Attori locali identificati e intervistati nella fase del progress

Ho raccontato degli incontri, fisici e dialogici, con tutti gli attori locali, delle sensazioni che ho provato e delle interpretazioni che ho avanzato, partendo anche dalle estetiche organizzative, rispetto all'esperienza organizzativa dei soggetti. Alle cose già dette, aggiungo qui due elementi di analisi molto importanti. In primo luogo, la fatica di questa fase, non tanto e non solo riferita alla quantità dei soggetti contattati e intervistati (30 in totale), quanto per le difficoltà riferite allo sforzo di mantenere vivo il dialogo con alcuni attori la cui conoscenza sullo stato della programmazione sistemica è sembrata quasi inesistente; tra questi, in modo particolare: i sindaci, il cui racconto sulla programmazione è chiaramente apparso limitato ad una idea e gestione esclusivamente comunali (questa veniva descritta e spiegata in termini di processo interno senza riferimento al distretto se non dietro sollecitazione, a dimostrazione del fatto che da un punto di vista sistemico è un processo inconsistente e poco significativo); ed esperienze di associazionismo e cooperazione definibili come totalmente ai margini del processo, per le quali era evidente che la mancanza di relazioni forti e stabili verso organizzazioni non specificamente o storicamente coinvolte nel settore della non-autosufficienza aveva prodotto un vuoto di conoscenza rispetto al processo stesso, il quale, ovviamente, faticava ad essere concepito, prima ancora che raccontato. Il secondo elemento riguarda l'interazione con il Dirigente regionale alle politiche sociali,

con il quale non ci fu modo di avere un'intervista, sebbene telefonicamente concordata dopo defatiganti negoziati. Fui ricevuta sulla porta del suo ufficio due ore dopo l'ora stabilita, con un'indisponibilità comunicativa evidente. Riuscii a rispiegare il motivo per cui chiedevo l'intervista e, quindi, l'oggetto della ricerca, ma la sua più che dettagliata descrizione degli impegni della giornata sembrò essere utilizzata come una sorta di giustificazione all'impossibilità di trattenermi per il colloquio. Così, non ottenni le informazioni di cui avevo bisogno, ma solo dei *flash* molto sbrigativi verso la questione che gli ponevo. La ragione per cui sentii il bisogno di risalire il livello di governo regionale risiede nel fatto che nelle interviste con gli attori istituzionali, più che con il Terzo Settore, emergeva quasi sempre una sorta di responsabilità regionale rispetto alla mancanza di un Piano di Zona reale (e quindi anche di una programmazione diversa) giustificata dalla non emanazione dei (18) tanto attesi decreti attuativi della legge regionale sui servizi sociali. Pur provando ad entrare nel merito del problema percepito, non riuscii mai a comprendere cosa questi decreti fossero e quale potesse essere la loro singolare caratteristica tanto da riuscire a cambiare le pratiche della programmazione. La mia sensazione fu, in effetti, che gli attori volessero trasferire su un livello di governo superiore la responsabilità della loro inerzia, sebbene incontrovertibile fosse l'estremo ritardo con cui la Regione aveva provveduto ad avviare i processi programmatori nei diversi territori; d'altra parte, esperienze significative in alcune zone del paese avevano già dimostrato come vuoti regionali e/o regolamentazioni rigide non hanno impedito l'avvio di processi di sperimentazione per logiche incrementali in alcuni territori. Poche furono le cose dette in quella interazione molto breve, e che non aggiunsero comprensioni ulteriori: emerse che i decreti attuativi sarebbero stati da lì a poco emanati (le parole del dirigente sembravano mostrare una sorta di strategia difensiva, difendere se stesso e il sistema che rappresentava, rispetto una colpa che percepiva essergli attribuita), che questi avrebbero contenuto delle indicazioni più puntuali di settore, per tutti i settori, e che sarebbero stati vincolanti nel senso che i comuni sarebbero stati chiamati alla responsabilità di attivare il proprio Piano di Zona. Nel suo essere sbrigativo, il dirigente precisò che *"la Regione non ha colpe"*: è inutile che i comuni diano la colpa alla Regione per cose su cui, se le volessero veramente, potrebbero decidere

ed intervenire (sua conversazione informale). A voler, forse, dire che laddove esiste un interesse forte a che alcune cose vengano fatte (e fatte in un certo modo), gli amministratori locali trovano in qualche modo margini di libertà d'azione.

6.4 La diagnosi II. I risultati del *progress*

I risultati che emergono da questa seconda fase di raccolta dati non sconfessano i precedenti, piuttosto, confermano un modello di programmazione che, tendendo fuori la dimensione partecipativa e dialogica del processo, non solo riduce le possibilità di cambiamento ed innovazione, ma presenta anche forti segni di preoccupazione dal punto di vista delle possibili conseguenze che approcci così distaccati dalla realtà e burocratizzati nei processi possono avere in termini di mantenimento e rafforzamento di pratiche disfunzionali (o funzionali al sistema).

I dati a disposizione costituivano già un terreno molto solido per costruire delle ipotesi sul funzionamento del sistema; per questo motivo, le interviste di questa fase sono state molto più mirate all'approfondimento di due temi generali: dal punto di vista politico, ri-verificare il peso che i sindaci hanno nel definire le scelte e le priorità della programmazione, e le possibili dinamiche di potere tra il comune capofila ed i comuni associati; dal punto di vista della partecipazione, approfondire le ragioni per cui alcune componenti del Terzo Settore sono escluse dal processo o, se sono in qualche modo invitate a partecipare, non partecipano.

6.4.1 La politica e la programmazione di sistema

L'aspetto immediatamente visibile che emerge dalle interazioni con i sindaci è la centratura sulla propria realtà locale. Il processo di programmazione è spiegato come processo interno all'amministrazione, e riportato all'interno di un discorso più generale che tende a sottolineare l'attenzione e l'impegno profuso nel dotare il proprio territorio di un settore dei servizi sociali funzionante ed aperto alle istanze e ai bisogni dei cittadini.

Gran parte del racconto di questi soggetti si è concentrato sulla minuziosa descrizione dei servizi esistenti e di quelli in cui, per la prima volta, il comune si sta sperimentando, con un'altrettanta chiara descrizione delle risorse necessarie al loro finanziamento e sottolineatura degli incrementi di *budget* attraverso possibili, ma discrezionali, rimodulazioni di voci di spesa nei capitoli di bilancio.

Tuttavia, il livello distrettuale, sia come entità sovra-comunale sia come nuovo luogo di programmazione concertata delle politiche e dei servizi sociali, sembra essere assente dalle loro percezioni, evidenza che riapre interrogativi rispetto alla dinamica del non riconoscimento della zona e del mantenimento, se non intensificazione, delle frammentazioni territoriali che si traducono in esperienze di programmazione scoordinate ed autoreferenziali protette dai confini municipali

«[...] Sì, quando arrivano questi fondi ci vediamo per suddividere le risorse. Ma il punto importante della programmazione, secondo me, non sono questi incontri sporadici una volta l'anno... che si sa che suddividiamo le risorse cercando di essere il più accurati, precisi possibili. La cosa importante è come poi queste risorse le utilizzi, la tua gestione personale, come, quindi, contribuisce al benessere del tuo comune. Considera, comunque, che questa cosa è un di più, perché la nostra programmazione è quella che è - anche se molto potrebbe essere ancora fatto - grazie all'impegno profuso dalla nostra eccellente dirigente, dalle nostre bravissime assistenti sociali, che trovano sempre il modo di rispondere ai bisogni dei nostri concittadini, ed io con miei collaboratori che ci adoperiamo per sviluppare questo settore importantissimo».

[Intervista Cp1]

Emerge come a questo livello, costituito dai sindaci, una visione distrettuale non c'è; al limite, il distretto è un luogo di reperimento fondi: infatti, il riconoscimento del fatto che dal punto di vista della programmazione potrebbe essere fatto molto di più, sembra essere riferito non al miglioramento dei processi e delle pratiche attraverso cui si programma (quindi, se vogliamo al superamento del campanilismo estremo, al rifiuto della logica della mera suddivisione delle risorse e all'abbandono di una visione molto arretrata che porta il politico a risolvere le sue "cosucce" nel proprio paese) per aprirsi a nuove sperimentazioni che rafforzano idee di sviluppo e cambiamenti, ma è riferito ad incrementi di finanziamenti che, seppur sempre in modo proporzionale, permetterebbero di

ottenere una quantità di risorse maggiore. Ed in questo, tendono a confermare un concetto di programmazione profondamente radicato sulle risorse economiche

«Io credo che altri colleghi prima di me ti abbiano detto che le risorse che abbiamo non ci permettono di fare tutto quello che vorremmo. Diciamo che c'è una sproporzione tra i bisogni a cui vorremmo dare risposta ed i soldi che possiamo investire [...] sarebbe buono, visto che c'è il distretto e che questo finanziamento regionale ci da un respiro in più, che magari si trovasse un modo per renderlo più consistente...».

[Intervista Cp2]

Se il distretto assume simili caratteristiche nella mente e nei comportamenti dei soggetti, dal punto di vista della dinamica relazionale comune capodistretto-comune associato sembra essere stranamente indiscussa la *leadership* politica distrettuale, ricondotta alla figura dell'assessore delle politiche sociali del comune capofila. Questo aspetto, che evidentemente stride con le cose dette, perché un gruppo che non si riconosce come tale non può riconoscere il proprio *leader*, sembra essere riconducibile al fatto che l'apparente riconoscimento di questa *leadership* sia del tutto secondaria all'uso strumentale della programmazione stessa: per i sindaci, in modo particolare, l'obiettivo è, in definitiva, la ripartizione del fondo, l'incasso di una sua quota e la dimostrazione alla propria cittadinanza dell'impegno profuso nel portare risorse aggiuntive nel proprio territorio. In questa ottica, quindi, le parole distinte e importanti utilizzate nel descrivere l'operato dell'assessore nel merito e nel raccontare di relazioni professionali proficue possono essere interpretate come un mero esercizio di facciata volto a mantenere, più che altro, relazioni ambigue e sistemi di compromessi reciproci funzionali ad un sistema che sembra mettere altre logiche (clientelari e particolari) al centro della sua azione.

6.4.2 I rapporti pubblico-privato. Ruoli Partecipazione Fiducia

Le relazioni tra i due principali sotto-sistemi nel merito della programmazione appaiono caratterizzati da un elevato grado di complessità e di instabilità che necessita di essere colto attraverso una lente binoculare. Il primo dato che emerge è che il modo con cui la programmazione sistemica è agita, che lascia fuori o usa

in modo strumentale una parte del Terzo Settore, sarebbe funzionale agli usi clientelari che il livello politico fa delle risorse destinate ai servizi e agli interventi sociali: meno possibilità ha il Terzo Settore di intervenire sulle (non)decisioni più la politica riesce a mantenere lo *status quo* all'interno del sistema attraverso il controllo delle risorse e delle relazioni. Come hanno chiaramente indicato i primi soggetti intervistati, è del tutto evidente che questo controllo è fine all'ottenimento del consenso elettorale, che non riguarda solo i cittadini destinatari dei servizi e tutte le relazioni che questi portano con sé. Usare una lente binoculare, nel districarsi nell'ambiguità dei rapporti pubblico-privato, significa allora prendere in considerazione anche l'idea di una strumentalizzazione bi-direzionale: se da un lato, sembra esistere la tendenza della politica a considerare quelle organizzazioni del Terzo Settore che più assecondano le sue richieste, come la firma dell'accordo di programma (o che si offrono come canali attraverso cui accrescere il consenso elettorale), dall'altro, a questo accondiscendere sembrano corrispondere specifiche esigenze, come quella di garantirsi, attraverso relazioni basate su compromessi, la sopravvivenza in un territorio sempre più economicamente depresso.

Questo complicato quadro, emerso a fatica attraverso un lavoro di attenta ricomposizione di pezzi di racconti degli interlocutori, mi ha spinto a riconsiderare la natura delle relazioni tra questi due attori, che appare essere non scontata e difficilmente scindibile nella categoria bene-male, vittima-carnefice, e che può essere colta attraverso tre dimensioni di analisi: ruolo, partecipazione e fiducia.

L'aspetto che permette e facilita la partecipazione e la discussione costruttiva sui temi della programmazione è la fiducia, che manca e che fa fatica a costruirsi tra due soggetti apparentemente molto diversi. La fiducia è ostacolata da alcuni atteggiamenti e comportamenti presenti in entrambi: dal punto di vista del Terzo Settore, sono almeno due gli elementi che ostacolano i processi di costruzione di relazioni basate sulla fiducia: la formalità (nel senso di inconsistenza) dei tavoli e la non valorizzazione delle competenze:

«Io ho partecipato a qualche riunione della consulta in vista della programmazione. Considero queste cose, se devo essere sincero, inutili, formali, all'interno delle quali c'erano scontri interni all'amministrazione e alle linee politiche che coabitavano all'interno delle amministrazioni comunali, e anche scontri tra fazioni all'interno del mondo del Terzo Settore. Ma nulla di più. Non un processo in cui potessi sentirmi costruttore, ma un processo ed un ambiente già dato. Considera che più volte abbiamo dato la nostra disponibilità a dare un contributo gratuito e volontario, ma ad oggi non siamo mai stati coinvolti realmente. E questo abbassa decisamente il livello di fiducia, che comunque non c'è, verso un'amministrazione pubblica indifferente».

[Intervista TSp2]

«[...] E non dimentichiamo che c'è tutto il discorso delle competenze, che laddove ci sono è meglio eliminarle perché le competenze creano più problemi che risoluzioni dei problemi alle pubbliche amministrazioni, con la vecchia cultura che si portano dietro. Se blocchi la partecipazione, ovviamente scegli anche di non avvalerti di certe competenze, perché il processo di programmazione che noi chiediamo e che vorremmo costruire necessita di un lavoro a monte e valle, e spesso tutto ciò nella pubblica amministrazione viene visto come fumo negli occhi, è un lavoro in più che non si capisce bene perché bisogna farlo, qual è il guadagno immediato e particolare che ne deriva, e lo si evita. Quindi anche il tentativo di escludere una serie di processi e di passaggi, che sono poi di responsabilità prima di tutto, ci scoraggia e crea una frattura incredibile dal punto di vista della fiducia, perché, per quanto loro vogliano apparire aperti e disponibili, tu comunque sai cosa c'è dietro».

[Intervista TSp2]

È, dunque, difficile fidarsi di chi dice di avviare un percorso partecipativo che ne fatti è tradito dal modo con cui la partecipazione è (o non è) autorizzata. È un tradimento delle legittime aspettative dei soggetti, i quali si vedono anestetizzata la propria capacità propositiva e propulsiva nei confronti ai tavoli. Dal punto di vista del pubblico, la mancanza di fiducia sembra essere dovuta, e giustificata, dalla frammentazione interna al Terzo Settore che lo rende poco credibile

«[...] Loro hanno esigenze diverse, tranne un minimo numero di persone che sono brave a rivendicare, in definitiva io non penso che la richiesta dei molti sia quella di dover decidere chissà che cosa, ma di vedere esaudite le proprie richieste... come un contributo o un'autorizzazione o un piccolo partenariato con il comune».

[Intervista Cp4]

I rapporti tra pubblico e Terzo Settore, così come emergono tra i reciproci usi strumentali, trovano fondamento e continuano ad alimentare il mondo con cui il pubblico concepisce il ruolo del Terzo Settore, un'idea di presenza e di funzione all'interno del territorio che si colloca all'opposto di ciò che oggi le cooperative, in modo particolare, rivendicano: visioni e azioni di cambiamento opposte all'idea di gestione. È indubbio, infatti, l'ente pubblico consideri il Terzo Settore un semplice erogatore di servizi e non un co-decisore qualificato per via del *know how* che ha accumulato sui temi di rilevanza sociale:

«[...] C'è una posizione mentale da parte di chi amministra che si pone al di sopra degli altri (io sono il Comune tu sei il Terzo Settore - tu conti fintanto che voglio io), e per chi ha fatto il Terzo Settore seriamente questo è inaccettabile. E questa è già una prima rottura, perché ai tavoli si è alla pari con le idee da proporre. La situazione qual era... che una certa parte del Terzo Settore (non tutto ovviamente) le idee le aveva e le aveva ben chiare, idee del territorio e idee di cambiamento, non idee di gestione come l'amministrazione tende sempre a fare. Il nostro ragionamento era altro, un servizio serve se serve al cambiamento del territorio altrimenti non serve a nulla. La stessa cooperativa nella sua essenza e nella sua finalità nasce per promuovere cambiamento non nasce per gestire, non è un'impresa che ha l'appalto; e questo è il loro errore. A quel servizio do qualcosa di innovativo, un senso diverso che migliora la qualità della vita delle persone e di tutto il territorio. Questo fa emergere la tendenza dell'ente pubblico ad escludere il Terzo Settore dalla programmazione, considerandoci solo dei gestori».

[Intervista TSp1]

Se la relazione, quindi, tra i due attori è giocata su un riconoscimento di comodo e se riguarda soltanto gli aspetti tecnici e procedurali delle gare d'appalto, allora è ovvio che il meccanismo della partecipazione reale salta, o è mascherato, e che questo produce un problema serio di fiducia reciproca. Partecipazione, ruolo e fiducia sono, quindi, tre aspetti intrecciati che influenzano in modo consistente le dinamiche relazionali e processuali del sistema, sempre più teso agli equilibri interni e meno capace di apprendere dall'esperienza e svilupparsi:

«[...] In tutto questo discorso di programmazione, partecipazione e rappresentanza se l'ente pubblico vuole davvero rispondere ai problemi della gente non sono queste le persone che deve andare a cercare, il Forum o quelle piccole organizzazioni che cercano solo finanziamenti piccoli per sopravvivere. Poi se l'ente pubblico, da parte, sua vuole fare solo programmazione apparente, come infatti sta facendo (facendo clientelismo sui bisogni della povera gente) è chiaro che in questi soggetti non troverà ostacolo»

[Intervista TSp5]

6.4.3 Il Terzo Settore: collaborazione vs competizione

Oltre a queste criticità che caratterizzano i rapporti tra i due sotto-sistemi, riferite alle responsabilità delle istituzioni locali nell'ostacolare la partecipazione ai processi di programmazione e a quelle di una certa parte della solidarietà organizzata nel prestarsi alle logiche particolaristiche, le interviste hanno lasciato emergere sempre più chiaramente anche le grandi difficoltà del Terzo Settore nell'esprimere una reale voce di sintesi, e cioè la sua incapacità a presentarsi come un soggetto interlocutore coeso dinnanzi alle istituzioni. La sua debolezza più grande sembra essere dovuta alla frammentazione interna che lo caratterizza, sia dal punto di vista della rete che non riesce ad essere sia dal punto di vista della rappresentanza che non riesce a costruire:

«Nella nostra provincia il Terzo Settore è debole. Siamo divisi al nostro interno, ognuno va per conto proprio perché abbiamo dentro la cultura dell'invidia e della paura dell'altro che può portarci via un pezzetto di qualcosa, e per questo non so se saremo mai una rete efficace, vera, che può incidere davvero sul destino delle politiche del nostro territorio [...] Quindi anche il Forum, alla fine, ha fallito la missione di rappresentare tutti, perché non c'era coesione, fiducia e condivisione di un cammino. Ci vediamo come competitori, partiamo dal presupposto che la cooperativa è un'attività che ti arricchisce e competiamo per intercettare le risorse...»

[Intervista TSp4]

I sentimenti di invidia, di sfiducia e di paura descritti sono considerati un tratto caratteristico della cultura del territorio, e sembrano essere acuiti dalla crisi economica che, producendo una contrazione ulteriore delle risorse disponibili, ha aumentato i livelli di competizione tra le organizzazioni, le quali non considerano

la possibilità di essere rete, ma di creare, al limite, un minimo di collaborazione (strumentale) per partecipare ad un bando o ottenere un finanziamento - con la conseguenza che al cessare del progetto cessa anche la collaborazione:

«Più che ad una rete, per come io concepisco la rete, a me sembra che siamo al massimo capaci di instaurare delle collaborazioni che si attivano in determinati momenti, come la raccolta di informazioni su un bando. Se c'è una cooperativa o un'associazione o un consorzio che ha informazioni o sa sbrigare certe pratiche allora ci si vede, si discute e ci vengono spiegate certe prassi. Ma dopo questo, finisce tutto. Non ci si vede e non ci sente più».

[Intervista TSp7]

L'esperienza raccontata è, allora, di una solidarietà mascherata dove “ognuno tira acqua al proprio mulino” e nel farlo alimenta anche una frammentazione voluta e costruita in termini politici:

« [...] Io credo che le amministrazioni abbiano giocato un ruolo fondamentale in questo: un Terzo Settore diviso è una possibilità in più per costruire clientele e rapporti diretti con singole strutture, le quali, a volte, pur di aggiudicarsi dei piccoli finanziamenti, hanno accondisceso a certe logiche di funzionamento».

