

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

RIDISEGNARE L'IMPRESA SOCIALE . CRITICITÀ E CONDIZIONI DI SUCCESSO DELLA COSTRUZIONE DI NUOVE STRATEGIE IMPRENDITORIALI

Jean Frassy

Università della Valle d'Aosta

paper presentato in occasione di

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



**UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA**

Abstract

Il contributo presenta i principali esiti conoscitivi di alcuni percorsi di consulenza organizzativa realizzati nell'ambito di realtà del Terzo Settore -in particolare all'interno di una cooperativa sociale di tipo A e di un centro di servizi per il volontariato- con la finalità di sostenerne le istanze di sviluppo e la capacità di adattamento agli scenari ambientali di riferimento¹.

Le trasformazioni sociali, i cambiamenti delle logiche di mercato e dei modelli di *business*, nonché l'incertezza in merito alle forme di finanziamento abituale, richiedono oggi alle imprese sociali l'adozione di nuove prospettive d'azione, in grado di fronteggiare con efficacia la complessità emergente e di sostenere l'impatto con condizioni spesso impreviste.

A partire dall'analisi di casi aziendali, il *paper* illustra l'itinerario di riflessione condotto insieme ai referenti interessati sul posizionamento e sulle ipotesi di trasformazione dell'identità organizzativa, ponendo in evidenza come il governo dei processi di cambiamento prenda consistenza attraverso la contemporanea rilettura, da un lato, di competenze e rapporti costruiti attorno ad attività e relazioni vissute nelle situazioni di lavoro e, dall'altro, dei confini e delle modalità di interlocuzione con una pluralità di attori territoriali.

L'elaborazione di repertori riconoscibili e riconosciuti di nuove pratiche imprenditoriali avviene attraverso un processo di apprendimento trasformativo, in cui responsabili organizzativi e comunità di lavoro si interrogano sui transiti culturali possibili, sulle attività di servizio e sui fabbisogni di competenza, generando forme nuove di attribuzione di significato ai processi manageriali e ipotesi di riconfigurazione delle dimensioni di scambio con mercati e territori.

I risultati del lavoro svolto, attraverso l'applicazione di dispositivi di ricerca-intervento e rivolti all'attivazione di processi riflessivi, sottolineano come nuovi orientamenti strategici prendano corpo con la messa in gioco di culture, modelli rappresentativi e competenze, attraverso processi situati di negoziazione interna e esterna.

¹ La realizzazione degli interventi fatti oggetto del presente contributo è stata accompagnata dal confronto con il prof. Giuseppe Scaratti (Università Cattolica di Milano) che ha svolto una funzione, in alcune fasi, di 'sguardo laterale', funzionale a condividere e rielaborare riflessioni ed aggiustamenti in itinere dei percorsi di consulenza avviati. Alcune parti a carattere metodologico sono tratte da una precedente pubblicazione comune (Frassy, Orefice e Scaratti, 2009)

1. Introduzione

Letteratura organizzativa e retoriche correnti enfatizzano ormai da tempo la condizione di incertezza nella quale le imprese oggi compiono le loro difficoltose navigazioni. Gli scenari ambientali – al di là delle peculiarità dei diversi mercati – appaiono più complessi, in virtù di un tendenziale moltiplicarsi delle variabili in gioco, della rapidità con cui evolvono i quadri di riferimento e della difficoltà di prevederne gli assetti futuri. Analogamente, all'interno dei confini organizzativi, le attuali trasformazioni del lavoro (flessibilità, centralità dell'individuo, nuove forme di "soggettività") sembrano tradursi in ambienti meno scontati e lineari di un tempo, richiedendo un presidio più attento e costante delle relazioni tra individuo ed organizzazione². I mutamenti evidenziati, inoltre, procedono all'interno di cornici più ampie, che vedono l'affermarsi di modelli di produzione "post-fordisti", caratterizzati da una sempre più marcata valorizzazione degli aspetti "immateriali" degli scambi in uno scenario di economia della conoscenza³.