[Intervista TSp2]

Gli attori non riescono pensarsi come nodo della stessa rete: mentre un lavoro di ricomposizione e riconduzione ad unità di visione ed obiettivi sarebbe necessario, l'energia viene spesa nella sottolineatura delle differenze e nella demarcazione dei confini (d'identità e di compito) tra le sue due componenti principali: cooperative sociali ed organizzazioni di volontariato:

«Tra l'altro, mentre la 328 cercava di alzare la qualità dei servizi, questa nella nostra provincia si è abbassata perché ad esempio l'ente pubblico si riferisce al volontariato, ed io faccio la differenza tra volontariato e cooperativa: il volontariato è una cosa bellissima, ma è volontariato; la cooperazione invece è servizio di qualità, professionalità, responsabilità che sono delle cose completamente diverse. I nostri politici confondono la cooperazione sociale con il volontariato, utilizzando quest'ultimo per fare ciò che dovrebbe fare la cooperazione, e mettendo in difficoltà le cooperative che sono delle imprese sociali a tutti gli effetti»

[Intervista TSp1]

«[...] La solidarietà che intendo io è un altro discorso. Nella solidarietà si gioca la competizione quando la solidarietà non fa parte della solidarietà vera. Qui c'è, se vogliamo, la differenza centrale tra tipi e tipi di organizzazioni di Terzo Settore: molte di queste organizzazioni non partono dalla solidarietà come chiamata, come vocazione, ma da altro, un bando, un finanziamento. Quando questo non c'è tutto cade nel dimenticatoio, e arriviamo così alla questione: "Questo Terzo Settore cos'è?" È un modo per lavorare o un modo per servire? Io credo che questo sia un fattore dirimente e di valutazione tra organizzazioni che fanno qualcosa per gratuità semplice e pura e organizzazioni che agiscono perché vedono, o hanno come obiettivo, un'economicità nell'impegno che assumono col proprio servizio. E questo ti spiega perché qui è tutto disorganizzato... "una barca affondata"».

[Intervista TSp8]

La tensione collaborazione vs competizione è visibile nelle dinamiche relative alla costruzione dei luoghi della rappresentanza ed in relazione ai giudizi espressi sul concetto stesso di rappresentanza. La debolezza dovuta alla mancanza di coesione interna, che rende quasi impossibile l'elaborazione e l'articolazione di una posizione unica e condivisa attorno a temi di interesse comune, si riflette, ovviamente, anche nelle modalità attraverso cui le strutture di rappresentanza sono costituite e cercano di funzionare. Al di là di una voce che il Terzo Settore, anche attraverso il Forum, stenta a far sentire all'interno dei luoghi decisionali per via dell'uso strumentale che di esso viene fatto dall'ente pubblico (all'interno però di uno storico e culturale modo di concepire i rapporti pubblico-privato dove non sempre questo uso strumentale può essere letto in termini sopraffazione pubblica) emerge in modo ancora più significativo come questa voce sia considerata di nessuno: la domanda è "chi stabilisce i criteri della rappresentanza?"

«Non mi sento rappresentata, non mi sento parte del Forum e di nulla perché non ci sono occasioni di incontro e confronto. È una rappresentanza fittizia, mi sento di dire, perché io non conosco le realtà del territorio, anzi molto spesso questo accade fortuitamente, e soprattutto perché non mi sento in connessione con nessuno. Al contrario... »

[Intervista TSp9]

«[...] Ma quale Forum...di cosa stiamo parlando? Noi non siamo mai stati invitati da nessuno, a nessuna parte e riguardo a niente. Questa rappresentanza è nata, secondo me, nel chiuso delle stanze, in una logica spartitoria, dove io non voglio assolutamente far parte di queste congregazioni. Né tanto meno mi riconosco e mi sento rappresentato quando leggo sulla stampa che si sono riuniti, hanno deciso ecc... La rappresentanza che dichiarano, e che esiste solo per loro, si basa su un intreccio politico-mediativo: agli occhi dei molti il Forum sembra rappresentativo (si sono riuniti, si sono confrontati, hanno deliberato...), però è frutto di un accordo e di un intreccio tra pochi. [...] Poiché non c'è rete e i rapporti sono pari a zero, per me il Forum non esiste. Io credo che nessuna cooperativa o associazione sia mai stata invitata a decidere chi deve rappresentarci e cosa soprattutto deve rappresentare. Per questo, il Forum non esiste, sono 4 amici che si sono appropriati di una sigla e che sono lì perché ci sono posizioni e soldi».

[Intervista TSp5]

Ciò che emerge, quindi, è una rappresentanza fallimentare, sia dal punto di vista dei criteri su cui doveva costruirsi sia in relazione ai processi di ricomposizione interna. La durezza delle parole ed il distacco emotivo mostrati dagli interlocutori nel corso delle loro narrazioni, sulla loro non-esperienza di appartenenza ad un gruppo, evidenziano come la costruzione di una rete, o meglio, il riscoprirsi rete e dalla ri-tessitura dei legami reticolari ricominciare, sia il presupposto di ogni forma e scopo di strutture di rappresentanza, cioè l'esistenza di un gruppo solido, genuino e coerente che sappia dare senso e peso al proprio stare insieme:

«Io credo che ciò che dovremmo fare è prendere in mano il discorso relazionale, che peraltro nella nostra terra è fondamentale. Nell'ambito mafioso, ad esempio, l'elemento essenziale è la rete, e credo che noi dovremmo andare verso questa via, perché da questo punto di vista la mafia ha avuto un'abilità eccellente, riconoscere e fare proprio il valore delle relazioni e della rete ed usarlo come una forza. In questo senso dicevo allora il passaggio dal malavitoso al bene vistoso, cioè dalla malavita alla benevita. Imparare dal fatto che chi ha costruito rete lo ha fatto a partire dai legami famigliari e di sangue, con una rete fitta dal basso che ha prima di tutto pensato a come avere dei punti strategici su cui poter contare [...] quindi, il centro di tutto, secondo me, è il discorso relazionale, che purtroppo spesso viene usato anche a scopo clientelare senza capire che rischiamo di divederci e di isolarci proprio per un discorso di relazioni usate per il proprio profitto.»

[Intervista TSp6]

6.4.4 Da dove dovrebbe ripartire la programmazione

Tutti i soggetti, ad eccezione del livello politico comunale, hanno terminato l'intervista riflettendo su i possibili punti di partenza di una vera programmazione.

In primo luogo, è emersa l'esigenza di affrancarsi dai dettami regionali, sia in termini di potere (*interagire* con la Regione e non *subirla*) sia in termini di dipendenza dalle risorse (ricerca attiva di ulteriori fonti di finanziamento anche nel mercato privato): l'idea condivisa è che il distretto può, se veramente lo vuole, sperimentare nuove forme e nuove modalità di programmazione:

«[...] Devo dire che l'errore iniziale parte dalla Regione che ritarda a darci gli strumenti per i PdZ perché vuole mantenere il suo potere sui territori indirizzando le risorse. Invece no. Le risorse devono essere programmate dai territori secondo le esigenze dei territori, perché se nel mio territorio io non ho esigenza di assistenza domiciliare ma di dispersione scolastica perché tu mi devi vincolare solo a questo tipo di intervento? Io penso che la conoscenza e l'esperienza che abbiamo dovremmo spenderla, assieme ai comuni, per cambiare noi stessi e la Regione».

[Intervista TSp4]

«L'ente pubblico ha paura del cambiamento. E questo modus operandi che definiscono programmazione e progettazione risponde a due tipi di interessi: mantenere le risorse per sé (una progettazione interna che rimane nelle posizioni organizzative dei vari funzionari) e spendere le risorse in modo tale da mantenere la precarietà ed ottenere voti [...] Ma se davvero vogliono, possono cambiare. Ma le pratiche innovative da dove escono fuori? Si producono perché tu vuoi investire in certe cose e vuoi costruire con tutti gli altri che come te, se non di più, possono dare il proprio contributo. Smettiamo di fare politica e proviamo, che se sbagliamo almeno possiamo dire di averci provato!».

[Intervista TSp3]

In secondo luogo, coerentemente con le caratteristiche che assume e con i processi che sviluppa la programmazione in questo distretto, l'analisi dei bisogni, come fase conoscitiva indispensabile rispetto alle specificità del territorio, alle sue problematiche e al sistema di offerta dei servizi esistente, è del tutto assente. Il fatto che il settore di intervento sia stato stabilito dalla Regione, all'interno di un piano sociale riferito al triennio 2007-2009 e che non può tenere, evidentemente, in considerazione l'evoluzione o la modificazione dei bisogni, non è per gli attori

locali un impedimento a studiare i propri territori in un'ottica complessa e multidisciplinare anche per l'identificazione di nuovi bisogni. Questo lavoro di mappatura sarebbe anche funzionale all'assunzione di responsabilità di ogni soggetto che interviene sul piano:

« [...]È un processo inverso. Io mi chiedo, “quando la Regione definisce gli ambiti sulla base di cosa lo fa?”. La Regione non ha rapporti e contatti con il territorio... La cosa è che noi dovremmo partire dall'analisi del bisogno a livello distrettuale, e noi assistenti sociali, come pure gli operatori del Terzo Settore, quali figure professionali vicine alle situazioni degli utenti dovremmo essere imprescindibili e determinanti in questo processo, perché prima ancora dell'indirizzo politico regionale, ratificato da quello locale, ci sarebbe dovuta essere l'analisi dei bisogni da parte dei soggetti radicati. In quella analisi tutti saremmo stati corresponsabili. Solo allora i politici avrebbero potuto dare gli indirizzi per la definizione dei progetti»

[Intervista Cp6]

Lo studio e conoscenza della propria comunità, oltre ad essere la base conoscitiva essenziale per il processo di programmazione, avrebbe permesso agli attori di ricostruire relazioni significative tra loro, di sperimentare la rete e di iniziare ad immaginarsi e concepirsi come un gruppo al lavoro con un compito preciso. Avere un compito, riconoscerlo e svolgerlo, implica l'esigenza di fare spazio alle competenze, quelle che ti permettono di lavorare in modo coerente e responsabile e che riescono a gestire la paura associata al cambiamento; quelle competenze che garantiscono la correttezza e l'efficacia dei processi (a monte e a valle) della programmazione, ma che ancora prima permettono di “creare processi” genuini e di cambiamento reale per mettere in discussione le fondamenta del consolidato modo di fare del sistema

«[...] Su alcuni nuovi bisogni loro tendono a classificarli come “emergenza” e questo li porta a non avere chiaro come bisogna intervenire. Per questo mettersi insieme e favorire il contributo di nuove competenze aiuta a capire il fenomeno che abbiano di fronte e le possibili risposte da organizzare. Ed i tavoli sono proprio il posto in cui possiamo favorire questo, dove ognuno ci mette le proprie competenze, né le appartenenze né nient'altro. »

[Intervista TSp7]

«Se la programmazione è per competenze automaticamente non è più settoriale. L'assistenza domiciliare i nostri politici ed i nostri tecnici, la conoscono bene. I politici sanno cosa guadagnarci, i tecnici sanno come intervenire. Aprirsi ad altri problemi senza competenza significa che devi imparare a conoscere. E imparare a conoscere fa sempre paura».

[Intervista TSp8]

7. La restituzione dei dati al sistema-cliente: alcune premesse

Dopo aver raccolto le informazioni ed analizzato i dati su i due principali sottosistemi coinvolti nella programmazione, con il rappresentante del sistema-cliente concordai un seminario per la restituzione dei risultati.

Lo scopo era quello di avviare una riflessione con tutti gli *stakeholders* sullo stato della programmazione sociale distrettuale e provare a traghettarli in uno spazio di apprendimento in cui poter prendere coscienza delle pratiche correnti ed identificare, attraverso la discussione ed il confronto diretto, ulteriori criticità e nuove possibilità.

Mi avvicinavo a questa fase, e la organizzavo, avendo in mente la mappa dei potenziali *drivers* e *resisters* agli obiettivi di cambiamento: la fase del *progress* fu utile non solo ad approfondire questioni e a denunciare con più forza i problemi della programmazione sociale, ma fu decisamente proficua anche nel consegnare una immagine chiara del campo di forze (Lewin - *cit.* in Neumann 2011b), cioè di quali fossero gli attori e/o le condizioni che potevano facilitare o ostacolare il cambiamento negli stili della programmazione sistemica, immagine che sarebbe stata poi confermata dal grado di partecipazione al seminario stesso. La *force field analysis* mise al suo centro la situazione totale e fu un modo per differenziare lo spazio (Lewin - *cit.* in Neumann 2013), ovvero mi permise di identificare le forze contro il cambiamento e di immaginare spazi di movimento per conquistare gli obiettivi attraverso il rafforzamento delle forze a favore:

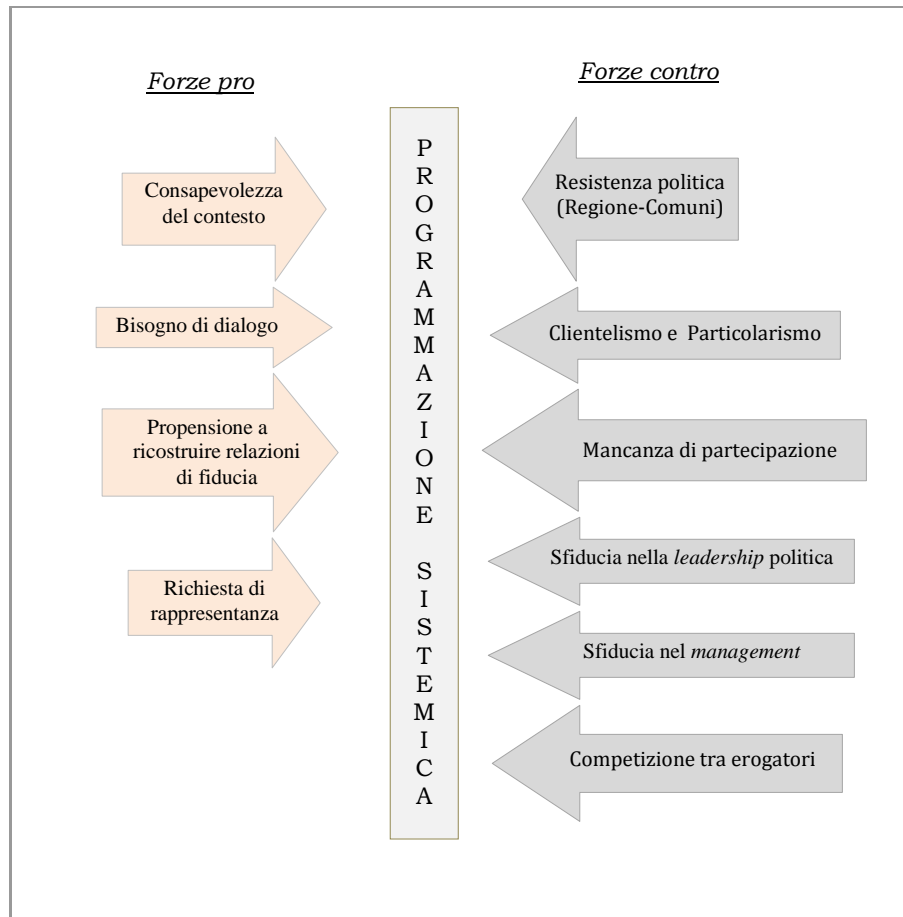


Figura 7. Una rappresentazione delle forze del campo

Dal punto di vista dell'attivazione del processo, l'invito al seminario avvenne attraverso un atto formale di comunicazione scritta in cui erano specificati giorno, luogo e ora, il tema della discussione e l'obiettivo dell'incontro. L'organizzazione dell'evento non fu semplice e lineare dal punto di vista delle negoziazioni che furono necessarie con il rappresentante del sistema-cliente: poiché l'invito formale avrebbe contenuto anche il suo nome e, quindi, l'indicazione dell'istituzione che rappresentava, questi pose come condizione una richiesta formale, a firma del mio supervisore quale garante del processo di ricerca in cui eravamo coinvolti, per il patrocinio del seminario che stavamo organizzando. La richiesta non mi lasciò stupefatta, perché mi aspettavo un atteggiamento o un comportamento che aggiungesse un elemento di complicazione al processo, proprio per il carattere negoziato ed emergente dello stesso: la sua richiesta era, ad ogni modo, perfettamente coerente con le sue insicurezze di ruolo e con le sue preoccupazioni

(le stesse che avevano caratterizzato la nostra relazione nella fase di negoziazione dell'intervento), ma rispondeva anche agli imperativi di un'organizzazione burocratica. Riconoscendo le ragioni sottostanti a questo comportamento, accolsi il suo bisogno e, assieme al mio supervisore, mi adoperai per produrre ciò che mi venne richiesto. La richiesta formale di patrocinio dell'evento sembrò risolvere le inquietudini del rappresentante del sistema-cliente ed il suo atteggiamento divenne visibilmente più morbido e delegante: senza indicazioni, e neppure verifiche *ex-post*, anche per suo conto scrissi il contenuto dell'invito apponendovi alla fine i nostri nomi - quali promotori, responsabili e referenti dell'evento. Mi restava soltanto il dubbio di capire cosa quell'atteggiamento delegante in realtà nascondesse: se fosse la matura posizione (psico-affettiva) di chi non misura la propria autorità attraverso un comportamento teso al controllo e al comando perché è capace di gestire il confine tra il proprio mondo interno (bisogni, desideri e risorse) e la realtà esterna, o se fosse, piuttosto, il segnale di uno scarso investimento o disinteresse sul lavoro che stavamo portando avanti. Una domanda che avrebbe ottenuto comprensione poi nella sua assenza alla giornata.

Nell'organizzazione del seminario, un altro aspetto importante riguardò la scelta del luogo dell'incontro, che non fu fatta in modo casuale, ma tenendo in considerazione due esigenze: una di tipo simbolico e una di tipo strutturale. Il luogo sarebbe dovuto essere il più neutrale possibile, non istituzionale ma neppure troppo vicino agli *stakeholders* influenti per evitare che la familiarità del posto potesse influenzare le dinamiche relazionali tra gli attori; ma sarebbe dovuto essere anche un luogo accessibile a tutti dal punto di vista della sua collocazione geografica. Allo stesso modo, è stato importante tenere presente, all'interno di una valutazione più complessiva, le caratteristiche strutturali del posto, cioè optare per un ambiente capace di contenere e facilitare interazioni circolari, nel senso fisico del termine, un luogo che potesse consentire l'ascolto attento dove ogni contributo sarebbe stato valorizzato come possibile lettura della "questione" da un punto di vista specifico, e dove ciascuno avrebbe potuto riconoscere in quel "tutto" una parte di sé. Dopo una riflessione sulle opzioni possibili, basata sulla visita presso due strutture d'accoglienza appartenenti a due cooperative del territorio, la scelta ricadde su un centro diurno per minori che sembrava rispondere meglio alle

necessità su descritte. Il centro era situato nel centro della città, comune capofila del distretto, in una via conosciuta e immediatamente raggiungibile; il suo antico ed imponente portone d'ingresso attraeva gli sguardi dei passanti, e questo facilitò le persone invitate a riconoscere immediatamente il luogo dell'incontro. Anche lo spazio interno appariva essere perfetto: luminoso, ampio abbastanza e strutturato in un modo tale da poter organizzare le sedie in circolo per permettere un dialogo fluido e dinamico, all'interno del quale anche il linguaggio non verbale avrebbe potuto trovare espressione e, soprattutto, senso all'interno delle mie osservazioni.

Ero consapevole dell'elevato grado di incertezza che caratterizzava questa fase: dal livello di partecipazione degli *stakeholders* alle loro possibili reazioni; non ero neanche nelle condizioni di poter prevedere e controllare nulla, né tantomeno di forzare il processo fino ad ottenere la disposizione o un impegno-progetto di cambiamento. Ciò che potevo fare era creare le condizioni per aiutare gli attori a sviscerare i problemi e lasciare ai partecipanti tempo per riflettere e per prendere in considerazione l'ipotesi di provare a svolgere assieme un lavoro di ri-definizione del senso del compito a cui erano chiamati.

7.1 Le *working hypothesis* finali

La restituzione dei dati della diagnosi al sistema ha l'obiettivo di coinvolgere gli attori nello sviluppo di un senso comune della loro situazione organizzativa e aiutarli a lavorare, attraverso le loro reazioni a questi dati, per condividere una direzione unica per intervenire sul problema (Neumann 1997).

I temi emersi dalla diagnosi, rispetto a come i due principali sotto-sistemi locali percepiscono ed agiscono la programmazione sistemica, sono stati ri-formulati per la restituzione sotto forma di *working hypothesis*:

«A working hypothesis is the social science equivalent of an interpretation which I tend to see as being a more appropriate tool for explicating interpersonal relationships. The working hypothesis is a sketch of the reality of a situation to be either elaborated or erased and replaced by another sketch. The working hypothesis is always an approximation; valid and reliable at a particular point in time of the relationship between members of a grouping and the consultant».

(Gordon Lawrence 1979, pp. 6-7)

La realtà organizzativa non è un dato oggettivo, ma è il frutto di un processo di costruzione collettiva dei significati; valori, assunti e modelli di comportamento, individualmente incorporati e collettivamente condivisi, costituiscono la cultura del gruppo e danno senso all'agire organizzativo. Come conseguenza, proteggono i soggetti dalla paura e dall'incertezza che, a loro volta, producono ansia e resistenza di fronte ad ogni tentativo personale e/o di gruppo di riconoscere e sfidare questi assunti profondamente radicati. Da questo punto di vista, la *working hypothesis* mette il gruppo di fronte a questi assunti e di fronte alla possibilità di lavorare sul problema-questione una volta presa coscienza. Prosegue Lawrence:

«A working hypothesis must always be directed at the space between the members and the consultant, not directed at a particular member. If it is in the space between, so to speak, the member's freedom to work or not with the hypothesis is preserved. Then he knows that what he decides is on his authority».

(ivi pg.7)

Rimasi colpita da queste parole: pensavo ai risultati della ricerca e mi rendevo sempre più conto di quanto questo gruppo di programmazione avesse davanti a sé due futuri possibili: l'avvitamento su se stesso o un'evoluzione verso percorsi di sviluppo; sapevo quanto fosse difficile per le persone programmare e assumersi delle responsabilità in un territorio ed in un contesto lavorativo che sentivano di non poter controllare né influenzare. Se fossi riuscita a creare uno spazio sicuro, in cui le *working hypothesis* avrebbero facilitato il contatto del gruppo con le interpretazioni sulla situazione, allora ciascun membro avrebbe potuto esercitare la propria autorità nel testare quella realtà. Esercitare la propria autorità avrebbe significato esporsi, ma sapere anche gestire, la tensione tra la difesa dei confini (o dell'oggetto di lavoro) e l'impegno in processi di costruzione di senso di ciò che si fa e accade nel proprio ambiente (gruppo o organizzazione).

Per Pierre Turquet le *working hypothesis* costituiscono le evidenze alla base delle interpretazioni; nel suo linguaggio sono definite “*because clause*” e hanno la funzione di mettere in contatto gli individui con la loro realtà, di identificare le influenze provenienti dalla reiterazione dei comportamenti costruiti nel tempo e di sospendersi in un tempo di riflessione e di disamina salutari rispetto alle “forze”

che sono in atto all'interno del gruppo, per utilizzare poi i contenuti di queste riflessioni nel tentare di affrontare il compito:

«The 'because clause' in the interpretation is very important because it is (a) 'out of time' and emphasises a long span of time of the group life, and (b) it gets at the repetition compulsions of the members of the group since it reveals the past and the motives operating which were, before the interpretation, out of touch with the here and now. The past, so to say, has to be differentiated from the here and now so that unrealistic historical motives can be given up. It is also the way and method whereby the interpreter is exposing his own sense of reality and his understanding of what is going on at any moment. Thus he also, as it were, tests his own sense of reality. Often new ideas flow into the here and now after the 'because clause' has been mentioned. The 'because clause' in the interpretation differentiates the past motives from the present and thus, as it were, cuts off the repetition compulsion where the individual tries to repeat past history. When the leader takes this historical motive into the current reality he exposes it can and can release the group to work more accurately on the actual task without the past interfering».

(Pierre Turquet - cit. in Gordon Lawrence 1979, pg 7)

Decisi così di comunicare le mie ipotesi sul comportamento del sistema in questa forma, che vedevo come “ponte” tra il passato e il futuro di questo gruppo e che, probabilmente, sarebbe servita ad aiutare i membri a iniziare a immaginarsi come, ciò che Mackintosh (1992) definisce, una *transformative partnership*, cioè una *partnership* capace di creare innovazioni e cambiamenti tra i *partner* e nell'ambiente più ampio all'interno del quale opera.

Al seminario parteciparono 17 *stakeholders* su 39 complessivi intervistati:

- *dieci* rappresentanti del mondo del Terzo Settore
- *due* rappresentanti della Provincia
- *un* sindaco
- *due* assistenti sociali del comune capofila
- *una* assistente sociale di uno dei comuni
- *una* funzionaria dei servizi sociali di uno dei comuni.

Non fu presente il rappresentante del sistema-cliente, il quale giustificò la sua assenza attraverso un impegno istituzionale al quale non poteva rinunciare. Non mi feci turbare né dalla sua assenza né da quella della metà dei soggetti previsti: la conoscenza della cultura del territorio e le relazioni stabilite con ciascun attore lungo il percorso della ricerca mi avevano permesso di capire quali forze positive

e negative fossero al lavoro nel gruppo e, di conseguenza, mi avevano spinto verso un atteggiamento psicologico di non-attesa e di capacità di lavorare con l'emergenza.

Le *working hypothesis* elaborate sono state il frutto del lavoro di comprensione che ha riguardato ogni momento del processo di ricerca. A seguito dell'analisi delle interviste, il quadro era molto più chiaro, e se nella fase dell'approccio agli attori le domande riferite ai principi di Lewin erano perlopiù punti di riferimento che stavano guidando il mio ascolto ed il mio avvicinamento al sistema, in questa fase trovarono risposta nell'esperienza soggettiva delle persone al processo di programmazione; queste comprensioni furono riformulate in termini di proposizioni analitiche (*because clause*) e diedero senso e consistenza alle mie interpretazioni sul comportamento del sistema:

Se il processo di programmazione si configura come mera redistribuzione procapite delle risorse allora ogni ente locale definisce in modo autonomo la natura e la forma dei servizi e degli interventi. Questo, a sua volta, mantiene viva la frammentazione territoriale e produce problemi di continuità e adeguatezza delle risposte al sistema complessivo dei bisogni.

Se le indicazioni normative regionali sono interpretate ed agite come una funzione di governo prescrittiva e semplificatrice dei processi allora nella programmazione il sistema si nega ogni autorità decisionale. Il seguire alla lettera l'*iter* stabilito, a sua volta, riduce la possibilità di conflitti interni (tra gli enti locali) e determina un ruolo più esecutivo, e meno programmatico, dell'ambito.

Se la programmazione assume le caratteristiche di un processo di ratifica di decisioni prese al di fuori dei *forum* partecipativi, nei livelli gerarchicamente più alti, allora il sistema considera superfluo ogni sforzo o azione partecipativa. Questo, a sua volta, rafforza la natura contrattuale della relazione tra ente pubblico e terzo settore che vede l'ente pubblico decisore delle politiche ed il terzo settore gestore dei servizi.

Se la natura della relazione tra i due principali sottosistemi (ente pubblico e terzo settore) ricalca il modello “committente-fornitore” allora il coinvolgimento del terzo settore ai tavoli della concertazione, seppure previsto e regolamentato per legge, è strumentale all’adozione dell’accordo di programma. Questa strumentalizzazione, a sua volta, determina e alimenta nel terzo settore un sentimento di disaffezione ed un atteggiamento di rassegnazione e di ritiro da un approccio alla programmazione che ha tradito le aspettative di cambiamento ed innovazione.

Se tutto il potenziale di cambiamento e di sviluppo locale dipende dalla questione “risorse” (economiche) e la collaborazione è considerata quasi impossibile - e quindi percepita come una fatica - allora ciò che si verifica a livello di programmazione sistemica è un “nulla di fatto” con una forte spinta al localismo. Quest’ultimo, a sua volta, sostiene il meccanismo della costruzione di rapporti particolari e di rapporti diretti con singole strutture e crea un sistema di dipendenza.

Se i criteri della rappresentanza all’interno del terzo settore non sono costruiti attraverso modalità democratiche e meccanismi di piena e reale partecipazione allora questa mancanza di condivisione genera delle frammentazioni interne. Questa frammentazione, a sua volta, produce e mantiene un clima competitivo che ostacola i processi di costruzione di una rete forte e riduce, o annulla, la possibilità per il terzo settore di svolgere un ruolo autorevole e credibile ai tavoli di concertazione.

L’obiettivo che con il supervisore ci demmo per la fase di restituzione non era riferito ad una quantificazione degli esiti, ma alla necessità di sostenere un processo di *sensemaking* (Weick 1995) rispetto al percorso fatto, permettendo ai partecipanti al seminario di posizionarsi rispetto a quanto era stato costruito fino a quel momento, mettendo in luce apprendimenti e criticità dal loro punto di vista.

Il *setting* plenario ha dato visibilità a ciò che, assieme agli attori, era stato prodotto in termini di ipotesi sul comportamento del sistema, ma ha anche messo in dialogo tutti i partecipanti permettendo lo scambio, il confronto e la validazione

dei risultati. Tuttavia, non sottovalutai la complessità del momento: ero cosciente del fatto che la restituzione dei risultati al sistema avrebbe evocato il tema della valutazione e che la loro condivisione sarebbe potuta risultare carica di forti istanze valutative capaci di generare effetti imprevedibili, di riconoscimento o disconoscimento del lavoro fatto. Per questo, usai estrema cura nell'evidenziare i risultati che sapevo avrebbero impattato sia sulle rappresentazioni condivise dei partecipanti sul problema-questione sia sulle loro pratiche organizzative; anche perché da questa attenzione sarebbe dipeso il valore da questi attribuito alla ricerca stessa, cioè assumersi la responsabilità di decidere che un percorso ha determinato esiti significativi per sé e per la propria organizzazione.

7.2 Verso la conclusione: dalla committenza al *commitment*

Sebbene il livello di partecipazione al seminario non sia stato elevato, nella sua composizione, il gruppo che ha partecipato è considerato rappresentativo dell'intero sistema. Rappresentativo dal punto di vista istituzionale, perché ha coinvolto i diversi livelli istituzionali ed amministrativi, e dal punto di vista del Terzo Settore perché ha coinvolto le sue due principali componenti, cooperative ed associazioni. Dunque, un gruppo di lavoro che, seppur relativamente piccolo, contiene in sé tutti gli attori, gli elementi e le dinamiche della programmazione delle politiche e dei servizi sociali (Samà 2010).

La percezione del gruppo è stata, tuttavia, diversa. Sebbene il suo punto di vista riflettesse e rappresentasse quello del proprio gruppo, la presenza di un solo sindaco, e, quindi, la mancanza di una compagine più ampia e riferita al livello politico del comune capofila percepito come "quello che conta", ha ri-confermato al Terzo Settore l'immagine di un pubblico resistente ed indifferente al tema della programmazione ed alle esigenze del proprio territorio. Meno problematizzata è stata, invece, l'assenza significativa di alcune parti del Terzo Settore. Sembra che le dinamiche relazionali che caratterizzano i rapporti tra le organizzazioni del Terzo Settore e tra queste e l'ente pubblico abbiano influenzato il modo con cui il seminario è stato compreso, e determinato la scelta di non partecipare. Questo dimostra almeno due aspetti molto importanti: in primo luogo, conferma come la

programmazione sistemica non solo sia distaccata dall'esperienza concreta di molte cooperative ed associazioni del territorio, ma come non ci sia neppure una motivazione a ricominciare ad occuparsene anche attraverso un riposizionamento a partire dalla propria percezione e dalle proprie idee di cambiamento e di sviluppo; in secondo luogo, richiama l'importanza del riconoscimento genuino dei ruoli e della fiducia che non esiste e che è complicato *ri-costruire*. Questa parte del Terzo Settore che ha deciso di non partecipare è quella che si può considerare più periferica in termini di settore di intervento: si tratta, cioè, di realtà non impegnate nel settore dell'assistenza verso soggetti non-autosufficienti e che lamentano sia uno scarso coinvolgimento da parte del mondo della solidarietà organizzata a cui appartengono, espresso in termini di assenza di comunicazione e dialogo, sia un coinvolgimento fittizio da parte delle amministrazioni pubbliche che ad esse si riferiscono solo per emergenze che necessitano di interventi mirati ed immediati. In considerazione di ciò, sembra essere plausibile che la sfiducia verso questi interlocutori abbia legittimato queste cooperative ed associazioni a ritenere inutile il seminario stesso, un processo privo di senso al pari dei tavoli di concertazione; ovvero l'esperienza di progettazioni estemporanee, dal carattere emergenziale e fondate su relazioni strumentali le ha rese disilluse rispetto alla percorribilità di programmazioni capaci di guardare lontano, pur restando con i piedi a terra, ma, in modo più preoccupante, rassegnate al punto tale di aver rinunciato alla possibilità, in un contesto diverso di riflessione e apprendimento, di farsi riconoscere e dar voce alle proprie istanze.

Il gruppo era costituito da prospettive multiple e da una varietà di interessi, e per questo caratterizzato da spinte contraddittorie e da tensioni proprie di questa diversità. Il conflitto emerso tra il Terzo Settore, il livello comunale e quello provinciale ha messo ulteriormente in evidenza le dinamiche e le preoccupazioni che hanno determinato le specificità della programmazione nel distretto, ma ha anche dato la possibilità agli attori di poter discutere *per la prima volta* in un'interazione diretta. In questa complessa interazione che ha visto

- a) il Terzo Settore contestare al livello politico la sua incapacità di gestire il processo di programmazione in modo diverso e rimproverare il consorzio

provinciale per i servizi sociali di essere diventato gestore al pari delle cooperative e loro competitore sleale

- b) l'ente comunale difendere il proprio operato e
- c) il consorzio provinciale mettere a sua volta sotto accusa i comuni e il Terzo Settore nel trarre reciproci vantaggi da una programmazione basata sulla "spartizione" delle risorse

tutti gli attori si sono reciprocamente messi di fronte alla realtà, quella che con i propri ruoli e con le proprie responsabilità hanno contribuito a costruire e rendere come l'unica possibile. Da questo punto di vista, l'organizzazione nella mente è stata esplicitata e confrontata nella relazione reale, e con essa i paradigmi che strutturano i modi di pensare riguardo ai processi di formazione delle politiche locali. Questa esplicitazione ha guidato gli attori verso una discussione sul senso del proprio compito, che sembra aver assunto, per certi versi, la forma di una tenue (ri)negoziata della natura del compito. Ad ogni modo, sia pure senza una scelta consapevole ed incisiva ad impegnarsi in un processo di riformulazione dei presupposti e degli scopi del lavoro inter-organizzativo a cui erano chiamati, il seminario sembra aver costituito un potenziale stimolo per il cambiamento delle dinamiche locali, seppure all'interno di una dinamica quasi paradossale, dove il Terzo Settore, in modo particolare, nel richiedere un più maturo coinvolgimento sia nella gestione dei servizi sia nella progettazione degli interventi e, più in generale, nella costruzione partecipata delle politiche sociali entro un quadro di pratiche di *partnership* che sanciscono pari dignità e ruoli di co-programmazione (alleanza con l'autorità istituzionale), chiede anche agli attori locali istituzionali di partecipare ad un processo nuovo che, per realizzare cambiamenti praticabili, deve essere fondato, in primo luogo, sull'allentamento del proprio potere *sul* territorio.

Questo fu un punto molto delicato perché il tratto dell'autoreferenzialità all'interno del sotto-sistema pubblico è forte, e nella discussione si è reso visibile sia attraverso i tentativi di difesa delle proprie scelte di fondo, che dopo essere state messe in discussione dagli altri sono state ripensate dentro un'esplorazione più critica da parte del pubblico stesso, sia nei tentativi di provare ad utilizzare quello spazio condiviso come strumento per sancire l'autorità del ruolo del sotto-sistema di appartenenza. Proprio le questioni riferite al ruolo, alle funzioni e alle

responsabilità condussero gli attori a mettere a fuoco, senza risolvere, la difficoltà che restava: quella di come poter interloquire con il livello politico di distretto.

Sullo sfondo di queste nuove consapevolezze, le organizzazioni del Terzo Settore in modo particolare, nel loro modo di relazionarsi, di mettere sul tavolo le questioni e di comunicare, hanno dato consistenza a quello “spazio” che avevo in mente nel pensare alla restituzione dei dati, e cioè di apprendimento collettivo attraverso la riflessione sull’esperienza. Ognuna delle realtà presenti era una parte del sistema, ed in quanto tale rappresentava una delle molteplici voci possibili sul problema della programmazione. Le reticenze più volte mostrate ed agite durante le interviste hanno qui ceduto il passo al coraggio del raccontare e del denunciare i limiti della programmazione, come se il gruppo stesso fosse diventato uno spazio protetto all’interno del quale spogliarsi delle resistenze, mettersi di fronte alla realtà ed iniziare a ripensare il proprio ruolo nel contesto ed il proprio futuro. La percezione di uno spazio libero e neutro, ma soprattutto paritario, all’interno del quale, ad esempio, il confronto con l’ente pubblico non ha assunto le modalità di interazione tipiche dei tavoli o proprie dei procedimenti amministrativi, ha permesso al gruppo valutare la propria esperienza, a partire dai propri errori fino ad arrivare ad identificare possibili aree di lavoro per fissare il punto di partenza del cambiamento che, in questa fase storica, necessita.

Le *working hypothesis* hanno sostenuto la riflessione degli attori oltre le mie aspettative: ciascuna è stata problematizzata, assunta con senso critico e ricondotta all’esperienza, contribuendo ad un processo soggettivo e collettivo di costruzione di conoscenza. In particolare, la formula dell’*action research* del “se...allora” (“*if this happening...we can then say...*”) sembra aver favorito il riposizionamento degli attori a partire da una domanda: “cosa io posso fare?”; cioè, è vero che il contenuto delle ipotesi ha descritto le pratiche esistenti, ma il modo con cui il gruppo ha potuto visualizzarle e comprendere le forze in atto e le conseguenze possibili ha introdotto nel pensiero del gruppo squarci di interrogazione sulle possibilità e sulle modalità con cui affrontare il compito in particolare ed il lavoro sociale oggi in generale.

Il seminario di restituzione dati ha provato a dare al gruppo degli attori locali presenti la possibilità di poter sperimentare qualcosa a cui non hanno mai pensato,

e cioè la complessità delle relazioni e del compito per ripartire da una riflessione radicata sull'interrogativo riferito a come ritessere la rete delle relazioni; partendo da questo ha anche offerto, in qualche modo, un esempio di dinamica corretta di un tavolo di concertazione all'interno del quale riconoscersi come rete locale per l'attivazione di politiche attraverso la condivisione e la produzione di conoscenze. Questo non vuol dire necessariamente che quanto è avvenuto in questo spazio fisico, mentale, emotivo produrrà i cambiamenti positivi che vorremmo, ma che la restituzione ha prodotto, specie nel Terzo Settore, una sorta di effervescenza, un movimento in là, la possibilità di intravedere opzioni fino quel momento ignorate.

8. Conclusioni

Gli obiettivi di questa *action research* erano essenzialmente quelli di attivare processi di cambiamento, incerti nelle dinamiche e negli esiti, e di promuovere il miglioramento delle relazioni tra gli attori locali.

Il sistema è chiuso e stabile, popolato da soggetti diversi e caratterizzato da dinamiche contraddittorie che ne esacerbano la frammentazione ed escludono la possibilità di pensare e realizzare forme di relazioni (inter-organizzative) capaci di auto-organizzazione (Prigogine 1989) e di gestione di istanze contrapposte tra conservazione e innovazione, o nei termini della scienza della complessità, tra caos e stabilità (Stacey 1996). La fatica del "costruire relazioni" spiega perché il sistema non riesce a concepirsi come unica entità, mentre appare essere costituito da singole entità che, a loro volta, agiscono in modo da escludere dall'orizzonte delle possibilità tutto ciò che è percepito come elemento di disturbo e, per questo, generatore di tensioni. Il lasco delle relazioni (Weick 1995) che caratterizza il sistema, quindi, più che una risorsa per l'apprendimento, assume la forma di una difesa, ed è irrigidito al punto da costituire un ostacolo al tentativo di costruire strutture emergenti (*partnership*).

La tensione che può prodursi dalla diversità delle opinioni e dei corsi di azione messi in atto dagli attori, nonché dai processi emergenti, sembra risolversi nella tendenza autocratica (lo faremo così) piuttosto che burocratica (dobbiamo farlo così) o tecnocratica (è meglio farlo così) dell'amministrazione pubblica che, nel

governare il processo di programmazione, rifugge quelle modalità democratiche che rispondono ad una domanda diversa: “come dobbiamo farlo?”. Questo chiama in causa i rapporti di potere tra i soggetti (Morgan 2006) che sembrano giocare sul terreno del controllo delle risorse, in modo particolare di quelle da cui potrebbe dipendere il cambiamento, e dei processi decisionali, che assumono la forma della ratifica di decisioni prese altrove ad alt(r)i livelli. Se la prospettiva che il sistema mette in scena è quella del sistema razionale (Scott 1987), obbedendo all’ideologia della coerenza (March 1993) in una realtà piena di contraddizioni per assicurare prevedibilità e stabilità all’azione, allora la spinta a rimuovere queste contraddizioni e a controllare le zone d’incertezze del proprio campo d’azione (Piva 2001) ne informa la cultura e le pratiche quotidiane, ed in questa spinta confluiscono e si rafforzano gli aspetti specifici dell’organizzazione macchina, ovvero gerarchia, controllo e standardizzazione, provando a costruire e mantenere solo quegli spazi di discrezionalità che sono fini a specifiche strategie di azione.

In un simile quadro, l’interpretazione prevalente sulla natura del compito da parte degli attori è quella che lo considera semplice e stabile (Mintzberg 1996) e, quindi, realizzabile attraverso la standardizzazione del processo che presuppone un accordo condiviso sulla sequenza da seguire e sulle procedure da adottare. La dinamicità e la complessità del compito stentano ad essere riconosciute perché implicano apertura e flessibilità all’interno di un processo di adattamento e di aggiustamento continuo che è percepito come rischioso. Lo sforzo di eliminare la complessità, anziché accoglierla ed indirizzarla, risponde alla necessità di resistere al cambiamento, perché il sistema riconosce come prioritaria l’esigenza della sua sopravvivenza dipendente dalla sua capacità di mantenere uno stato di stabilità (Rice 1963), più che ad una dinamica di caos creativo o equilibrio tra ordine e disordine (Frederick 1998) - considerato condizione di massima crescita, varietà e creatività che guida a nuove possibilità. In questa concezione di sopravvivenza, che poco ha a che vedere con le dinamiche di sviluppo e cambiamento, il sistema è esposto al fallimento del proprio mandato: se la soluzione dei problemi è considerata secondaria al mantenimento del sistema, questi non solo diventano sempre più insolubili, ma, in modo più preoccupante, gli attori non riescono neppure a vedere l’esito paradossale del proprio intervento.

Le considerazioni conclusive di questo ciclo di *action research* chiamano in causa gli apprendimenti, individuali e di sistema, conquistati nel seminario di restituzione dei dati. Questi dovranno incoraggiare, in primo luogo, la costruzione di relazioni tra gli attori e di connessioni sensate tra processi e attività, per rendere meno problematica l'attuazione dei cambiamenti inter-organizzativi. Il grado di consapevolezza acquisito dagli attori in questo *setting* costituisce un'opportunità per ridefinire ruoli e rappresentazioni già esistenti e, con ciò, i modelli e le pratiche correnti; ma resta, ovviamente, da verificare quanto forti questi apprendimenti siano per far sì che la nuova programmazione si fondi su una redistribuzione del potere, sull'assunzione matura delle responsabilità da parte del territorio e su processi decisionali che coinvolgano realmente tutti i soggetti per "tempo, territorio e compito" (Samà 2010). Da questo punto di vista, almeno due sono le sfide che ne costituiscono il banco di prova: la sperimentazione di nuovi approcci alla programmazione richiede al Terzo Settore una capacità di impegno nel riscoprire la propria identità e nel superare la frammentazione interna che lo affligge; essere un attore credibile ai tavoli della programmazione ha in sé anche una capacità notevole di governo del cambiamento e dello sviluppo dei processi inter-organizzativi. Così come, da parte dei decisori pubblici, una riflessione più attenta, a cui segua l'identificazione di metodologie di intervento e modalità organizzative, dovrebbe riguardare la questione riferita all'inclusione dei saperi e delle esperienze del Terzo Settore nei processi deliberativi (Pava 1993).