Fronteggiare questo insieme di elementi richiede all'impresa uno sforzo continuo di adattamento "virtuoso", una ricerca di soluzioni inedite ai problemi ed un'accentuata capacità di regolazione di condizioni impreviste. La necessità di gestire in termini generativi la relazione con una pluralità di istanze emergenti ha di fatto sollecitato l'alimentazione di meccanismi di continuo apprendimento ed anche la messa a fuoco di paradigmi strategici originali, centrati sulla riconfigurazione dei processi di creazione del valore nei nuovi contesti competitivi⁴.

Anche le organizzazioni del Terzo Settore, in particolare quelle a maggiore vocazione imprenditoriale, sono interessate da ambienti in profonda trasformazione, in stretta relazione con i mutamenti degli scenari di welfare e dei modelli di relazione con la pubblica amministrazione (cfr. Venturi e Zandonai, 2012; Fazzi, 2013) che, passando attraverso la crisi economico-finanziaria ancora in atto, stanno proponendo sfide nuove ed impegnative. Riduzione della spesa sociale, concentrazione degli investimenti su "interessi" (problematiche) ritenute di maggiore rilevanza, contribuzione dell'utenza e introduzione di parametri di efficienza più cogenti sembrano proporsi come manifestazioni di un arretramento strategico dell'Ente Pubblico (un "passo indietro"), che si accompagna ad un rinnovato recupero del ruolo delle comunità territoriali e delle risorse che esse possono offrire, nonché ad una ricerca non scontata di forme avanzate di *partnership* pubblico-privato, rispetto alle quali si assiste anche ad un maggiore interesse per le logiche di *networked governance*, in cui la pubblica amministrazione stessa è peraltro impegnata in transiti culturali assai impegnativi (cfr. Stoker, 2005; O'Flynn, 2007; Alford e Hughes, 2008)⁵.

Le imprese sociali sono così fortemente esposte alla necessità di sviluppare forme nuove di sensibilità ai contesti territoriali d'azione, per garantire le condizioni di successo e/o di sopravvivenza raggiunte, e subiscono forti sollecitazioni a reinterrogarsi sugli elementi di valore aggiunto che hanno rappresentato a lungo riferimenti condivisi e quasi "dati per scontati" (politiche di rete, equilibri dimensionali, modalità

² cfr. ad esempio Quaglini, 1996; Semenza, 2004; Nicoli, 2009; sull'impresa sociale, in particolare, il numero 1/2008 di *Impresa Sociale* e Borzaga & Depedri, 2003)

³ La letteratura in proposito è consolidata: si veda ad esempio Rullani e Romano, 1998; Rullani, 2004 e 2004 a; Davenport e Prusak, 1998; Foray, 2000.

⁴ Tra questi, si pensi alle rilevanti suggestioni proposte da Normann (2001) sulla necessità di "concettualizzare creativamente" gli spazi entro i quali l'organizzazione si muove; a quelle relative alla *mindfulness* delle organizzazioni ad *alta affidabilità*, introdotte da Weick e Sutcliffe (2007), oltre a quella dello *shared value* (Porter e Kramer, 2011), particolarmente significativa per chi si occupa di imprenditoria sociale.

⁵ Ci riferiamo qui al passaggio, a nostro avviso ancora tutto in corso, dalle logiche di *New Public Management* a quelle di *Public Value Management*

abituale di reperire le risorse), mettendo a nudo orientamenti reattivi eterogenei, come recenti ricerche sulle capacità e sulle forme di innovazione sociale sembrano rivelare (vedi Fazzi, 2012 e 2013).