Quest'ultimi, in particolare, sottolineano come, a differenza delle "decisioni", le sperimentazioni necessarie per ripensare la funzione sociale dei servizi sociali oggi (Olivetti Manoukian 2004) non possono essere prescritte o emanare da linee-guida (tecniche o politiche o entrambe), ma devono essere il frutto di processi emergenti capaci di tenere assieme complessità, interdipendenza e incertezza. In questo senso, la deliberazione permette di costruire ipotesi dotate di senso dentro traiettorie non lineari, in un equilibrio dinamico tra divergenze e convergenze che mette in scena nuovi principi organizzativi capaci di superare aspetti e modalità burocratiche e tecnocratiche del decidere o del programmare, di minimizzare i rischi di false politiche risolutorie e di massimizzare una genuina negoziazione tra

le parti che, sia pure portatrici di valori differenti, provano a generare la scelta migliore per il proprio territorio.

In conclusione, la significatività dei risultati ottenuti permette di affermare che ciò che questo progetto di *action research* ci ha consegnato, a noi tutti, come attori e protagonisti del processo, sia una maggiore conoscenza e consapevolezza del contesto che abitiamo e, soprattutto, la percezione di un'autorità (personale ed organizzativa) che ci appartiene e che ci spinge ad intervenire sulla realtà. Un dato non di poco conto, che conferma che il lavoro fatto in questo distretto con questi attori sta dentro il paradigma dell'*action research* come apprendimento del funzionamento del sistema che può ispirare processi di cambiamento.

Parte Terza

Conclusioni

Conclusioni

Lo scenario in cui si colloca questo lavoro è delineato dal riassetto generale delle politiche socio-assistenziali che ha avuto avvio in Italia all'inizio del nuovo millennio (Legge 328/2000). Sullo sfondo, quindi, vi è un intreccio tra il ridisegno delle politiche ed i processi trasformativi in corso nei sistemi locali di welfare. Degli orientamenti, dei cambiamenti in atto e delle persistenze implicate in questo intreccio, questo studio ha messo a fuoco quelle che riguardano il tema della programmazione partecipata delle politiche e dei servizi sociali, considerata come cambiamento sistemico per la realizzazione degli obiettivi della riforma.

L'obiettivo è stato duplice. Da un lato, l'intento è stato quello di comprendere il processo di programmazione alla luce della riorganizzazione delle politiche socio-assistenziali e delle diverse modalità che la concretizzano nei contesti locali (cosa orienta le scelte dei decisori pubblici rispetto alle materie ed ai settori su cui agire, agli attori coinvolgibili, agli obiettivi da perseguire e ai criteri di qualità cui conformare processi e servizi); dall'altro, lo scopo è stato quello di studiare le difficoltà e le opportunità della programmazione attraverso un metodo di ricerca capace di facilitare e sostenere i cambiamenti, attingendo ad una nozione di "innovazione" che è stata applicata allo studio delle politiche e dei servizi sociali (Osborne 1998). Secondo questa nozione, l'innovazione è l'introduzione di una novità (che non è necessariamente una nuova idea) capace di produrre un processo di trasformazione che genera una discontinuità nel soggetto o nel suo ambiente. Questa discontinuità è innovazione nella misura in cui è in grado di produrre una "rottura" con l'esistente (Samà 2005).

Àncorare questo studio al tema dell'innovazione ha significato guardare non solo e non tanto agli *outcome*, ma ai processi attraverso cui questi si dispiegano e prendono corpo (de Leonardis 1998).

I temi su cui le conclusioni si concentrano prendono in esame i tre processi che costituiscono le innovazioni organizzative della legge 328/2000, programmazione, *partnership*, partecipazione, che connettono gli interrogativi di ricerca, il dibattito teorico ed i risultati ottenuti.

Il dibattito sullo stato della programmazione sociale in Italia (De Ambrogio 2007, 2008; Battistella 2003, 2007; D'Angella e Orsenigo 1999; Manoukian 1999, 2006; Siza 1994, 2002; Balducci 1991; Carli 2003; Perino 2001) è abbastanza ampio, identifica gli approcci idealtipici e quelli prevalenti nelle varie esperienze regionali ed auspica modelli decisionali più morbidi ed aperti capaci di garantire l'adeguatezza delle risposte ai bisogni sociali locali. È un dibattito dal quale emergono le difficoltà del cambiamento, ma che non mette a sufficienza a fuoco quegli elementi che aiutano a comprendere perché molte iniziative di riforma falliscono nella loro fase d'attuazione. Le ricerche compiute a livello territoriale per verificare i processi di costruzione dei welfare municipali, attraverso i Piani sociali ed i Piani di Zona, hanno messo in evidenza le criticità e le difficoltà che i territori attraversano nel promuovere processi di innovazione locale, specie in termini di relazioni e strumenti di *governance* locale (Formez 2003; Irs 2008). Le teorie organizzative riferite agli studi sul cambiamento organizzativo (Argyris e Schön 1978, 1996; Schein 1999, 2001; Burnes 1996) hanno offerto illuminazioni proficue a questo studio, permettendo di concepire la programmazione come un processo di cambiamento sistemico e, così facendo, di costruire una struttura concettuale che, assieme ai risultati della ricerca empirica, è stata capace di identificare processi e dinamiche che contribuiscono a rispondere al dibattito sulle innovazioni introdotte dalla 328.

Le contraddizioni e le impotenze in cui si dibattono i tentativi di cambiare stili di programmazione indicano dove i principali problemi di innovazione risiedono.

Il primo ed il più importante nodo critico è rappresentato dal modo con cui la programmazione è ancora concepita all'interno dei contesti locali: la complessità e la mutevolezza degli scenari attuali (Dunphy e Stace 1993; Bamford e Forrester 2003), seppure hanno mostrato i limiti di una programmazione razionale, formale e sganciata dalla realtà sociale ed evidenziato la necessità di approcci più flessibili e creativi (Lanzara 1993), non sono ancora del tutto riconosciute ed assunte dagli

attori locali come leve per il superamento dello stantio ed inadeguato approccio *top-down* alla programmazione, metodo caro ad una concezione piramidale ed assistenzialistica delle politiche socio-assistenziali. Paradossalmente, la crescita della complessità sembra aver fatto nascere la necessità di guidare razionalmente i processi della programmazione attraverso specifici strumenti preparati dall'attore pubblico, che stabilisce obiettivi e prevede azioni per conseguirli (Balducci 1991). Sebbene, quindi, a livello normativo sia preferito un approccio *bottom-up* incentrato sulla programmazione dal basso (Squillante 2012), nei processi di costruzione locale del sistema integrato la tendenza degli amministratori locali è quella di continuare a preservarne la natura di atto politico e/o amministrativo, ovvero continuando a scegliere risposte manageriali semplici e meccaniche che rappresentano un modo per ridurre la complessità (Boisot Child 1999). Questa tendenza, che è ricerca di stabilità, e sulla quale specifiche culture di governo locale, stili amministrativi consolidati localmente e ruoli molto prescrittivi delle istituzioni intermedie (come le Regioni) esercitano una forte influenza, è il modo attraverso cui gli attori si preparano a reagire contro l'inconoscibile, contro l'ignoto, e che si rivela essere quello più favorevole ai loro bisogni (Bion 1961; Turquet 1977) e/o agli equilibri difensivi del sistema al quale appartengono (Menzies 1960; Jacques 1955; Miller 2003). La programmazione così concepita annulla la complessità derivante del lavoro collaborativo (Gray 1989) o inter-organizzativo (Trist 1983; Miller e Rice 1967), elimina le ansie connesse al senso di perdita di familiarità e sicurezza (Krantz 2001; Perini 2002; Schein 1999) e riduce i rischi connessi ai processi di cambiamento, inteso come sovvertimento di pratiche e *routine* consolidate (Luecke 2003) - e tutto rimane invariato dentro un quadro costante di norme e valori di riferimento che "istituzionalizzano" (Meyer e Rowan 1977), nel senso che rendono stabili e durevoli, comportamenti e processi.

In questo quadro, l'ostacolo più importante, visibile nelle criticità riferite ai processi di passaggio dalla programmazione razionale a quella sistemica, è la difficoltà che l'attore pubblico locale incontra nell'accogliere gli elementi di innovazione istituzionale (*governance*, che vuol dire partecipazione) a partire da un suo riposizionamento all'interno del processo stesso di programmazione: le amministrazioni pubbliche faticano, cioè, ad assumere il ruolo di "regia" a cui

sono chiamate (De Ambrogio 2007), che traduce lo *shift* di potere che si realizza attraverso l'ampliamento dei processi decisionali. Questo allentamento del proprio potere *sul* territorio è la maggiore resistenza che il soggetto pubblico agisce e che, accanto all'impreparazione e alla non-coesione interna del Terzo Settore, fa sì che la *governance* sia lontana dall'essere adeguatamente sviluppata. Il passaggio da *government* a *governance*, riconosciuto come cambiamento più significativo nella tradizionale prassi di programmazione delle politiche e dei servizi sociali (Ranci Ortigosa 2007; Gori 2004), risulta, quindi, essere problematico nel suo dispiegarsi reale e sembra riflettere il nesso tra potere ed esercizio della *leadership* (Kets de Vries 1994). La *leadership* che l'attore pubblico politico si auto-attribuisce, come funzione decisionale esclusiva ed indiscussa nei processi di programmazione (razionale), frustra l'applicazione dei principi della *governance*, in particolare la partecipazione ed il reale coinvolgimento degli attori che ad essa, e da essa, sono interessati; la programmazione non diventa, quindi, luogo di scambio e crescita, di collaborazione e realizzazione di obiettivi di cambiamento concreti, ma un nodo cruciale su cui confluiscono le difficoltà nella gestione del potere, le ambivalenze, le criticità e le invidie (Obholzer 1994). Quindi, il passaggio ad una struttura debolmente connessa (Weick 1976), all'interno della quale il potere dovrebbe essere riformulato in termini di autorità (che è attributo del ruolo e non della persona, ed è riferita al diritto di prendere una decisione che produrrà degli effetti) è lo scenario al quale le amministrazioni pubbliche resistono, resistenza riflessa nella tensione organizzativa a radicalizzare i principi della verticalizzazione, opposti al principio di sussidiarietà orizzontale richiamato dalla legge di riforma, quale esito del bisogno contraddittorio e coesistente di omologare e al contempo separare attraverso strutture verticali di controllo ed ordine.

Nella logica di una programmazione essenzialmente prescrittiva, che non lascia spazio alla flessibilità e alla possibilità di sperimentazione, le forme e gli esiti dei processi di negoziazione e di coinvolgimento appaiono inconsistenti ed incoerenti rispetto agli obiettivi di cambiamento e di sviluppo locale. La partecipazione alla programmazione, che è uno degli obiettivi fondanti della legge 328, è risultata essere l'aspetto più problematico, non essendo né di immediata realizzazione né di facile applicazione. Il suo essere "prassi condivisa" (Avanzini e De Ambrogio

2008) a livello “esposto” (Argyris e Schön 1978) non è di per sé garanzia del “fare sistema”, *partnership* o rete, senza che vi sia volontà politica a realizzare ogni sinergia possibile: non lo è perché ciò che viene dichiarato dagli attori non sempre coincide con le azioni che questi mettono in campo (*ibidem*), e non lo è perché scontato non è il fatto che riescano a pensare, nel senso di immaginare, un “sistema integrato”, cioè che lo abbiano “in-mente” (Hutton *et al.* 1997) e che, attraverso processi di negoziazione di significato (Weick 1995), lo realizzino.

L'essere “sistema”, cioè concepirsi inter-connessi ed inter-dipendenti (Beeson e Davis 2000; Stacey 1996, 2003; Morgan 2006), è un pensiero ed un “fatto” impedito da una cultura locale e organizzativa (Schein 1992, 1999) che, definendo la visione scontata che gli attori locali hanno di loro stessi e del proprio ambiente e producendo un elevato grado di condivisione e concordanza sull'importanza di determinati obiettivi, ne limita la capacità di apprendimento, intesa come modifica degli assunti e dei valori che governano le azioni e le pratiche organizzative (Argyris e Schön 1978) e che stabiliscono gli obiettivi e le priorità. La stabilità e la prevedibilità che la cultura garantisce attraverso un approccio ingegneristico alla programmazione, oltre a ridurre la complessità del compito (al punto che la programmazione sistemica diventa la somma delle singole programmazioni locali) e delle relazioni inter-organizzative (al punto che la partecipazione è scoraggiata dentro un contesto in cui le decisioni reali sono prese in luoghi diversi dalle arene deliberative e la posizione gerarchica conta più delle competenze specifiche), non lascia spazio, specie nel soggetto pubblico, alla possibilità di produrre, o di ricostruire, legami e relazioni capaci di promuovere processi d'identificazione (sentirsi parte della comunità) e contrastare la creazione e la diffusione di “appartenenze” particolari/clientelari. I tavoli della concertazione stentano ad assumere il ruolo chiave che gli viene attribuito, tendendo a delinarsi, piuttosto, come luoghi di consultazione atipici a cui non segue una continuità di lavoro capace di incidere sul grado di efficacia dei progetti di cambiamento. In particolare, l'incapacità di costruire relazioni virtuose sembra aver segnato il fallimento delle stagioni della programmazione, soprattutto in termini di processi genuini e responsabili che non è riuscita a costruire; le uniche relazioni possibili sembrano essere, piuttosto, dirette al mantenimento dello *status quo*, e per questo

caratterizzate da un elevato grado di ambiguità e strumentalizzazione: l'ente pubblico ed il Terzo Settore sembrano aver prediletto una modalità relazionale di "mutuo adattamento" che, riducendo le capacità critiche e creative degli attori, li ha bloccati sulla gestione del presente e privati di una visione immaginifica e di un'ingegnosità artigianale rispetto alla sperimentazione di possibili nuovi percorsi di sviluppo locale. La manipolazione della partecipazione (Arnstein 1969) non è, di fatto, una deriva impossibile: essa è chiaramente visibile nei processi decisionali che assumono la forma della ratifica delle decisioni, che garantiscono all'ente pubblico la correttezza del procedimento amministrativo (a cui segue l'assegnazione del finanziamento) e il mantenimento di certe priorità (non riferite ai servizi da programmare per rispondere ai bisogni sociali locali), ed al Terzo Settore benefici (cioè, sostegno economico - in forma di gestione dei servizi o contributi discrezionalmente erogati) utili alla sua sopravvivenza. Su queste mutue convenienze, lontana dall'essere obiettivo di cambiamento e strategia per il superamento delle resistenze al cambiamento (Neumann 1989), la partecipazione è ancora poco problematizzata rispetto agli esiti involutivi che genera ed alimenta.

In un simile quadro, tutto il tema della conoscenza, tacita (Polanyi 1990) e prodotta attraverso le pratiche sociali (Wenger 1998; Gherardi, 2002), rimane consapevolmente ai margini dell'attività programmatica. Lo suo stile *top-down* alimenta una distanza tra decisori ed esecutori (da immaginare sia tra il vertice e la base nella stessa organizzazione, sia tra organizzazioni in termini orizzontali) che ri-genera la tendenza all'inerzia che gli attori mostrano (Rebora e Minelli 2007) ed annulla il ruolo dinamico del *manager* intermedio nella facilitazione del processo di creazione di conoscenza (Nonaka e Takeuchi 1997); un ruolo cruciale, visibile nell'essere "nodo" strategico che collega il livello dirigenziale e politico con il livello *line* in cui i responsabili dei servizi e gli operatori risiedono, ma anche frustrato ed inchiodato nel mezzo di una gerarchia che pretende conformità e adesione indiscussa alle proprie mappe cognitive e schemi mentali consolidati (Weick 1993). Questo spazio di azione precluso al *middle management*, riferito ai processi di creazione e messa in circolo della conoscenza, preclude a sua volta una programmazione dagli esiti efficaci perché aderente ai bisogni del territorio, ma ancora prima il *partnership working* che, nell'essere scambio inter-professionale,

esplicita la conoscenza tacita, la riproduce mediante connessioni-in-azione (Gherardi e Nicolini 2004) e rende possibile l'apprendimento ed il cambiamento all'interno di processi di generazione, trasferimento ed uso della conoscenza. Ma le intelaiature di significato consolidate e condivise dagli attori sostengono certi tipi di conoscenza (la conoscenza esplicita e trasferibile), interferiscono con l'apprendimento e frenano la sperimentazione di nuove alternative. In tal senso, la programmazione razionale, sostenuta dalla cultura locale ed organizzativa, diventa una vera e propria "camicia di forza" che condanna a ripetere gli stessi errori, senza la messa in discussione dell'adeguatezza delle vecchie o solite risposte alle nuove domande sociali; la cronicità (Bifulco 1996) è sistemica: ci si cronicizza quando non si esercitano più, o abbastanza, le capacità di interagire con situazioni incerte e complesse per trovare soluzioni nuove e funzionanti. Ci si cronicizza quando si disimpara ad imparare (de Leonardis 1990).

Dis-opacizzare l'agire organizzativo apre la strada a un orientamento riflessivo che è alla base dell'apprendimento *double loop* (Argyris e Schön 1978), che permette di operare trasformazioni, creare nessi reticolari tra gli elementi e svolgere un ruolo dinamico ed organizzante nei confronti del conoscere. Questa è la sfida che gli attori locali hanno di fronte a sé: ridisegnare i percorsi dello sviluppo, ricostruire legami relazionali e reinventare pratiche ed attività. Un cambiamento che non è né semplice né lineare, ma che sembra essere possibile se sostenuto da una relazione consulenziale nutrita dalla ricerca-azione: molti studi dimostrano l'elevato tasso di fallimento dei progetti di cambiamento perché le persone vi resistono; allo stesso modo, però, molte ricerche (e tra queste anche i casi di studio esteri discussi nel capitolo settimo) dimostrano che, seppure il cambiamento solleva paure al punto che gli individui tendono a proteggersi attraverso meccanismi di difesa, consapevoli ed inconsapevoli, la partecipazione di tutti i soggetti interessati dal cambiamento accanto ad un lavoro più direttamente riferito allo sviluppo delle loro capacità apprenditive sono potenti leve capaci di motivare le energie e prendere in considerazione la possibilità di esplorare, a partire da se stessi per arrivare al contesto più ampio, comprendere e modificare quegli aspetti che ostacolano il cambiamento.

Le riflessioni conclusive qui tracciate attraverso il dibattito di un caso di studio, che non ha pretese di generalizzazione ma che si è dimostrato utile nel fare il punto sulle fragilità e sulle difficoltà di un processo di riforma che sembra essere dato per scontato e privato dei suoi irti percorsi e delle sue difficili evoluzioni, fanno emergere un'indicazione importante: il cambiamento sistemico, di cui può essere capace la programmazione, può realizzarsi solo se si genera un apprendimento profondo nel sistema locale, un apprendimento riferito sia al *sensu* e alla percorribilità delle azioni da intraprendere sia alla significatività delle *relazioni* che legano gli attori locali.

Linee di sviluppo e di ricerca future

Dopo qualche tempo dalla stesura del capitolo che racconta dell'esperienza di una relazione consulenziale finalizzata a promuovere processi di cambiamento attraverso ricerca ed azione, pensare, prima ancora che scrivere, le conclusioni di questo lavoro non è un compito agevole. Non lo è perché i processi che questa *action research* ha attivato non possono dirsi definitivamente conclusi, e non lo è perché le questioni che lascia aperte alla riflessione pongono nuovi interrogativi e nuove sfide su come promuovere cambiamento e innovazione in un contesto ancora non pienamente capace di accogliere e incoraggiare creatività e flessibilità.

Questo studio ha evidenziato, specie nelle sue fasi iniziali, come il tema dell'innovazione non sembri essere a sufficienza messo a fuoco dagli attori locali, e da quelli pubblici in particolare; così come, il termine "riforma" sarebbe già di per se stesso cambiamento e innovazione.

"Avviare processi" è stato l'obiettivo e l'esito di questa *action research*, che di per se stessa è stata processo di sperimentazione, apprendimento e innovazione.

Nel suo interrogativo generale, questo studio si chiedeva quanto decisioni assunte in modo lineare, secondo i criteri dell'organizzazione gerarchica (*top-down*), potessero introdurre e realizzare cambiamenti significativi nei processi di programmazione delle politiche socio-assistenziali di un territorio e nei sistemi di erogazione dei servizi e degli interventi.

Nella sua prima iterazione, durata quattro mesi, l'*action research* ha generato una robusta ipotesi di lavoro, costruita attraverso significative conversazioni con il rappresentante del sistema-cliente, un intenso, lungo e non-scontato lavoro di negoziazione che ha riguardato relazioni, compito e aspettative reciproche. Questa ipotesi, che ha evidenziato le caratteristiche di una programmazione più vicina ad un'attività di natura politica e amministrativa, che non ad un processo di cambiamento sistemico, ha nutrito una seconda iterazione durata sei mesi; questa, attraverso l'identificazione degli *stakeholders*, l'ascolto dei loro racconti e la restituzione dei dati come processo di apprendimento, ha permesso l'apertura di uno spazio di riflessione e l'immaginazione di possibili linee di sperimentazione, intese come attività possibili, praticabili e sostenibili per la ri-definizione degli equilibri in un territorio che ha bisogno di cambiare e innovare.

Sebbene le ipotesi di lavoro finali (che costituiscono nel quadro concettuale e operativo dell'*action research* dei punti di partenza) abbiano messo in evidenza un sistema ancora chiuso e stabile, questo non impedisce che aree di possibilità non possano costruirsi: per gli attori locali, verificare le contraddizioni proprie delle relazioni e delle pratiche organizzative che hanno contribuito a creare, ovvero confrontare la distanza dall'ideale al reale, ha significato provare a guardare alle anomalie in cui quelle relazioni e quelle pratiche sono intessute, ha significato fare esperienza di un'esperienza contraria, di ciò che realmente non funziona. Da questo punto di vista, la restituzione dei dati è stata un processo di apprendimento sistemico significativo rispetto al grado di consapevolezza che gli attori hanno acquisito sul proprio contesto e sulle responsabilità che potranno assumere nel determinare le future traiettorie dello sviluppo.

Considerata la complessità delle relazioni e del compito a cui sono chiamati, la questione ancora aperta per gli attori è riassumibile nel seguente interrogativo: "come *ri-tessere* la rete delle relazioni?". Il gruppo si è avvicinato, cioè, al tema centrale del processo di cambiamento: le relazioni inter-organizzative.

Gli apprendimenti raccontati nelle conclusioni al precedente capitolo, e che ancora mi interrogavano sulla robustezza del grado di consapevolezza che gli *stakeholders* dichiaravano di aver ottenuto (tenendo conto della distanza tra ciò che si dice di voler fare e ciò che realmente si fa, o verrà fatto), si sono dimostrati

consistenti al punto da motivare l'energia del Terzo Settore verso alcuni obiettivi di cambiamento.

Qualche tempo dopo la fine della seconda iterazione, fui contattata da due rappresentanti di una cooperativa storicamente radicata ed attiva nel territorio, che esplicitarono la propria disponibilità ad impegnarsi in un progetto di cambiamento che potesse aiutare il Terzo Settore a superare i suoi problemi di integrazione interna, e così facendo *ri*-costruire relazioni positive e proficue tra le componenti che lo costituiscono *ri*-mettendo al centro del proprio esistere quei valori fondanti dell'azione solidale che, negli accomodamenti a dinamiche particolaristiche e, spesso, clientelari, si sono via via perduti.

Questa disponibilità, che confermava come il lavoro di ricerca e azione svolto rispondesse, quindi, a un bisogno inespresso degli attori locali, ha segnato il punto di partenza della terza iterazione di *action research*.

Dal punto di vista metodologico, la modalità con cui il processo è stato gestito nelle iterazioni precedenti ha suscitato fiducia e benevolenza negli attori, i quali hanno sperimentato per la prima volta le dinamiche del riconoscimento e della partecipazione, riferite a sé (quanto e come io riconosco l'altro) e agli altri (quanto e come gli altri mi riconoscono). Un dato rilevante, che mette in evidenza come la consapevolezza di sé e degli altri sia un potente strumento di cambiamento, riguarda la posizione dei due soggetti che hanno proposto un lavoro di ricerca congiunto per il cambiamento delle dinamiche locali: oltre a rappresentare sul territorio una delle realtà cooperative più positive, questi hanno fatto parte di un piccolo gruppo che ha rappresentato, nell'esperienza di questo distretto, il Forum del Terzo Settore (esperienza unanimamente riconosciuta come fallimentare); un gruppo di rappresentanza molto critico nei confronti di un'amministrazione pubblica definita insensibile ai nuovi bisogni sociali locali ed incapace, per le proprie convenienze, ad invertire la rotta per promuovere un cambiamento nelle modalità con cui i servizi del territorio devono essere ripensati e co-prodotti; ma, allo stesso tempo, un gruppo non molto diverso dal soggetto pubblico rispetto ai meccanismi attraverso cui non ha facilitato la partecipazione e la piena inclusione di tutte le organizzazioni di Terzo Settore nei processi diretti alla definizione dei criteri della rappresentanza ed in quelli della concertazione.

Questa puntualizzazione, che dice molto sull'influenza della cultura locale ed organizzativa, rimanda, più significativamente, al tema della riflessività, cioè, mette in evidenza come un tempo ed uno spazio per la riflessione dall'esperienza costituiscono la chiave per accedere retrospettivamente ai significati delle proprie credenze e delle proprie azioni. E dal punto di vista dei risultati che questo studio è riuscito a ottenere, questo livello di consapevolezza è certamente tra le conquiste più significative.

Il banco di prova della validità dei risultati ottenuti attraverso questa *action research* è stato il rifiuto di una parte del Terzo Settore di iniziative proposte dall'alto che avrebbero reiterato vecchi modelli relazionali e continuato a dare al territorio risposte incongruenti rispetto ai bisogni ed inconsistenti rispetto al desiderio di cambiamento. Il recente tentativo del comune capofila studiato di rilanciare la Consulta comunale del Terzo Settore (organo di consultazione del comune per le materia afferenti al settore socio-assistenziale), qualche anno fa istituita e mai decollata, sarebbe servito a ricomporre il variegato mondo del Terzo Settore per sostenere un'adeguata programmazione (comunale) attraverso lo sviluppo di una rete territoriale basata su principi condivisi. L'assessore alle politiche sociali, promotore di quest'iniziativa, ha convocato le organizzazioni con un ordine del giorno già stabilito. Gli elementi che hanno confermato come il soggetto pubblico ancora faticosi a cambiare le proprie logiche di funzionamento hanno riguardato:

- la scelta del luogo dell'incontro (che avvenne nella sala consiliare del comune, quindi, in un luogo istituzionale che sembrava riflettere, sia dal punto di vista strutturale che culturale, una sorta di "proprietà" del comune del processo e dell'organo stesso che si andava confermando)
- una *leadership* auto-attribuita (visibile nei discorsi accentratrici dell'assessore e nei significati da questi attribuiti al processo in termini di atto "concessorio")
- la modalità relazionale disfunzionale tra pubblico e Terzo Settore
- l'ottica municipale (ancora una volta comune vs zona)

- una regolamentazione eccessiva (riferita all'inquadramento giuridico della Consulta e ad una più puntuale definizione delle regole e dei criteri che determinano le modalità di inclusione delle organizzazioni).

L'incontro che dopo questo evento concordammo con i due rappresentanti del nuovo sistema-cliente (Terzo Settore), come nuova fase di *scouting*, si concentrò su una riflessione che rendeva sempre più chiari i limiti dell'approccio dell'ente pubblico, ancora troppo legato ad un ruolo direttivo, di comando e di controllo, di processi che non possono essere più concepiti ed avviati secondo schemi razionali o, peggio, seguendo logiche al limite dell'etica responsabile; in un nuovo *setting*, questi identificarono il problema da cui sentivano di dover ripartire, cioè dai non-risultati ottenuti dal Forum del Terzo Settore distrettuale che, nell'alternarsi della sua debole rappresentanza, si è dimostrato inadeguato rispetto al proprio potenziale di cambiamento ed innovazione, e l'obiettivo o risultato atteso da questo nuovo ciclo di studio e azione, ovvero *ri-costruire* un Forum che funzioni. È qui che colsi realmente i frutti del nostro lavoro: di fronte, cioè, alla loro decisione di non aderire all'iniziativa del comune capofila e di volersi impegnare un progetto diverso e concreto scegliendo un metodo (l'*action research*) che giudicavano credibile ed efficace - una credibilità dimostrata dal grado di efficacia del lavoro svolto, ed un'efficacia misurata dalla scelta consapevole di attivare processi nuovi.

La fase di *entry & contracting*, che rappresenta il punto in cui questa relazione consulenziale si trova ora, è un processo di negoziazione di ruoli, responsabilità e obiettivi mirato alla costruzione di un *backstage group* responsabile del processo di ricerca che, tenendo saldi i principi della partecipazione e del coinvolgimento degli *stakeholders*, proverà, attraverso un lavoro condiviso con tutto il sistema, a *ri-trovare* e *ri-mettere* al centro i valori che sono alla base dell'identità del Terzo Settore per sviluppare una rete territoriale capace di cambiamento e sviluppo. Un processo che, sia pure allo stato embrionale, è possibile prevedere come lungo e complesso, ma non impossibile.

Le riflessioni conclusive a questo lavoro non possono non essere riferite a due questioni fondamentali. La prima mette al proprio centro il tema dello sviluppo,

visibile nei cambiamenti che attraversano le tre iterazioni di *action research*, e conferma le ipotesi alla base di questo lavoro.

Le prime due iterazioni di *action research* hanno consegnato l'immagine di un sistema chiuso e basato su rigide visioni riguardo ai processi dell'organizzare; in questo quadro, e in modo molto contraddittorio, l'atteggiamento degli attori locali verso il cambiamento è di rassegnazione, a voler indicare una speranza infranta sullo scoglio di una cultura che non lo pone nell'orizzonte delle possibilità. Qualsiasi decisione presa, e presa ai livelli gerarchici più alti, non è mai stata una decisione di cambiamento, ma tesa al mantenimento degli equilibri funzionali al sistema: ecco perché la programmazione delle politiche e dei servizi sociali è concepita all'interno di un meccanismo di suddivisione delle risorse ed ha messo d'accordo la maggior parte delle parti coinvolte nel processo.

È stato alla fine della seconda iterazione, al momento della restituzione dei dati, che gli attori si sono trovati di fronte ad un dato di disconferma che li ha portati verso il riconoscimento degli esiti negativi delle loro azioni. Questo risultato, che è un significativo grado di consapevolezza acquisita, ha posto le basi per la terza iterazione, dimostrando non solo come decisioni prese dall'alto, senza il reale coinvolgimento di tutti vengono più coerentemente rifiutate (e, quindi, falliscono), ma che piccoli cambiamenti e piccole innovazioni sono possibili se sostenute da un metodo di intervento, intrinsecamente democratico, partecipativo, "empowerizzante" e capace di costruire capacità, di rafforzare l'autonomia e l'autorità di tutti i soggetti e di promuovere reti di relazioni positive. La capacità del sistema di mobilitarsi oggi attorno ad una questione che, rispetto al problema iniziale, si è dilatata di significato e di processi, e che non è più tanto riferita all'inclusione del Terzo Settore ai tavoli della programmazione, ma punta alla *ri-*tessitura della rete attraverso processi di partecipazione dal basso che coinvolgano sia le strutture del Terzo Settore sia i singoli cittadini, le famiglie, i quartieri, le parrocchie fino ad includere tutte le sfere della società civile, inizia a scalfire i tratti dell'autoreferenzialità e a delineare le caratteristiche di un sistema adattativo complesso, che, come la teoria della complessità indica, attraverso un processo dinamico emergente dal basso prova ad auto-organizzarsi per rispondere in modo appropriato ai cambiamenti attraverso processi continui di innovazione.

La seconda questione vorrebbe portare al centro della riflessione il bisogno di riconoscere il valore dell'*action research* nel determinare i cambiamenti sociali utili alle persone, alle organizzazioni e alla comunità. Ripercorrendo i sentieri di quest'esperienza, verrebbe da dire che è come se si fossero tracciati i solchi per la semina di un terreno: la relazione di consulenza di cui si è raccontato, e che è stata processo di apprendimento dalla pratica per tutti noi che vi abbiamo preso parte, ha messo a fuoco e identificato le potenzialità di sviluppo che possono derivare dal "fare sistema", considerato ora dagli attori locali un traguardo possibile. Questo è un ulteriore risultato che, come ricercatori, *practitioner* ed accademici, dovrebbe interrogarci sulla significatività di un metodo di ricerca che concepisce il ricercatore come contemporaneo all'agire e che vede l'azione come inscindibile dal conoscere, dal comprendere e dall'imparare. L'intreccio e l'alternanza tra ricerca e azione, tra riflessione e operatività non sembra, però, essere riconosciuto come tratto di valore all'interno delle università, come il dibattito evidenzia (AAVV, in Kaneklin *et al.* 2010); nelle università, tra gli accademici, la tendenza a separare i processi di ricerca dall'azione, attraverso la sequenzializzazione delle attività (prima ricerco, poi agisco), è l'approccio dominante; fatica, cioè, ad affermarsi nei circuiti della ricerca accademica una legittimazione scientifica e culturale dell'*action research* come paradigma e metodo che tiene assieme obiettivi di conoscenza e di intervento per accompagnare processi organizzativi caratterizzati da forte incertezza e complessità.

L'*action research* è un processo ricco di dinamiche e processi: la decisione di raccontarla in un certo modo ha riflesso, ovviamente, le teorie di riferimento e le ipotesi di lavoro. La concretezza che ho voluto usare nel provare a descrivere quanto è stato ottenuto attraverso il percorso di intervento, ha allargato il campo a nuove conoscenze attraverso processi di *sensemaking* che mi hanno aiutata ad interpretare meglio ciò che in quella relazione è avvenuto, ma anche a rendere intellegibile a coloro che non hanno partecipato ai percorsi attivati gli esiti trasformativi e le riflessioni che questi alimentano. Lo scopo dello "scrivere", al termine di questa *action research*, non è stato quello documentare in forma asettica e, quasi, rendicontativa, le fasi di un processo di ricerca controllato e diretto dal ricercatore; scrivere è stato, piuttosto, un processo di riflessione ed

apprendimento dall'esperienza, che ha cercato di tematizzare ed elaborare tutte le tensioni e le dinamiche che l'esperienza ha stimolato e generato: le fatiche professionali, emotive ed organizzative che questo lavoro ha comportato. Un processo sostenuto dallo strumento della narrazione, dal racconto soggettivo che è diventato, a sua volta, strumento introspettivo ed analitico attraverso cui ripensare e rielaborare l'esperienza per produrre nuova conoscenza.

Bibliografia

- Albert J. (1982), *Le origini del welfare state: teorie, ipotesi e analisi empirica*, Rivista Italiana di Scienza della Politica, XII, pp. 361-421
- Alcock P. (2003), *Social Policy in Britain*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Allcorn S. (1992), *Codependency in the Workplace: A Guide for Employee Assistance and Human Resource Professionals*, Westport, Quorum Book
- Alvesson M., Deetz S. (1996), "Critical theory and postmodern approaches to organizational studies", in Clegg S., Hardy C., Nord W. (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London
- Anttonen A., Sipilä J. (1996), *European Social Care Services: Is it possible to identify models?* Journal of European Social Policy, Volume 6(2), pp. 87-100
- Argyris C. (1980), *Inner contradiction of rigorous research*, Academic Press, New York
- Argyris C. (1982), "How learning and reasoning processes affect organizational change", in Goodman P. (eds.), *Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
- Argyris C. (1990), *Overcoming Organizational Defences*, Allyn & Bacon
- Argyris C. (1994), *On Organizational Learning*, Blackwell, Oxford
- Argyris C., Schön D. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass
- Argyris C., Schön D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company
- Argyris C., Putnam R., Smith D. (1985), *Action science*, Jossey-Bass, San Francisco
- Armenakis A., Bedeian A. (1999), *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*, Journal of Management, Volume 25(3), pp. 293-315

- Armstrong D. (2005), *Organization in the mind. Psychoanalysis, Group Relation and Organizational Consultancy*, The Tavistock Clinic Series, Karnac Book, London
- Arnstein S.R. (1969), *A ladder of Citizen Participation*, Journal of the American Institute of Planner (Jaip), Volume 35(3), pp. 216-224
- Ascoli U. (1984), *Welfare State all'italiana*, Laterza Editore, Bari
- Ascoli U. (1999), "Le caratteristiche fondamentali del Welfare State italiano", in Sorba C., (a cura di), *Cittadinanza. Individui, diritti sociali, collettività nella storia contemporanea*, Atti del convegno annuale SISSCO, Padova
- Ascoli U. (2000), *Welfare futuro*, Carocci Editore, Milano
- Ascoli U. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma
- Ascoli U., Pavolini E. (1999), *Le organizzazioni di Terzo Settore nelle politiche socio-assistenziali in Europa: realtà diverse a confronto*, Stato e Mercato, nr. 3, pp. 441-476
- Ascoli U., Ranci C. (2002), *Dilemmas of welfare mix. The new structures of welfare in an era of privatisation*, Kluwer Academic/Plenum Publisher, New York
- Avanzini K., De Ambrogio U. (2008), *La programmazione territoriale oggi: analisi ed evoluzione dei Piani di Zona*, in Prospettive Sociali e Sanitarie, anno XXXVIII, nr. 15, pp. 5-10
- Back K. (1992), *This business of topology*, Journal of Social Issue, Volume 48 (2), pp. 51-56
- Balducci A. (1991), *Una programmazione diversa*, in Prospettive Sociali e Sanitarie, nr. 18
- Balducci A. (1995), "Il Metodo: la progettazione partecipata", in Balducci A., Ielasi P., Ranci Ortigosa E. (a cura di), *Ci sarà una casa*, Franco Angeli, Milano
- Bamford D., Forrester P. (2003), *Managing planned and emergent change within an operations management environment*, International Journal of Operations & Production Management, Volume 23(5), pp. 546-564

- Barbera F. (2001), *Le politiche della fiducia*, Stato e Mercato, nr. 63, pp. 414-449
- Bargal D. (2012), "Kurt Lewin's vision of organizational and social change. The interdependence of theory, practice and action/practice", in Boje D., Burnes B., Hassard J. (eds), *The Routledge Companion to Organizational Change*, Routledge, Oxon
- Bargal D., Gold M., Lewin M. (1992), *The Heritage of Kurt Lewin. Introduction*, Journal of Social Issues, Volume 48(2) pp. 139-154
- Barzelay M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, University of California Press, Berkeley
- Bass B. (1988), "Evolving perspective on charismatic leadership", in Conger J, Kanungo R. (eds), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
- Bass M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York
- Bassegy M. (1999), *Case Study Research in educational settings*, Open University Press, Buckingham
- Battilocchi G.Luca (2002), "Il caso di studio", in Guasti L., *Apprendimento e Insegnamento. Saggi sul metodo*, Via&Pensiero, Università, Milano
- Battistella A. (2003), "Piani di zona: e ora?", in De Ambrogio U., *I piani di zona tra innovazione e fragilità*, Prospettive Sociali e Sanitarie, 2008
- Battistella A. et al. (2007), *Il piano di zona. Costruzione, gestione, valutazione*, Carocci, Roma
- Baxter B. (1982), *Alienation and authenticity: Some consequences for organized work*, Tavistock Publication, London
- Beckhard R. (1969), *Organization development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, Mass
- Beckhard R., Harris R. (1987), *Organizational Transition: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, Reading, Mass

- Beckhard R., Hesselbein F., Goldsmith M. (1996), *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era*, Jossey-Bass, San Francisco
- Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, in Price D. (eds), *Principles and practices of change*, Palgrave, McMillan, UK
- Beeson I., Davis C. (2000), *Emergence and accomplishment in organizational change*, Journal of Organizational Change Management, Volume 13(2), pp. 178-189
- Bennis W. (1966), *Changing organizations: Essays on the development and evolution of human organization*, McGraw-Hill
- Bennis W. (1969), *Organization development: its nature, origin and prospects*, Addison-Wesley
- Bennis W. (1972), *Lo sviluppo organizzativo*, Etas Libri, Milano
- Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper & Row, New York
- Bergstrom A. et al. (1995), *Collaboration framework: Addressing community capacity*, National Network for Collaboration Framework, Cooperative Extension System Children, Youth and Family Network, United States Department of Agriculture, Washington
- Bernstein L. (1968), *Management Development*, Business Books, London
- Bichi R. (2007), *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita & Pensiero, Milano
- Bifulco L. (1996), *L'apprendimento organizzativo nei servizi socio-sanitari. Pratiche di cambiamento, problemi e possibilità*, Franco Angeli, Milano
- Bifulco L. (2002), *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma
- Bifulco L. (2003), *Il genius loci del welfare. Strutture e processi della qualità sociale*, Officina Edizioni, Roma
- Bion W. (1961), *Experiences in groups and other papers*, Tavistock Publication Limited
- Bion W. (1984), *Learning from experience*, Karnac, London

- Black J.A. (2000), *Fermenting change: capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems*, Journal of Organizational Change Management, Volume 13(6) pp. 520-5
- Boisot M., Child J. (1999), *Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China*, Organization Science, Volume 10(3), pp. 237-52
- Bolognini B. (1984), “Il mito come espressione dei valori organizzativi e come fattore strutturale”, in Gagliardi P., *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli
- Bonazzi G. (2006), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Borgaza C., Fazzi L. (2004), “Il ruolo del Terzo Settore” in Gori C., *La riforma dei servizi sociali in Italia. L’attuazione della 328 e le sfide future*, Carocci, Roma
- Breda M.G., Micucci D., Santanere F. (2001), *La riforma dell’assistenza e dei servizi sociali. Analisi della legge 328/2000 e proposte attuative*, Edizioni Utet, Torino
- Bridges W. (1995), *Managing Transitions: making the most of change*, Addison-Wesley, San Francisco
- Brodbeck P.W. (2002), *Implications for organization design: teams as pocket of excellence*, Team Performance Management: an International Journal, Volume 8(1/2), pp. 21-38
- Brunner L.D. (2001), *Conversazione con Eric Miller sui gruppi e il lavoro tra passato e presente*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l’azione nelle organizzazioni, Anno III, nr. 4, pp.67-84
- Bryman A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Unwin Hyman, London
- Buchanan D., Huczynski A. (2010), *Organizational Behaviour*, Pearson Education, England
- Bullock R., Batten D. (1985), *It’s just a phase we’re going through: a review and synthesis of OD phase analysis*, Group & Organization Management, Volume 10(4), pp. 383-412