La varietà di situazioni e di condizioni imprenditoriali che sembrano profilarsi rappresentano probabilmente l'esito di fattori legati alla specificità delle condizioni dei contesti d'azione, che su base territoriale finiscono per ritagliare una pluralità di cornici operative che possono influenzare le forme nelle quali le trasformazioni più ampie che abbiamo richiamato impattano sulle diverse e singole imprese su scala regionale o locale. Diversi studi organizzativi recenti, peraltro, rilevano come in generale le forme di apprendimento/adattamento ai cambiamenti dei contesti socio-economici ed istituzionali sono influenzate da una pluralità di variabili strutturali a più livelli (cfr. Hotho, Saka-Helmhout e Becker-Ritterspach, 2014).

Rispetto alle realtà non profit, è ipotizzabile che gli scenari di evoluzione del *welfare* possano essere diversamente intercettati in relazione agli orientamenti delle *policy* regionali, alle scelte consolidate nel tempo nei diversi territori nel rapporto tra Terzo Settore ed ente pubblico, che – ad esempio - possono fortemente orientare, agendo sui meccanismi di accesso alle risorse pubbliche, la stessa capacità delle organizzazioni del terzo settore di agire in modo sinergico ed integrato, influenzando quindi in modo rilevante i processi reticolari.

Pur tenendo presente queste rilevanti dimensioni di analisi, che riguardano il *come* la popolazione organizzativa di un dato ecosistema tende ad agire in funzione di comuni (istituzionali) premesse d'azione, il presente contributo si concentra tuttavia su di una prospettiva di *cambiamento/apprendimento* organizzativo⁶, cercando di mettere a fuoco come gli scenari evocati sono intercettati, percepiti e ricostruiti all'interno di particolari e circoscritte realtà d'impresa e quali significati assumono in termini di rappresentazione di fabbisogni evolutivi, anche in relazione all'esigenza di fronteggiamento di eventi critici da attraversare in fasi particolari del ciclo di vita aziendale.

E' sufficientemente tematizzato in letteratura come tali fabbisogni spesso riguardino una serie di elementi/variabili connaturati all'idea stessa di impresa sociale o a sue traduzioni prevalenti⁷. Sembra tuttavia importante capire come queste forme di conoscenza "reificata" sui macro-processi evolutivi che stanno interessando l'impresa sociale, unite alla "consapevolezza" dei cambiamenti in atto che ogni attore esperisce sul campo, diventano effettive risorse *socialmente rilevanti* e sono concretamente rese spendibili in specifici contesti d'uso⁸.

⁶ Anche in questo caso, la letteratura di riferimento è sterminata; si pensi ai fondativi contributi di Nonaka e Takeuchi (1995) e Argyris e Schön (1996), alle anticipazioni di Drucker (1998), fino alle rivisitazioni sinottiche di Easterby-Smith, Burgoyne, Araujo (1999) e di Gherardi, Nicolini (2004); si veda anche Scaratti e Ripamonti, 2009, e Butera, 2009.

⁷ Vd. ad esempio Demozzi e Zandonai, 2006, ma anche la recente indagine di Fazzi (2012) sull'innovazione sociale nelle cooperative sociali, che evidenzia quali fattori associati alla capacità innovativa una pluralità di elementi, quali la reticolarità, la costruzione di legami con interessi plurali, la ricerca di forme di accountability, l'investimento in qualità delle risorse umane, la condizione di solidità economico-organizzativa, la capacità di differenziare i flussi di risorse, l'orientamento imprenditoriale

⁸ Si può qui fare riferimento alle condizioni e ai processi attraverso i quali i saperi formali (espliciti, codificati in modelli/quadri "teorici") sono prodotti, trattati come materiali d'uso, quindi "applicati" o resi spendibili nella vita quotidiana (individuale, organizzativa), assumendo rilevanza pratica ed orientando effettivamente le scelte. Dal punto di vista delle metodologie di ricerca, il richiamo qui può essere fatto alla prospettiva della ricerca-azione (Reason and Bradbury, 2001), alla ricerca collaborativa (vedi ad esempio Shani et al, 2008) e agli approcci socio-costruzionistici (Petit Charreire & Huault, 2008), che mettono a fuoco e problematizzano il coinvolgimento nei processi di produzione della conoscenza dei soggetti interessati direttamente al suo utilizzo.