- Buracchio D., Tiberio A. (2004), *Società e servizio sociale. La centralità delle politiche sociali*, Franco Angeli, Milano
- Burke W. (1987), *Organization Development. A Normative View*, Addison-Wesley, Publishing Company
- Burke W. (2002), *Organizational Change: theory and practice*, Sage Publication, Thousand Oack, California
- Burke W., Hornstein H. (1972), *The social technology of organization development*, Learning Resources Corp.
- Burke W., Lake D., Paine J. (2009), *Organization change. A comprehensive reader*, Jossey Bass, San Francisco
- Burke W., Litwin G. (1992), *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, Journal of Management, Volume 18(3), pp. 523-545
- Burnes B. (1996), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, London
- Burnes B. (2000), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, (Third edition), Pearson Education Limited
- Burnes B. (2004a), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, (Fourth edition), Pearson Education Limited
- Burnes B. (2009), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, (Fifth edition), Pearson Education Limited
- Burns D. (2007), *Systemic Action Research. A strategy for whole system change*, The Policy Press, University of Bristol, Bristol
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York
- Burns T., Stalker G.M. (1971), *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano
- Carli A. (2003), *Ripensare la programmazione locale*, in Studi Zancan, nr. 5
- Carnal C. (2007), *Managing Change in Organizations*, Pearson Educations Limited
- Carr W., Kemmis S. (1986), *Becoming critical: Education, Knowledge and Action Research*, Falmer Press, London

- Cartwright D. (1978), *Theory and Practice*, Journal of Social Issues, Vol. 34 (4), pp. 168-80
- Cassel C., Gillian S. (2004), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publication Ltd, London
- Castles F. (1995), *Welfare State Development in Southern Europe*, West European Politics, XVIII, nr. 2, pp. 291-313
- Cersosimo D. (2001), *Istituzioni, capitale sociale e sviluppo locale*, Rubbettino Editore, Soneria Mannelli
- Chin R., Benne K., Bennis W. (1984), *The planning of Change*, CSB College Publishing, New York
- Chrislip D., Larson C. (1994), *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*, Jossey-Bass, San Francisco
- Ciaffi D., Mela A. (2006), *La partecipazione*, Carocci, Roma
- Clampitt P., Dekoch R. (2003), *Accogliere l'incertezza. L'essenza della leadership*. Guerini Associati, Milano
- Clark A. (1999), *Evaluation Research. An introduction to principles, methods and practice*, Sage Publication, London
- Collins D. (1998), *Organizational Change. Sociological Perspective*, Routledge, London
- Contessa G. (1987), *T-Group: storia e teoria della più significativa invenzione del secolo*, CLUP, Milano
- Cotta M., Della Porta D., Morlino L. (2001), *Scienza Politica*, Il Mulino, Bologna
- Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano
- Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Cummings T. (2008), *Handbook of Organization Development*, Sage Publication

- Cummings T., Huse E. (1989), *Organization Development and Change*, St Paul, MN, West Publishing
- Cummings T., Worley C. (2005), *Organization Development and Change*, (8th edition), Mason, OH: South-Western, College Publishing
- Cunningham B. (1993), *Action Research and Organizational Development*, Praeger, London
- Czander W. (1993), *The Psychodynamics of work and Organizations. Theory and Applications*, The Guilford Press, New York
- D'Angella F., Orsenigo A. (1999), *Tre approcci alla progettazione*, Gruppo Abele, Torino
- Dawson P. (1994), *Organizational Change: a processual approach*, Paul Chapman Publishing, London
- Dawson P. (2003a) *Reshaping Change: a processual perspective*, Routledge, London
- Dawson P. (2003b), *Understanding Organizational Change. The contemporary experience of people at work*, Sage Publication, London
- Deacon A. (2002), *Perspective on welfare. Ideas, ideologies and policy debates*, Open University Press, Buckingham
- De Ambrogio U. (2007), "Che stagione ci aspetta per la programmazione?", in De Ambrogio U., *I piani di zona tra innovazione e fragilità*, Prospettive Sociali e Sanitarie, 2008
- De Ambrogio U., Lo Schiavo M. (2000), *Piano di zona: problemi affrontati, potenzialità, previsioni*, in Prospettive Sociali e Sanitarie, nr. 20-22, Milano, pp. 39-40
- De Leonardis O. (1990), *Il terzo escluso*, Feltrinelli Editore, Milano
- De Leonardis O. (1998), *In un diverso welfare: sogni e incubi*, Feltrinelli Editore, Milano
- Denzin N.K. (1970), *The Research Act in Sociology*, Aldine, Chicago
- Department of Health, *Caring for People: Community Care in the Next Decade and Beyond (Command Paper)*,

- De Rose C. (2003), *Che cos'è la ricerca sociale*, Carocci, Roma
- De Toni A.F., Comello L. (2005), *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet Libreria, Torino
- De Vivo P. (2004), *Pratiche di concertazione e sviluppo locale. L'esperienza dei patti territoriali e dei PIT della Regione Campania*, Franco Angeli, Milano
- Dickens L. e Watkins K. (1999), *Action Research: rethinking Lewin*, Management Learning, Volume 30(2) pp. 127-140
- Donati P.P. (1986), *Introduzione alla sociologia relazionale*, Franco Angeli, Milano
- Donati P.P. (1998), *Ripensare il welfare*, Franco Angeli, Milano
- Doubost J., Lévy A. (2007), *Origini e sviluppi della ricerca-azione*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni, Anno VIII, nr. 9, pp.65-106
- Dradi G. (2002), *Un bene comune di zona. Sussidiarietà e concertazione nella costruzione del piano di zona*, Animazione Sociale nr. 32(3), pp. 82-86
- Dunphy D. (1996), *Organizational change in corporate setting*, Human Relation, Volume 49(5), pp. 541-552
- Dunphy D., Stace D. (1993), "The strategic management of corporate change", in Price D. (eds.), *The Principle and Practice of Change*, Palgrave, Macmillan, 2009
- Elden M., Chrisholm R. (1993), *Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue*, Human Relation, Volume 46(2), pp. 121-143
- Elliot J. (1978), *What is action research in school?* Journal of Curriculum Studies, Volume 10(4), pp. 335-337
- Emery F. (1995), *Participative design: Effective, flexible, and successful, now!* In Journal for Quality and Participation, Volume 18(1), pp.6-9
- Emery F., Trist E. (1973), *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*, Springer, US
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, New York

- Esping-Andersen G. (1996), *Welfare states in transition: national adaptations in global economies*, Sage publication, London
- Esping-Andersen G. (1999), *Social foundation of post-industrial economies*, Oxford University Press, Oxford
- Esping-Andersen G. (2002), *Why we need a new welfare state*, Oxford University Press, Oxford
- Fargion V. (1997), *Geografia della cittadinanza sociale in Italia. Regioni e politiche assistenziali dagli anni Settanta agli anni Novanta*, Il Mulino, Bologna
- Ferrante M., Zan S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, Carocci, Roma
- Ferrera M. (1984), *Welfare State in Italia. Sviluppo e crisi in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna
- Ferrera M. (1993), *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Il Mulino Bologna
- Ferrera M. (1998), *Le trappole del welfare. Uno stato sociale sostenibile per l'Europa del XXI secolo*, Il Mulino, Bologna
- Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali*, Il Mulino Bologna
- Ferrera M. (2007), *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, Stato e Mercato, nr. 81, pp. 341-375
- Ferrera M., Madama I. (2006), "Le politiche di assistenza sociale", in Ferrera M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna
- Ferrera M., Rhodes M. (2000), *Recasting European Welfare States*, Frank Cass Publisher, London
- Fitzgerald L.A (2002), *Chaos speaks: a glossary of chaordic terms and phrases*, Journal of Organizational Change Management, Volume 15(4), pp. 412-423
- Flora P., Albert J. (1983), "Sviluppo dei welfare state e processi di modernizzazione e democratizzazione nell'Europa Occidentale", in Flora P., Heidenheimer A. (a cura di), *Lo sviluppo dei welfare state in Europa e in America*, Il Mulino, Bologna

- Formez (2003), *L'attuazione della riforma del welfare locale. Rapporto di ricerca*, Formez Area Editoria e Documentazione, Roma
- Franzoni F., Anconelli M. (2006), *La rete dei servizi alla persona*, Carocci, Roma
- Fraser D. (2009), *The Evolution of the British Welfare State. A History of Social Policy since the Industrial Revolution*, Palgrave Macmillan
- Frederick W. (1998), *Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: a naturological view of the corporate social role*, Business and Society, Volume 37(4), pp. 358-376
- French W., Bell C. (1984), *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- French W., Bell C. (1990), *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- French W., Bell C. (1999), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*, Upper Saddle River, Prentice-hall, New Jersey
- French W., Bell C., Zawacki R. (2005), *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Gagliardi P. (1995), "Creazione e Cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento", in Gagliardi P., *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino
- Galbraith J. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley, Massachusetts
- Galbraith J. (1982), *The stage of growth*, in Journal of Business Strategy, Volume 3(1), pp. 70-79
- Galbraith J. (2002), *Designing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
- Galer G., Heijden K. (1992) *The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning*, Marketing Intelligence&Planning, Volume 10(6), pp. 5-12

- Gambino S. (2002), “Regioni e diritti fondamentali. La riforma costituzionale italiana nell’ottica comparatistica”, in *Il “nuovo” ordinamento regionale. Competenze e diritti. Confronti europei (Spagna, Germania, Regno Unito)*, Giuffrè Editore, Milano
- Gasparrini Pianesi D. (1991), *Assistenza oggi. Profili giuridici e organizzativi*, Giuffrè Editore, Milano
- Gherardi S. (2002), “Saperi, contesti organizzativi e gestione della conoscenza”, Atti del Convegno “*Apprendere nelle organizzazioni: Strategie per lo sviluppo delle competenze individuali e dell’organizzazione*”, Cagliari 18/19 Ottobre, Società Italiana di Psicologia del Lavoro
- Gherardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e Conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma
- Gillham B. (2000), *Case Study Research Methods*, Continuum, London
- Girotti F. (1998), *Welfare State. Storia, modelli e critica*, Carocci, Rom
- Girotti F. (2007), *Amministrazioni Pubbliche. Una introduzione*, Carocci, Roma
- Giust-Desprairies F. (2007), *Ricerca-azione e intervento psicosociologico*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l’azione nelle organizzazioni, Anno VIII, nr. 9, pp. 135-148
- Goldberg S., Dent E. (1999), *Challenging Resistance to Change*, The Journal of Applied Science, Volume 35(1), pp. 35-40
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Dell Pub Group
- Gomm R., Hammersley M., Foster P. (2000), *Case Study Method*, Sage Publications, London
- Gonzalez M.J, Jurado-Guerrero T., Naldini M. (2000), *Gender Inequalities in Southern Europe: women, work and welfare in the 1990s*, FrankCass Publisher, London
- Goodman P. (1982), *Change in organizations: New perspectives on theory, research, and practice*, Jossey-Bass, San Francisco
- Gori C. (2001), *I servizi sociali in Europa. Caratteristiche, tendenze, problemi*. Carocci, Roma

- Gori C. (2002), *Il welfare nascosto. Il mercato privato dell'assistenza in Italia e in Europa*, Carocci, Roma
- Gori C. (2003), *Livelli essenziali delle prestazioni sociali. Dai principi alla pratica*, Numero Monografico di Prospettive Sociali e Sanitarie, anno XXXIII, nr. 15-17
- Gori C. (2004), *La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future*, Carocci, Roma
- Gould L., Stapley L., Stein M. (2001), *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*, Karnac, London
- Gould L., Stapley L., Stein M. (2004), *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach*, Karnac, London
- Graetz F. (2000), *Strategic change leadership*, Management Decision, Volume 38(8), pp. 550-562
- Gray B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*, Jossey Bass, San Francisco
- Great Britain Dept of Social Security (1989), *Working for patients*, M.H.S.O
- Great Britain Dept of Social Security (1989), *Caring for people: community care in the next decade and beyond*, M.H.S.O
- Great Britain Dept of Social Security (1998), *New ambitions for our country. A new contract for welfare*, Stationery Office, London
- Greiner L. (1998), "Evolution and Revolution as Organization Grow", in Burk W., Lake D., Paine J. (eds), *Organization Change. A comprehensive reader*, Jossey-Bass, San Francisco
- Grieves J. (2010), *Organizational Change. Themes and Issues*, Oxford University Press, Oxford
- Grundy T. (1993), *Managing Strategic Change*, Kogan Page, London
- Hammer M., Champy J. (1993), *Re-engineering the Corporation*, Nicolas Brealey, London
- Hammerley M. (1992), *What's wrong with ethnography*, Routledge, London

- Handy C. (1989), *The Age of Unreason*, Arrow, London
- Hannan M., Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, American Journal of Sociology, Volume 82(5), pp. 929-964
- Harris P.R. (1985), *Management in Transition*, Jossey-Bass, San Francisco
- Harris S. (1996), "Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective", in Meindl J., Stubbart C., Poroc J. F. (eds.), *Cognition in Groups and Organization*, Sage Publication, London
- Hart E., Bond M. (1995), *Action research for health and social care. A guide to practice*, Open University Press, Buckingham
- Hartley J. (2004), "Case Study Research", in Cassel C., Gillian S. (eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publication, London
- Hatch M.J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
- Hayes J. (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, UK
- Hemerijck A. (2002), *Come cambia il modello sociale europeo*, Stato e Mercato, nr. 65, pp. 191-235
- Herzberg F. (1959), *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York
- Hinshelwood R., Skogstad W. (2000), *Observing Organisations*, Brunner-Routledge, Hove
- Hirschhorn L. (1990), *The workplace within. Psychodynamics of organizational life*, Massachusetts Institute of Technology
- Hirschhorn L. (1997), *Reworking Authority: Leading and Following in the Post-Modern Organization*, MIT Press, Cambridge, MA
- Holter I., Schwartz-Barcott D. (1993), *Action research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing?*, Journal of Advanced Nursing, Volume 18(2), pp. 298-304
- Jaques E. (1955), *Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety*, New directions in psycho-analysis, Tavistock Publications, London

- Jones G. (2004), *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey
- Kaneklin C. (2001), *Lavorare in gruppo oggi*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni, Anno III, nr. 4, pp. 27-47
- Kaneklin C., Olivetti Manoukian F., (2002), *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*, Carocci, Roma
- Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (2010), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Raffaello Cortine Editore, Milano
- Kanter R.M. (1989), *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Unwin, London
- Kanter R.M. et al. (1992), *The Challenge of Organizational Change. How companies experience it and leaders guide it*, The Free Press, New York
- Katz P., Kahn R. (1968), *Psicologia sociale dell'organizzazione*, Etas Libri, Milano
- Kelley H. (1971), "Attribution in social interaction", in Jones E., Kanouse D., Kelley H., Nisbett R., Valins B, Weiner B. (eds), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, General Learning Press, Morristown, New Jersey
- Kemmis S. (1981), "Research approaches and methods: Action research", in Anderson D., Blakers C. (eds), *Transition from school: An exploration of research and policy*, Australian National University Press, Canberra
- Kemmis S., McTaggart R. (1988), *The Action Research Planner*, Deakin University Press, Geelong
- Kets De Vries M. (1994), *Leader, giullari ed impostori*, Raffaello Cortina, Milano
- Kets De Vries M., Miller D. (1992), *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Kolb D. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Kolb D., Frohman (1970), *An organization development approach to consulting*, Sloan Management Review, Volume 12(1) pp. 51-65

- Koshy E., Koshy V., Waterman H. (2011), *Action Research in Healthcare*, Sage Publication, London
- Kotter P. (1996), *Leading change: why transformation effort fail*, Harvard Bussiness School Press, Boston, Massachusetts
- Kotter P. (1999), *On what leaders really do*, Harvard Bussiness School Press, Boston, Massachusetts
- Krantz J. (2001), "Dilemmas of organizational change: A systems psychodynamic perspective", in Gould L., Stapley L., Stein M. (eds), *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*, Karnac, London
- Kubler-Ross E. (1969), *On Death and Dying*, Simon & Schuster, Touchstone, New York
- Laing R. (1961), *The Self and Others*, Tavistock Publication, London
- Lanzara G.F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Lanzara G.F. (2005), "La deliberazione come indagine pubblica", in Pellizzoni L., *La deliberazione pubblica*, Meltemi, Roma, pp. 51-73
- La Spina A., Majone G. (2000), *Lo stato regolatore*, Il Mulino, Bologna
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legittimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge
- Lawrence G. (1977), "Management development....some ideals, images and realities", in Colman A.D., Geller M.H. (eds), *Group Relation Readers 2*, A.K. Rice Institute Series, Washington, 1985
- Lawrence G. (1979), *Exploring Individual and Organizational Boundaries: A Tavistock Open System Approach*, John Wiley & Sons Ltd
- Lawrence P.R. (1954), *How to deal with resistance to change*, Harvard Business Review
- Lawrence P.R, Lorsch J. (1976), *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano

- Lawrence T. (2008), "Power Institutions and Organisations", in Royston Greenwood C., Sahlin K., Suddaby R. (eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London
- Leibfried S. (1992), "Towards a European welfare state? On integrating poverty regimes into the European Community", in Catherine Jones (eds), *New perspectives on the welfare states in Europe*, Routledge, London, 1993
- Leibfried S., Bonoli G. (2001), *Welfare state futures*, Cambridge University Press, Cambridge
- Leifer R. (1989), *Understanding organizational transformation using a dissipative structure model*, Human Relation, Volume 42, pp. 899-916
- Levy A., Merry U. (1986), *Organizational Transformation: approaches, strategies and theories*, Praeger, New York
- Lewin K. (1936), *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New York
- Lewin K. (1939), "When facing danger", in Lewin GW. (eds), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London, pp. 159-168
- Lewin K. (1943-44), "Problems of research in social psychology", in Cartwright D. (eds), *Field Theory in Social Science*, Social Science Paperbacks, London
- Lewin K. (1943-a), "Psychological ecology", in Cartwright D. (eds), *Field Theory in Social Science*, Social Science Paperbacks, London
- Lewin K. (1943-b), "The special case of Germany", in Lewin GW. (eds), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London, pp. 43-55
- Lewin K. (1946), "Action research and minority problems", in Lewin, GW. (eds), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London
- Lewin K. (1947a), "Frontiers in group dynamics", in Cartwright D. (eds), *Field Theory in Social Science*, Social Science Paperbacks, London
- Lewin K. (1948), "Resolving Social Conflicts; Selected Papers on Group Dynamics", in Lewin G.W. (eds), Harper & Row, New York
- Lewin K. (1947-b), "Group decisions and social change", in Newcomb T.M., Hartley E.L. (eds), *Readings in Social Psychology*, Henry Holt, New York

- Lippitt R., Watson J., Westley B. (1958), *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace & World, New York
- Litherland R., Chid C. (2009), *Why talk about behaviour change?*, in Solace Foundation
- Luecke R. (2003), *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston
- Mabey C., Mayon-White B. (1993), *Managing Change*, Paul Chapman Publishing Ltd, London
- Mackintosh M. (1992), *Partnership: Issues Of Policy and Negotiation*, in Local Economy, Volume 7(3), Winter, pp 210-224
- Madama I. (2008), *Le politiche di assistenza sociale tra Stato e Regioni*, Paper presentato alla Prima Conferenza annuale ESPAnet Italia 2008
- Madama I. (2010), *Le politiche di assistenza sociale*, Il Mulino, Bologna
- Mari A. (2003), *La pianificazione dei servizi sociali*, Ipsoa Editore, Milano
- Marrow A.J. (1969), *The Practical Theorist: The Life And Work Of Kurt Lewin*, Teacher College Press, New York
- Marshall T. (1950), *Citizenship and Social Class, and Other Essays*, Cambridge University Press, Cambridge
- Martin V. (2003), *Leading change in Health and Social care*, Routledge, London
- Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York
- Mattessich P., Monsey B. (1992), *Collaboration: What makes it work*, St. Paul, Amherst H. Wilder Foundation MN
- Mayntz R. (1999), *La teoria della governance: sfide e prospettive*, Rivista Italiana di Scienza Politica, XXIX, nr.1, pp. 3-22
- Mayo E. (1933), *The human problem of industrial civilization*, Graduate School of Business, Harvard University
- McArdle K., Reason P. (2008), "Organization Development and Action Research", in Cummings T. (eds), *Handbook of Organization Development*, Sage Publication, Thousand Oaks

- McCollom M. (1995), "Group formation: boundaries, leadership, and culture", in Gillette J., McCollom M. (eds.), *Groups in context. A new perspective on group dynamics*, University Press of America, Lanham
- McNiff J. (2000), *Action Research in Organization*, Routledge, London
- Meehan, C., Coghlan, D. (2004), *Managers as healing agents in organizations: A co-operative inquiry approach*, in *Systemic Practice and Action Research*, Volume 17, pp. 407-423
- Menzies I. (1960), *A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety*, in *Human Relations*, Volume 13(2), pp. 95-121
- Messina P. (2002), *Dal governo alla governance? Notazioni a margine dei nuovi paino di zona*, in *Rivista di Servizio Social*, anno XLII nr.2, pp. 22-29
- Metitieri L., Converso D. (2010), "La ricerca-azione in una prospettiva clinica", in Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (a cura di) *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano
- Meyer J., Rowan B. (1977), "Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia", in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino, 1995
- Miller E. (1984), *Power, authority, dependency and cultural change*, Paper presented at Executive Power Symposium, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio
- Miller E. (1993), *From dependency to autonomy. Studies in organization and change*, Free Association Book, London
- Miller E. (1995), *Dialogue with client system: use of the "working note" in organisational consultancy*, in *Journal of Managerial Psychology*, Volume 10869, pp. 27-30
- Miller E. (1998), *A Note on the Protomental System and "Groupishness": Bion's Basic Assumptions Revisited*, *Human Relations*, Volume 51(12), pp. 1495-1508
- Miller E. (2003), "Compiti e processi produttivi delle comunità per adolescenti", in Kaneklin C., Orsenigo A. (a cura di), *Il lavoro di Comunità. Modalità di intervento con adolescenti in difficoltà*, Carocci, Roma

- Miller E., Rice K. (1967), *System of Organization. Task and Sentient System and their Boundary Control*, Tavistock Publication, Londra
- Miller D., Friesen P. (1984), *Organizations: A quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mingione E. (1997), *Sociologia della vita economica*, Carocci, Roma
- Mingione E. (2001), *Il lato oscuro del welfare: trasformazione delle biografie, strategie familiari e sistemi di garanzia*, in Atti del Convegno “Tecnologia e Società II”, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 5-6 Aprile 2011
- Mintzberg H. (1978), *Patterns in strategy formation*, Management Science, Volume 24(9), pp. 934-948
- Mintzberg H. (1990), *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Volume 11(3), pp. 171-195
- Mirabelli M. (2001), “Concertare lo sviluppo: attuazione e problematiche di uno strumento di sviluppo dal basso”, in Cersosimo D., *Istituzioni, capitale sociale e sviluppo locale*, Rubbettino Editore, Soneria Mannelli
- Morgan G. (2006), *Images of Organization*, Sage Publications, London
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna
- Nadler D. (1988), “Concepts for the management of organizational change”, in Tushman M., Moore W. (eds), *Reading in the Management of Innovation*, Ballinger, New York
- Nadler D., Tushman M. (1995), “Types of Organizational Change: from incremental improvement to discontinuous transformation”, in Nadler D., Shaw R., Walton A., *Discontinuous Change: leading organizational transformation*, Jossey-Bass, San Francisco
- Naldini M. (2002), *Le politiche sociali e la famiglia nei Paesi mediterranei. Prospettive di analisi comparata*, Stato e mercato, n. 64, pp. 73-99
- Naldini M. (2006), *Le politiche sociali in Europa. Trasformazione dei bisogni e risposte di policy*, Carocci, Roma
- Naldini M., Saraceno C. (2001), *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna

- Neumann J. (1989), "Why people don't participate in organisational change", in Woodman R., Pasmore W., *Research in Organisational Change and Development*, Volume 3, JAI Press, Greenwich
- Neumann J. (1997), "Negotiating entry & contracting", in Neumann J., Kellner K., Dawson-Shephers A. (eds), *Developing Organisational Consultancy*, Routledge, London
- Neumann J. (2000), "Managerial and employee involvement in design processes", in Clements-Croome D. (eds), *Creating the productive workplace*, Taylor & Francis, London
- Neumann J. (2007), *Action Research for Organisational Change e Development*, Paper lecture Seminario Internazionale
- Neumann J. (2010), *How Integrating Organizational Theory With Systems Psychodynamics Can Matter in Practice: A Commentary on Critical Challenges and Dynamics in Multiparty Collaboration*, in *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 46(3), pp. 313-321
- Neumann J. (2013a), *Action Research & Four Practical Principles Selected & Interpreted from Kurt Lewin*, Paper lecture *Imparare cambiando: costruire competenze nella ricerca azione*, Lamezia Terme, 7-10 Maggio
- Neumann J. (2013b), *Action Research and a Cycle for Planned Change*, Paper lecture *Imparare cambiando: costruire competenze nella ricerca azione*, Lamezia Terme, 7-10 Maggio
- Neumann, J., Prins S. (2011), *Dynamics and challenges in inter-organizational domains*, paper presented at OPUS conference (An Organisation for Promoting Understanding of Society), London, UK
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Edizioni Guerini e Associati, Milano
- Nutt P. (1983), "The study of Planning Process", in Chin R., Benne K., Bennis W. (eds), *The Planning of Change*, CBS College Publishing, 1984
- Obholzer A. (1994-a), "Afterword", in Obholzer A., Zagier Roberts V. (eds), *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*, Routledge, London

- Obholzer A. (1994-b), “Authority power and leadership: contribution from group relation training”, in Obholzer A., Zagier Roberts V. (eds), *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*, Rutledge, London
- Obholzer A. (1996), *Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues*, The Leadership & Organization Development Journal, Volume 17(6) pp. 53-56
- Obholzer A., Zagier Roberts V. (1994), *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*, Rutledge, London
- Olivelli P. (1988), *La costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, Giuffrè Editore, Milano
- Olivetti Manoukian F. (1998), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino. Milano
- Olivetti Manoukian F. (2006), *La progettazione sociale possibile*, Prospettive Sociali e Sanitarie, nr 10-11, pp. 3-7
- Olivetti Manoukian F. (2007), *Presupposti ed esiti della ricerca azione*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l’azione nelle organizzazioni, Anno VIII, nr. 9, pp. 107-126
- Olivetti Manoukian F. (2007), *Il circolo virtuoso conoscenza-azione. Il perno della ricerca-azione*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l’azione nelle organizzazioni, Anno VIII, nr. 9, pp. 149-162
- Orsenigo A. (1992), “I costi emotivi del lavoro in comunità: l’incidenza delle caratteristiche organizzative”, in Kaneklin C. e Orsenigo A. (a cura di), *Il lavoro di comunità. Modalità di intervento con adolescenti in difficoltà*, NIS - La Nuova Italia Scientifica, Roma, pp. 83-112
- Orsenigo A. (2007), *Premesse teoriche e Scelte operative per una consulenza psicosociologica*, in Spunti, Semestrale per la ricerca e l’azione nelle organizzazioni, Anno VIII, nr. 9, pp. 7-44
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison-Wesley Publishing Company, New York
- Osborne D., Plastrik P. (1997), *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Addison-Wesley, Mass

- Osborne S (1998), *Naming the Beast: Defining and Classifying Service Innovation in Social Policy*, in *Human Relations*, Volume 51(2), pp.1133-1154
- Paci M. (1989), *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori, Napoli
- Paci M. (2003), *Le ragioni per un nuovo assetto di welfare in Europa*, in *Quale Europa, quante Europe sociali?* Rivista delle Politiche Sociali, nr. 1, 2004
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori e nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, il Mulino, Bologna
- Pagani A., Perino A. (2000), “Pluralismo e multidimensionalità nel co-settore dell’assistenza sociale”, in Cipolla C. (a cura di), *Il co-settore in Italia. L’associazionismo pro-sociale tra logica di confine e logica co-relazionale*, Franco Angeli, Milano
- Pascale R. (1999), *Surfing the edge of chaos*, in *Sloan Management Review*, Spring, pp. 83-94
- Pava C. (1983), *Managing New Office Technology. An Organizational Strategy*, Free Press, New York
- Pavolini E. (2003), *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare tra istituzioni e società civile*, Il Mulino, Bologna
- Pavolini E., Ranci C. (2008), *Restructuring the Welfare State: reforms in long-term care in Western European countries*, *Journal of European Social Policy*, Volume 18(3), pp. 246-259
- Perini M. (2007), *L’organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d’ombra nelle moderne organizzazioni*, Franco Angeli, Milano
- Perino M. (2001), *Dopo la riforma. La programmazione locale nel sistema dei servizi*, *Rassegna di servizio sociale* nr. 3, pp. 10-28
- Peters T. (1987), *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*, Knopf, New York
- Peters T., Waterman R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper & Row, London
- Pettigrew A. (1980), “The politics of organisational change”, in Anderson N.B. (eds), *The human side of information processing*, North Holland, Amsterdam

- Pettigrew A. (1990a), *Studying Strategic Choice and Strategic Change. A Comment on Mintzberg and Waters: "Does Decision Get in the Way?"* Organizational Studies, Volume 11(1), pp. 6-11
- Pettigrew A., Whipp R., (1993) "Understanding the environment", in Mabey C., Mayon-White B., *Managing Change*, Paul Chapman Publishing, London
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, MA: Pitman, Cambridge
- Pfeffer J. (1992), *Managing with power: politics and influence in organizations*, MA: Harvard Business School Press, Boston
- Pierson P. (1994), *Dismalting welfare state? Regan, Thatcher and the politics of retrenchment*, Cambridge University Press, Cambridge
- Pierson P. (1999), *Lo stato sociale nell'era dell'austerità permanente*, in Rivista italiana di scienza politica, XXIX, n. 3, pp. 393-439
- Pierson C., Castles G. (2007), *The welfare state reader*, Polity Press, Cambridge
- Polanyi K. (1974), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino
- Polanyi M. (1990), *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica* Rusconi editore
- Porras J., Robertson P. (1992), "Organizational development: theory, practice, research", in Dunnette M., Hough L. (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Volume 3, pp. 719-822, Palo Alto, CA
- Price D. (2009), *The Principle And Practice Of Change*, Palgrave, Macmillan
- Quaglino G.P. (1987), *Figure del cambiamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino
- Quaglino G.P. (2007), *Leadership e cambiamento. Scritti di formazione 4 1976-2006*, Franco Angeli, Milano
- Quinn J. (1980a), *Strategies for change: logical incrementalism*, Irwin, Homewood, IL, Usa
- Quinn J. (1980b), *Managing strategic change*, Sloan Management Review, Volume 21(4), pp. 3-20

- Quinn J. (1982), *Managing strategic Incrementally*, Omega, Volume 10(6), pp. 613-627
- Quinn Patton M. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publication, London
- Quinn R., Cameron E. (1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence", in *Management Science*, Volume 29(1), pp. 33-51
- Ranci C. (1999), "La crescita del Terzo Settore nell'ultimo ventennio", in Ascoli U. (a cura di), *Welfare futuro*, Carocci Editore, Milano
- Ranci C. (2002), *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Ranci Ortigosa E. (2006), *Erogazioni monetarie e servizi*, Prospettive Sociali e Sanitarie, (IRS), nr. 1, pp. 1-6
- Ranci Ortigosa E. (2008), *Diritti sociali e livelli essenziali delle prestazioni*, I Quid nr. 2, Prospettive Sociali e Sanitarie, (IRS), Milano
- Rapoport R. (1970), *Three Dilemmas in Action Research*, Human Relation, Volume 23(6), pp.499-513
- Reason P., Bradbury H. (2008), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, Sage Publications, London
- Rice K. (1958), *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment. Technical Innovation, Work Organization and Management*, Tavistock Publications, London
- Rice K. (1963), *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publications, London
- Rice K. (1965), *Learning for leadership: interpersonal and intergroup relations*, Tavistock Publications Limited
- Rimlinger G. (1971), *Welfare Policy and Industrialization in Europe, North America and Russia*, Wiley, New York
- Rizza S. (2009), *Welfare e democrazia. I soggetti*. Franco Angeli, Milano
- Rizzo M. (2002), *L'assistenza sociale. Tra costituzione, giudice costituzionale e legge*, Rubbettino editore, Soveria

- Rodger John J. (2004), *Il nuovo welfare societario (I fondamenti delle politiche sociali nell'età postmoderna)*, Edizioni Erickson, Trento
- Roger C. (1972), *On Becoming a Person*, Houghtton Mifflin, Boston
- Rodhes R.A.W. (1996), *The New Governance: Governing without Government*, Political Studies, Volume 44(4), pp. 652-667
- Rosati D. (2003), *Federalismo e solidarietà: quale impatto sul welfare?*, in Studi Zancan nr. 5 pp.8-45
- Samà A. (2004), "L'innovazione negli interventi e nei servizi sociali", in Samà A., Vergani E., Galati M., *Rapporto di fiducia. Azioni, metodologie, attori e apprendimenti di una progettazione sociale partecipata*, Rubbettino Editore, Soneria Mannelli.
- Samà A. (2005), "Che c'è di nuovo? Innovazione ed eccellenza nelle politiche e nei servizi sociali", in Vergani E. (a cura di), *Note Sociali. Strategie, questioni e strumenti di intervento sociale*, Comunità Edizioni
- Samà A. (2007), *Spazi Pubblici per il lavoro. Una prospettiva per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati*, Comunità Edizioni, Roma
- Samà A. (2013), *I principi del Whole System e Ricerca Azione*, Paper Lecture *Imparare cambiando: costruire competenze nella ricerca azione*, Lamezia Terme, 7-10 Maggio
- Saraceno C. (2002), *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi e equilibri imperfetti*, Polis, XVII, 2, 2003, pp. 199-228
- Saraceno C. (2006), *Modelli di welfare e rischi sociali vecchi e nuovi*, Polis XX, 2, pp. 241-246
- Sardella M.V., (1998) "Lewin e l'action research", in Contessa G. (a cura di), *Attualità di Kurt Lewin*, CittàStudiEdizioni, Milano, pp. 99-112
- Scaratti G., Zuffo R. (2010), "Ruolo del ricercatore tra impegno epistemico e consulenziale", in Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G., *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano

- Scharpf F.W. (1994), *Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations*, Journal of Theoretical Politics, Volume 6(1), pp. 27-53
- Sher M. (2013), *The Dynamic Of Change. Tavistock Approaches to Improving Social System*, Karnac, London
- Schein E. (1968), *Organizational Socialization and the Profession of Management*, Sloan Management Review, Volume 9(2), pp. 1-16
- Schein E. (1969), *Process Consultation: Its role in organization development*, Addison-Wesley
- Schein E. (1978), *Career dynamics*, Addison-Wesley
- Schein E. (1988), *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein E. (1999), *The corporate culture survival guide*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein E. (2001), *Il processo di consulenza. Come costruire le relazioni di aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Schein E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, (third edition) Jossey-Bass, San Francisco
- Schein E., Bennis W. (1965), *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*, Wiley & Sons, New York
- Schön D. (1983), *The Reflexive Practitioner*, Basic Book, New York
- Schön D. (1991) *The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice*, Teachers Press, Columbia University, New York
- Scott R. (1987), *Organizations: Rational. Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey
- Senge P., (1992), *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, Milano

- Senge P., et. al (1999), *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Senior B. (2002), *Organisational Change*, Prentice Hall, London
- Senior B., Swailes S. (2010), *Organizational Change*, Pearson Education
- Setti Bassanini M.C. (2003), “La logica incrementale”, in De Ambrogio U. (a cura di), *I piani di zona tra innovazione e fragilità*, (2008), *Prospettive Sociali e Sanitarie*, nr. 8, pp. 129-132
- Siza R. (1994), *La programmazione e le relazioni sociali. I limiti e le opportunità delle attuali strategie in una prospettiva sociologica*, Franco Angeli, Milano
- Siza R. (2002), *Progettare nel sociale. Regole metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano
- Smith A., Graetz F. (2010), *Philosophies of Organizational Change*, Edward Elgar Publishing Limited, UK
- Squillante (2012), “Gli strumento ed i percorsi della programmazione locale, in Mari A. (a cura di), *La programmazione sociale. Valori, metodi e contenuti*, Maggioli Editore, 2012
- Stace D., Dunphy D. (2001), *Beyond the boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise*, McGraw Hill, Sydney
- Stacey R. (1992), *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Stacey R. (1996), *Complexity and Creativity in Organization*, Berret-Koehler Publisher, San Francisco
- Stacey R. (2003), *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow
- Stacey R. (2011), *Strategic Management and Organizational Dynamics: the challenge of complexity*, Pearson Education Limited
- Stacey R. et al. (1997), *Governance and Cooperative Networks: An Adaptive Systems Perspective*, in *Technological Forecasting and Social Change* 54, pp. 79-94, Elsevier Science Inc.

- Stacey R., Griffin D., Shaw P. (2002), *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to System Thinking*, Routledge, London
- Stake R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Publication, Thousand Oaks, California
- Stapley L., (2002), *It's an emotional game. Learning about leadership from the experience of football*, Karnac, London
- Stapley L., (2006), *Individuals, Groups and Organizations beneath the surface*, Karnac, London
- Stein M. (2004), "Theories of experiential learning and the unconscious", in Gould L., Stapley L., Stein M. (eds), *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach*, Karnac, London
- Steiner (1993), *Psychic Retreat: Pathological Organizations in Psychotic, Neurotic and Borderline Patients*, Routledge, London
- Strati A. (2004), *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Carocci, Roma
- Strati A. (2010), *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Carocci, Roma
- Susman G., Evered R. (1978), *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*, in *Administrative Science Quarterly*, Volume 23(4), pp. 582-60
- Sumara D., Davis B. (1997), "Enlarging the Space of the Possible: Complexity, Complicity, and Action Research Practices", in Sumara D., Carson T. (eds), *Action Research as a Living Practice*, Peter Lang, New York, pp. 299-343
- Sumara D., Davis B. (2009), *Cognition, Complexity and Teacher Education*, in *Harvard Education Review*, Volume 67(1), Spring 1997, pp. 105-126
- Taylor-Gooby P. (2004), *New Risks, New Welfare. The transformation of the european welfare state*, Oxford University Press, Oxford
- Tetenbaum T. (1998), *Shifting paradigms: from Newton to chaos*, *Organizational Dynamics*, Volume 26(4), pp. 21-32
- Thietart, R.A., Forgues, B (1995), *Chaos theory and organization*, in *Organization Science* Volume 6(1), pp. 19-31
- Thomas G. (2009), *How to do your Research Project. A guide for students in education & applied social science*, Sage Publications, London

- Thomas G. (2011), *How to do your Research Project. A guide for students & researchers*, Sage Publications, London
- Titmuss R. (1958), *Essays on The Welfare State*, Allen&Unwin, London
- Titmuss R. (1970), *The gift relationship*, Allen&Unwin, London
- Titmuss R. (1974), *Social policy. An introduction*, Allen&Unwin, London
- Toniolo Piva P. (2001), *I servizi alla persona*, Carocci, Roma
- Trifiletti R. (1999), *Southern European Welfare Regimes and the Worsening Position of Woman*, Journal of European Social Policy, n. 9, pp. 49-64
- Trifiletti R. (2005), *Responsabilità familiari e welfare regimes*, in La Rivista delle Politiche Sociali, 2, n. 4, pp. 339-350
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza, Bari.
- Troiani L. (2005), *Dopo Beveridge. Riflessioni sul welfare*, Officina Edizioni, Roma
- Turquet P. (1974), "Leadership: the individual and the group", in Colman A., Geller M. (eds), *Group Relation Reader 2*, A.K. Rice Institute Series, Washington D.C., 1985, pp. 349-371
- Tushman M., Newman W., Romanelli E. (1988), "Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution", in Tushman M., Moore W. (eds), *Reading in the Management of Innovation*, Ballinger Publishing, New York
- Tushman M., Romanelli E. (1985), "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", in Burk W., Lake D., Paine J. (eds), *Organization Change. A comprehensive reader*, Jossey-Bass, San Francisco, (2009)
- Vigorelli M. (2005), *Il lavoro della cura nelle istituzioni*, Franco Angeli, Milano
- Von Bertalanffy L. (1983), *Teoria generale dei sistemi. Fenomeni, sviluppo, applicazioni*, Mondadori, Milano

- Weick K. (1976), “Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole”, in Zan S. (a cura di), *Le logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988
- Weick K. (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI, Milano
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publication, Thousand Oaks
- Weick K. (2000), “Emergent change as a universal in organizations”, in Beer M. e Nohria N. (eds), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Wenger E. (1998), *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge
- Wheatley M.J. (1992), *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Whitehead M., Hanratty B., Popay J. (2010), *NHS reform: untried remedies for misdiagnosed problems?*, *The Lancet*, Volume 376, Issue 9750, pp. 1373- 1375
- White A., (2004) *Lewin’s Action Research Model as a Tool for Theory Building: A Case Study from South Africa*, in *Action Research*, Volume2(2), pp. 127-144
- Whyte W. (1991), *Participatory Action Research*, Sage Publication, CA
- Wilson D. (1992), *A Strategy of Change. Concepts and controversies in the management of change*, Routledge, London
- Winnicott D. (1965), *The Maturation Processes and the Facilitating Environment: Studies in the Theory of Emotional Development*, Karnac, Londra
- Woodman R., Pasmore W., Shani A. (2009), *Research in organizational change and development*, Volume 17, Emerald Group Publishing Limited, UK
- Wright Mills C. (1959), *The Sociological Imagination*, Oxford University Press, Oxford
- Yin R. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London

- Zagier Roberts V. (1994), "Conflict and collaboration. Managing intergroup relations", in Obholzer A., Zagier Roberts V. (eds.), *The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services*, Routledge London, pp. 187-196.