Il problema al quale qui ci proponiamo di fornire un contributo è rappresentato dalla comprensione dei sistemi interpretativi e relazionali (cornici cognitive di riferimento, sistemi di valori, rappresentazioni simbolico-affettive, competenze individuali e collettive) che sono posti in tensione nell'affrontare situazioni trasformatrici emblematiche. Si tratta, in buona sostanza di mettere a fuoco variabili e implicazioni connesse alla capacità di fronteggiamento degli attuali scenari di trasformazione, ai fini di individuare le condizioni per un governo proattivo e più efficace dei processi di cambiamento.

Il presente contributo utilizza una base empirica limitata e circoscritta, ossia dei singoli casi organizzativi (Yin, 2003), incontrati in situazioni consulenziali avviate in fasi critiche di trasformazione. Pur nei limiti metodologici e di rappresentatività del presente lavoro, l'approccio adottato si caratterizza per la *prossimità* dello sguardo portato sulle situazioni incontrate (Cooper & Law, 1995), in cui l'elemento di interesse è rappresentato dall'aver potuto cogliere l'organizzazione in una fase di "transito", di crisi, di problematizzazione di equilibri e pratiche abituali, nonché l'aver intrattenuto relazioni orientate al cambiamento, che possono consentire un pieno apprezzamento, almeno in una prospettiva abduttiva, delle criticità delle fasi evolutive di cui oggi sono protagoniste le organizzazioni del terzo settore⁹.

L'ipotesi che orienta il *paper* è che le forme di apprendimento organizzativo attualmente richieste impattano con elementi *identitari*, connessi alle caratteristiche distintive delle imprese sociali e alle loro interpretazioni locali. Le fasi evolutive odierne mettono in particolare evidenza le tensioni nel coniugare "socialità" e mercato e si esprimono in storie organizzative che incarnano in specifiche traiettorie di senso le logiche di progetto sociale e di sostenibilità imprenditoriale espresse da singole "comunità cooperative". Il paper illustra nella parte seguente i riferimenti metodologici adottati, presentando dapprima sinteticamente i due casi qui approfonditi, scelti in funzione di alcuni loro tratti particolarmente emblematici, e poi le modalità e gli approcci d'intervento applicati. Una parte successiva pone in evidenza alcune delle principali evidenze emerse nel corso dell'attività consulenziale, i cui esiti sono discussi e ancorati ad un insieme di considerazioni conclusive che chiudono il contributo.

2. Riferimenti metodologici

2.1 L'approccio adottato

Sul tema dell'apprendimento organizzativo, come già abbiamo richiamato, si è consolidata nell'ultimo decennio un'ampia letteratura, giunta ad una pluralità di configurazioni e sviluppi che ha di fatto orientato interventi consulenziali volti a sostenere i processi di analisi degli scenari e ad identificare le caratteristiche organizzative più rilevanti, per poi giungere alla formulazione di nuove strategie interne ed esterne. Vari approcci e paradigmi via via emergenti hanno cercato di tradurre in pratica queste sollecitazioni, di volta in volta centrandosi sul sostegno alla competitività, sulla capacità di posizionamento strategico, sulla valorizzazione degli *assets* intangibili che l'organizzazione possiede (cfr. Porter, 1980; Lipparini, 2000 e 2002).

⁹ Come diceva Kurt Lewin, pioniere della psicologia sociale, "Se vuoi conoscere veramente qualcosa, prova a cambiarla"

Il presente contributo si centra su di una prospettiva d'intervento orientata ad una decisa valorizzazione della conoscenza presente all'interno dei contesti organizzativi ed attenta a intercettare le condizioni che ne sostengono la creazione e l'utilizzo (cfr. Scaratti, 2005 a,b; 2006).