- Armenakis A., Bedeian A. (1999), *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*, in *Journal of Management*, Volume 25(3), pp. 293-315
<http://jom.sagepub.com/content/25/3/293.full.pdf+html>
- Bargal D. (2006), *Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research: Towards the 60th anniversary of Lewin's "Action research and minority problems" (1946)*, in *Action Research*, Volume 4(4), pp. 367-388
<http://arj.sagepub.com/content/4/4/367.full.pdf+html>
- Bargal D. (2008), *Action Research: A Paradigm for Achieving Social Change*, in *Small Group Research* Volume 39(1), pp. 17-27
<http://sgr.sagepub.com/content/39/1/17.full.pdf+html>
- Bassegy M. (1999), *Case Study Research in Educational Settings*, Open University Press, Buckingham
http://www.drapuig.info/files/Case_study_research_in_educational_settings.pdf
- Benne K. (1976), *The process of reeducation: An assessment of Kurt Lewin's views*, in *Group & Organisation Studies*, Volume 1(1), pp. 26-42
<http://gom.sagepub.com/content/1/1.toc>
- BMA (British Medical Association), *Standing up for doctors*. (Health White Paper)
 - http://www.bma.org.uk/images/publichealthbriefingourvoicemar2011_tcm41-204472.pdf
 - http://www.bma.org.uk/healthcare_policy/public_health_white_paper/index.jsp
- BMA (2013), *Understanding the reforms...Local accountability*
<http://bma.org.uk/working-for-change/the-changing-nhs/understanding-the-reforms/local-accountability>
- Bobbio L. (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli
[http://db.foromez.it/fontinor.nsf/0/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/\\$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf](http://db.foromez.it/fontinor.nsf/0/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf)

- Bokeno M. (2003), *Introduction: appraisals of organizational learning as emancipatory change*, in *Journal of Organizational Change*, Volume 16(6), pp. 603-618
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1411194&>
- Boulding K. (1956), *General System Theory - The Skeleton of Science*, in *Management Science*, Volume 2(3), pp. 197-208
<http://www.markd.nl/content/references/1956Boulding.pdf>
- Boyle D., Harris M., *The Challenge of Co-Production. How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*
<http://www.nesta.org.uk/library/documents/Co-production-report.pdf>
- Boyle D., Slay J., Stephens L., *Public Services Inside Out. Putting Co-production into practice*
<http://www.nesta.org.uk/library/documents/public-services-inside-out.pdf>
- Bradford D., Burke W. (2004), *Introduction. Is OD in Crisis?*, in *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 40(4), pp. 369-373
<http://jab.sagepub.com/content/40/4/369.full.pdf+html>
- Brown S., Eisenhardt K. (1997), *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, Volume 42, pp. 1-34
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2393807.pdf>
- Brunod M. (2009), *La ricerca intervento nell'esperienza dello studio APS*, in *Ricerche di Psicologia*, Sommario Numero Speciale III, IV, pp. 171-182
www.psicologia.unimib.it/getFile.php/.../numero_2009-3e4%203.pdf
- Burnes B. (2004a), *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, in *Journal of Management Studies*, Volume 41(6), pp. 977-1002
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x/pdf>
- Burnes B. (2004b), *Kurt Lewin and Complexity Theories: back to the future*, in *Journal of Change Management*, Volume 4(4), pp. 309-325
http://www.nitbj.com/sohoub/3001/R_1_burnes.pdf
- Burnes B. (2005), *Complexity Theories and Organizational Change*, in *International Journal of Management Reviews*, Volume 7(2), pp. 73-90
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x/pdf>
- Burnes B. (2007), *Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of O.D.*, in *Journal of Applied Behavioural Science*, Volume 43(2), pp. 213-31
<http://jab.sagepub.com/content/43/2/213.full.pdf>

- Butera F. (2005), *Progettazione di organizzazioni complesse: dal castello alla rete*
- http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2_2165/materiale/analisi%20e%20progettazione%20organizzativa.pdf
- Campbell D. (October 2010), “*NHS reform is a slash-and-burn approach*”. The Guardian.
<http://www.guardian.co.uk/society/2010/oct/01/nhs-reform-slash-burn-bma>
- Centre for Social Justice (2009), *Dynamic benefits: Towards welfare that works*
<http://www.centreforsocialjustice.org.uk/UserStorage/pdf/Pdf%20reports/CSJ%20dynamic%20benefits.pdf>
- Clayton R., Pontusson J. (1998), *Welfare State Retrenchment Revisited: Entitlement Cuts, Public Sector Restructuring and Inegalitarian Trends in Advanced Capitalist Societies*, in *World Politics*, Volume 51(1), pp. 67-98
<http://www.people.fas.harvard.edu/~iversen/PDFfiles/51.1clayton.html>
- Cherns A. (1976), *The principles of socio-technical design*, in *Human Relations*, Volume 29(8), pp. 783-792
<http://hum.sagepub.com/content/29/8/783.full.pdf+html>
- Coghlan D., Jacobs C. (2005), *Kurt Lewin on Reeducation. Foundations for Action Research*, in *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 41(4), pp. 444-457
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.121.3704&rep=rep1&type=pdf>
- Costa G. (2010), *L'uso dei livelli attuali di assistenza nei processi di programmazione sociale e nelle azioni di advocacy a scala locale*, Paper presentato ad Espanet 2010
<http://www.lps.polimi.it/index.php/it/area-download>
- Cunningham B. (1976), *Action Research: Toward a Procedural Model*, in *Human Relation* Volume 29(3), pp. 215-238
<http://hum.sagepub.com/content/29/3/215.full.pdf+html>
- De Geus A.P. (1988), *Planning as Learning*, *Harvard Business Review*,
<http://www.theleadnetwork.co.uk/sites/default/files/Planning%20as%20Learning.pdf>
- Department of Health (1981), *Growing older*
<http://www.scie-socialcareonline.org.uk/repository/fulltext/0018969.pdf>

- Department of Health (1998), *The new NHS, modern and dependable: a national framework for assessing performance - consultation document*
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130107105354/http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh_4011387.pdf
- Department of Health (2000), *NHS Plan: a plan for investment, a plan for reform*
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130107105354/http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_118522.pdf
- Department of Health (2005), *Independence, Well-being and Choice. Our vision for the future of social care for adults in England*
<http://www.official-documents.gov.uk/document/cm64/6499/6499.pdf>
- Department of Health (2006), *Our Health, Our Care, Our Say: A New Direction for Community Services*
<http://www.official-documents.gov.uk/document/cm67/6737/6737.pdf>
- Department of Health (2008), *Local Authority Circular*
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213043/Local-Authority-Circular-DH201231.pdf
- Department of Health (2010), *Equity and Excellence: Liberating the NHS*
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213823/dh_117794.pdf
- Department of Health (2012) *Liberating the NHS: Developing the Healthcare Workforce*
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/216421/dh_132087.pdf
- Department of Health (2012), *Structure of Public Health England*
<http://www.rcpsych.ac.uk/pdf/Structure%20of%20Public%20Health%20England.pdf>
- De Toni A. (2010), *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione*, in *Sinergie*, nr. 81, pp 77-96
<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/download/462/355>
- Dickens L., Watkins K. (1999), *Action Research: Rethinking Lewin*, in *Management Learning*, Volume 30(2), pp. 127-140
<http://mlq.sagepub.com/content/30/2/127.full.pdf>

- DiMaggio P., Powell W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*, in *Organizational Fields*, Volume 48 (2), pp.147-160
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2095101.pdf?acceptTC=true>
- Emery F. (1967), *The next thirty years. Concepts and anticipations*, in *Human Relation*, Volume 20, pp. 199-237
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Emery F. (1972), *Characteristics of Socio-Technical Systems*
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Emery F. (1973), *Planning for Real but Different Worlds* in *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Volume 3, *The Socio-Ecological Perspective*, pp. 470-487
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/Emeryp470.opd.pdf>
- Emery F. (1977), *Active Adaptation. The emergence of ideal-seeking systems*
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Emery F., Trist E. (1965), *The causal texture of organizational environments*, in *Human Relation*, Volume 18(1), pp. 21-32
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/GEMTRCAUp53.pdf>
- Esping-Andersen G. (2005), “Social inheritance and equal opportunities policies”, in DeLorenzi S., Reed J., Robison P. (eds), *Maintaining Momentum. Social mobility and life chances from early years to adulthood*, IPPR - Institute for Public Policy Research (UK), pp. 14-30
<http://www.ippr.org>
- Ferrera M. (1996), *The “Southern” Model of Welfare in Social Europe*, in *Journal of European Social Policy* 6(1), pp. 17-37
<http://esp.sagepub.com/content/6/1/17>
- Ferrera M. (2004), *Ricalibrare il modello sociale europeo. Accelerare le riforme, migliorare il coordinamento*, Unità di Ricerca sulla Governance Europea, WP7 www.urge.it
- Ferrera M. (2007), *The European Welfare State. Golden achievements, silver prospects*, Unità di Ricerca sulla Governance Europea, WP4 www.urge.it
- Fiol C., Lyles M. (1985), *Organizational Learning*, in *Academy of Management Review*, Volume 10(4), pp. 803-813
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258048.pdf?acceptTC=true>

- Formez (Centro di Formazione Studi) Quaderni (nr. 46), *I livelli essenziali delle prestazioni. Questioni preliminari e ipotesi di definizione*
<http://www.formez.it>
- Formez (Centro di Formazione Studi), *Federalismo, concorrenza e Titolo V della Costituzione. Risultati e proposte di una ricerca su campo*
<http://www.formez.it>
- Friedman S. (2004), *Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action*, in *The learning organization*, Volume 11(2), pp. 110-128
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882680>
- Gangemi G. (2005), *Federalismo come struttura per partecipare e valorizzare le identità locali*
<http://www.nuovomunicipio.org/todoesto/relazecontrib/gangemi.pdf>
- Gersick C.J. (1991), *Revolutionary change theory: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, in *Academy of Management Review*, Volume 16(1), pp. 10-36
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258605.pdf>
- Gioioso G. (2006), *La pianificazione strategica partecipata in Italia*, Formez
http://www.comunicazione.uniroma1.it/materiali/10.50.02_piani%20strategici.pdf
- Gov.UK. (2013)
<http://www.monitor.gov.uk/sites/default/files/publications/About%20Monitor%20-%20August%202013.pdf>
- Greenwood R., Hinings C. (1996), *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism*, in *Academy of Management Review*, Volume 21, pp. 1022-1054
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/259163.pdf>
- Greiner L. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", in Mainiero L., Tromley C., *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1994, pp. 322-329
<http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
- Ham C., *The coalition government's plan for the NHS in England* (BMJ 2010 341:c3790)
<http://www.bmj.com/content/341/bmj.c3790.full>

- Heracleous L. (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning?*, Long Range Planning, Volume 31(3), pp. 481-487
http://www.heracleous.org/uploads/1/1/2/9/11299865/lrp_98_-_strat_thinking.pdf
- Hutton J. *et al.* (1997), "Organisation-in-the-Mind", Paper publicato in *Developing Organisational Consultancy* (eds) Neumann J., Routledge, London
http://www.grubb.myzen.co.uk/attachments/034_Organisation%20in%20the%20mind%20Print%20Version.pdf
- Kemmis S. (1980), *Action Research in retrospect and prospect*, Paper presented to the Annual Meeting of Australian Association for Research in Education, Sidney, November 6-9
<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED200560.pdf>
- Kemmis S., McTaggart R. (2000), "Participatory Action Research. Communicative Action and the Public Sphere", in Denzin N., Lincoln Y. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, CA, pp. 567-605
http://www.corwin.com/upm-data/21157_Chapter_10.pdf
- Leadbeater C. (2004), *Personalisation through Participation. A new script for public service*, Demos, London
<http://www.demos.co.uk/files/personalisationthroughparticipation.pdf?1266491309>
- Leone L. (2011), *La valutazione di piani sociali di zona*, Studio Cevas
http://www.cevas.it/wordpress/wp-content/uploads/2010/10/DISPENSE_LEONE_PdZ-Valutazione_2011.pdf
- Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, in *Human Relations*, Volume 1, pp. 5-41
<http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html>
- Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, in *Human Relations*, Volume 1(2), pp. 143-153
<http://hum.sagepub.com/content/1/2/143.full.pdf>
- Lindblom C. (1959), *The science of muddling through*, *Public Administration Review*, Volume 19, pp. 79-88
<http://www.emerginghealthleaders.ca/resources/Lindblom-Muddling.pdf>
- Lissack M. (1999), *Complexity: the Science, its Vocabulary, and its Relation to Organizations*, in *Emergence*, Volume 1(1), pp. 110-126
http://www.google.com/search?q=cache:6jOgy3PbPGoC:emergence.org/Emergence/Archive/Issue1_1/Issue1_1_6.pdf+%22Is+management+an+art%22&hl=es

- Maciocco G. (2011), *La fine del sistema sanitario inglese*, in *Salute Internazionale*
<http://saluteinternazionale.info/2011/02/la-fine-del-sistema-sanitario-inglese-2/>
- Meyer J., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, Volume 83(2), pp. 340-363
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2778293.pdf?acceptTC=true>
- Miller E. (1959), *Technology Territory and Time. The internal differentiation of complex production systems*, in *Human Relation*, Issue 2, pp. 243-274
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Miller E. (1989), *Il Modello "Leicester": studio esperenziale dei processi organizzativi e di gruppo*, The Tavistock Institute & IL NODO group
<http://nuke.ilnodogroup.it/Portals/0/Miller05.pdf>
- Miller E., Rice K (1967), *Task and Sentient System and their boundary control*
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Mintzberg H. (1994a), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114
http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf
- Mintzberg H. (1994b), *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, *Long Range Planning*, Volume 27(3), pp. 22-30
<http://comercio2.cua.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/splanningmintzberg.pdf>
- Needham C., Carr S. (2009), *Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation*
<http://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing31.pdf>
- Neumann J. (2005), *Kurt Lewin at the Tavistock Institute*, in *Educational Action Research*, Volume 13(1), pp. 119-135
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09650790500200271>
- Neumann J. (2011a), *Kurt Lewin - "Dynamic Approach Rule"*, posted by The Tavistock Institute of Human Relation, London
http://www.tavistock.org/lectures_and_presentations/pdf/kurt-lewin-dynamic-approach-rule-2/
- Neumann J. (2011b), *Kurt Lewin - "Field Theory Rule"*, posted by The Tavistock Institute of Human Relation, London
http://www.tavistock.org/lectures_and_presentations/uncategorized/field-theory-rule/

- Neumann J. (2012), *Kurt Lewin - "Contemporaneity" Rule*, posted by The Tavistock Institute of Human Relation, London
http://www.tavinstitute.org/lectures_and_presentations/pdf/kurt-lewin-contemporaneity/

- NHS, *Developing the NHS Commissioning Board*
<http://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2011/10/Developing-the-commissioning-board.pdf>

- Paci G. (2007), *Breve saggio sul welfare*
<https://www.lulu.com>

- Pasmore W., Fagans M. (1992), *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, in *Journal of Management* Volume 18(2), pp. 375-397
<http://jom.sagepub.com/content/18/2/375.full.pdf+html>

- Pennisi C. (2007), "Perché e come dobbiamo ancora cercare un senso alla partecipazione", in G. Gennaro (a cura di), *Studi in onore di Franco Leonardi*, Franco Angeli, Milano, pp. 192-205
<http://www.fscpo.unict.it/APPSSEC/Pennisi%20Partecip.pdf>

- Perini M. (2002), *Il modello Tavistock e l'organizzazione nascosta*, pubblicato su Ticonzero, Rivista telematica della SDA Bocconi, Numero 33
http://w3.uniroma1.it/episteme/file/Dispense20111024_Perini-IlmodelloTavistock.pdf

- Perini M. (2005), *Leadership e gruppo di lavoro: tra genio ed Establishment*, Terzo Seminario SPI-ASL Firenze su "La gruppaltà nei Servizi di Salute Mentale"
http://www.spi-firenze.it/it/index.php?option=com_content&view=article&id=135:leadership-e-gruppo-di-lavoro-tra-genio-ed-establishment&catid=83&Itemid=499

- Perini M. (2008), *Leadership e Responsabilità*, Relazione per il Convegno di Mito & Realtà "Dimensioni della responsabilità nei curanti e negli ospiti delle Comunità Terapeutiche e delle strutture intermedie", Milano, 8 novembre
http://www.academia.edu/1599767/LEADERSHIP_E_RESPONSABILITA

- Peters E., Robinson V. (1984), *Origin and Status of Action Research*, in *Journal of Applied Behavioural Science*, Volume 20(2), pp. 113-124
<http://jab.sagepub.com/content/20/2/113.full.pdf>

- Pettigrew A.M. (1979), *On Studying Organizational Cultures*, in *Administrative Science Quarterly*, Volume 24(4), pp. 570-581
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2392363.pdf?acceptTC=true>

- Pettigrew A.M. (1990b), *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*, in *Organization Science*, Volume 1(3) pp. 267-292
<http://www.jstor.org/stable/2635006>
- Pettigrew A., Woodman R., Cameron K. (2001), *Studying organizational change and development: challenges for future research*, in *Academy of Management Journal*, Volume 44(4), pp. 697-713
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3069411.pdf?acceptTC=true>
- Phelps R., Hase S. (2002), *Complexity and action research: exploring the theoretical and methodological connection*, in *Educational Action Research*, Volume 10(3), pp. 507-524
http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1106&context=gcm_pubs
- Phelps R., Hase S. (2002), *Exploring the complementarities between complexity and action research: the story of Technology Together*, in *Cambridge Journal of Education*, Volume 40(2), pp. 183-197
http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1349&context=educ_pubs
- Piano Nazionale degli interventi e dei Servizi Sociali 2001-2003. *Libertà, responsabilità e solidarietà nell'Italia delle autonomie*
[http://db.formez.it/storicoFontiNor.nsf/0/E339CB8AC760A335C1256C4B003E05F3/\\$file/Piano_Sociale.pdf](http://db.formez.it/storicoFontiNor.nsf/0/E339CB8AC760A335C1256C4B003E05F3/$file/Piano_Sociale.pdf)
- Prins S. (2002), “Who’s in charge here?!” *Leadership Dynamics in Multiparty Collaboration*, Symposium International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Melbourne
<http://www.circlesforconnection.be/wp-content/uploads/2011/09/2002-06-15-Prins-ISPSO-Melbourne.pdf>
- Prins S. (2005), *Unlocking boundaries between public authorities and actors in civil society in natural resources management*, 21th EGOS colloquium “Unlocking Organizations” - Sub-theme 32: *The Symbolic Construction of Organization: Boundary Setting, Identities, and the Process of Organizing*, 30 June - 2 July, Berlin
<http://www.circlesforconnection.be/wp-content/uploads/2011/09/2005-05-31-Prins-Craps-EGOS-Berlin.pdf>
- Prins S. (2005), *From Competition to Collaboration: Critical Challenges and Dynamics in Multiparty Collaboration*, *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 46(3), pp. 281-312
<http://www.circlesforconnection.be/wp-content/uploads/2011/09/2010-Prins-From-competition-to-collaboration-JABS.pdf>

- Prins S., Craps M., Taillieu T. (2006), *Boundary Dynamics in Natural Resource Management: The Ambiguity of Stakeholder Inclusion*, in *Revue Gouvernance*, Volume 2(2), January, pp. 2-11
<http://www.circlesforconnection.be/wp-content/uploads/2011/09/2006-01-Revue-Gouvernance-Article.pdf>
- Quinn J. (1980), *An incremental approach to strategic change*, The McKinsey Quarterly
<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Quinn,%201980.pdf>
- Rice K. (1969), *Individual, Group and Intergroup Processes*, in *Human Relation*, Volume 22, pp. 565-584
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Roland M., *What will the white paper mean for GPs?* (BMJ 2010 341:c3985)
<http://www.bmj.com/content/341/bmj.c3985.full>
- Saraceno C. (2005), *I livelli essenziali di assistenza nell'assetto federale italiano*, *Reforme Associazione*, Milano
www.reforme.it
- Schein E. (1996), *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning*, in *Systems Practice*, Volume 9(1), pp. 27- 47
<http://www2.tech.purdue.edu/Ols/courses/ols582/SWP-3821-32871445.pdf>
- Siza R. (2000), *Piani e Progetti nella programmazione sociale*, in *Pianeta Infanzia*, Quaderni del Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, nr. 15, Firenze, pp. 21-58
http://www.minori.it/files/Quaderni_Centro_Nazionale_15.pdf
- Stacey R. (1995), *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, in *Strategic Management Journal*, Volume 16(6), pp. 477-495
<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Stacey,+1995.+The+science+of+complexity.+S+MJ.pdf>
- The Teenage Pregnancy Action Plan, Children & Young People's Trust Board, Agenda Item 62, Brighton & Hove City Council
[http://present.brighton-hove.gov.uk/Published/C00000146/M00000260/AI00008243/\\$Item62TeenagePregnancyActionPlan200911FINALFINALTrustBoard2.docA.ps.pdf](http://present.brighton-hove.gov.uk/Published/C00000146/M00000260/AI00008243/$Item62TeenagePregnancyActionPlan200911FINALFINALTrustBoard2.docA.ps.pdf)
- Trist E. (1963), *The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program*, Occasional Paper nr. 2
http://www.sociotech.net/wiki/images/9/94/Evolution_of_socio_technical_systems.pdf

- Trist E. (1983a), *Referent organizations and the development of inter-organizational domains*, in Human Relations Volume 36(3), pp. 269-284
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/NTRREFERp170.pdf>
- Trist E. (1983b), *Pava's Extension of Socio-Technical Theory to Advanced Information Technologies*
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol2/44TRPAVA.pdf>
- Trist E., Bamforth K. (1951), *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, Human Relations, Volume 4, pp. 1-38
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol2/Trist_Bamforth_1.pdf
- Trist E., Higgin G., Murray H., Pollock A.B. (1963), *The assumption of ordinariness as a denial mechanism*
<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>
- Tschacher W., Brunner E. (1995), *Empirical-studies of group-dynamics from the point-of-view of self-organization theory*, Zeitschrift für Sozialpsychologie, Volume 26(2), pp. 78-91
<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1995-88057-001>
- Underwood J. (2000), *Complexity & Paradox* (Express Exec. Com)
<http://bookos.org/s/?q=j.+Underwood&e=1&t=0>
- Van de Ven A., Poole S. (1995), *Explaining Development and Change in Organizations*, in Academy of Management Review, Volume 20(3), pp.510-540
<http://www.jstor.org/stable/258786>
- Van Maanen J., Schein E. (1979), *Towards a theory of organizational socialization*, Research in Organizational Behaviour, Volume 1, pp. 209-264
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1>
- Van Wynsberghe R., Khan S. (2007), *Redefining Case Study*, in International Journal of Qualitative Methods, Volume 6(2), pp. 80-94
<https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/article/viewFile/542/2495>
- Von Bertalanffy L. (1950), *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, in Science, Volume 13, pp. 23-29
<http://student.hyperbody.nl/images/a/aa/Bertalanffy-The Theory of Open Systems in Physics and Biology.pdf>

- Von Bertalanffy L. (1968), *Organismic Psychology and System Theory*, Clark University Press
<http://www.public.iastate.edu/~carlos/607/readings/bertalanffy.pdf>
- Von Bertalanffy L. (1972), *The History and Status of General Systems Theory*, in *The Academy of Management Journal*, Volume 15(4), pp. 407-426
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/255139.pdf?acceptTC=true>
- Walshe K., *Reorganization of the NHS in England* (BMJ 2010; 341:c3843)
<http://www.bmj.com/content/341/bmj.c3843.full>
- Weick K., Quinn R. (1999), *Organizational change and Development*, in *Annual Review of Psychology*, Volume 50, pp. 361-386
<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Zucker L. (1977), *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in *American Sociological Review*, Volume 42(5), pp. 726-743
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2094862.pdf?acceptTC=true>