Si tratta di una concezione della conoscenza fortemente connessa alle peculiari e contestuali modalità attraverso le quali gli attori organizzativi fronteggiano la complessità degli ambienti. Le persone interpretano situazioni, mettono in gioco bisogni ed aspettative, confrontano chiavi di lettura, condividono stati d'animo, negoziano tra di loro e trovano soluzioni ai problemi, il tutto costruendo nell'azione e nell'interazione nuovi apprendimenti (Brown, Duguid, 1991). Sono di fatto impegnate in processi di "messa in ordine" di elementi eterogenei, che vengono assemblati in configurazioni dotate di significato, attraverso processi di costruzione attiva. In tal modo, esse contribuiscono – più o meno consapevolmente - a produrre e scambiare sapere, generato proprio dal quotidiano confronto con la realtà e dall'utilizzo dei materiali disponibili sulla scena.

In tale prospettiva, l'organizzare, il conoscere, l'apprendere, il cambiare, possono essere considerati come espressione emergente di un intenso processo sociale e dialogico (Gherardi, 2006; Scaratti, 2007): si producono lungo il flusso di esperienze maturate dagli attori organizzativi e tendono a comprendere dimensioni logico-razionali, rappresentazioni cognitive, scambi e relazioni sociali, componenti affettivo-motivazionali. Il rapporto con gli "oggetti" che danno corpo alla quotidianità organizzativa si manifesta attraverso un "sapere pratico" centrato sull'agire, che comprende una dimensione tecnica ed una di "significato" (etico, politico, estetico, narrativo e riflessivo) (cfr. Vico, 2001).

Tale approccio fa riferimento ai processi di apprendimento connaturati alle *pratiche sociali* e cerca di cogliere ciò che succede nelle organizzazioni, ciò che le persone effettivamente fanno, le loro attività concrete e situate. L'organizzazione è dunque letta come un'entità socialmente costruita e sostenuta da "stocks" di conoscenza locale, routines di lavoro e dispositivi socio-tecnici mobilitati da comunità di attori nelle loro interazioni di tutti i giorni (cfr. Reed, 2006; Scaratti, 2006; Schatzki, 2006; Wenger, 1998).

A partire da questa chiave interpretativa, adottata per osservare i contesti organizzativi di nostro interesse nelle loro dinamiche e nei processi di presa di decisione, le azioni di accompagnamento consulenziale si sono focalizzate sulle modalità attraverso le quali referenti organizzativi e comunità di lavoro hanno utilizzato le risorse conoscitive e i modelli rappresentativi posseduti, mettendoli in relazione con quelli resi disponibili nel corso dell'intervento, attraverso forme diverse di analisi e riflessione. L'idea portata avanti è stata quella di evidenziare ed analizzare in che modo le forme di *situated learning* (Wenger e Lave, 1991) vengono attivate e collegate con altre forme di conoscenza e si traducano o meno in valore, anche attraverso il loro utilizzo ai fini di un rinnovato orientamento strategico.

2.2 Contesti e domande d'intervento

Il contributo presenta i principali esiti conoscitivi di più percorsi di consulenza organizzativa realizzati nell'ambito di realtà del terzo settore, concentrandosi però in particolare su due casi (una cooperativa sociale di tipo A e un centro di servizi per il volontariato), presi in esame per il loro costituire delle unità di analisi rappresentative delle esigenze di adattamento trasformativo agli scenari ambientali di riferimento.

Come si vede dal *Prospetto n. 1*, si tratta di realtà organizzative consolidate, presenti da anni nel territorio di appartenenza e caratterizzate entrambe, sino alle fasi precedenti alla richiesta di intervento, dalla produzione di servizi dotati un grado relativo di stabilità, oggetto peraltro di azioni di affinamento e di

miglioramento continuo, che ben si inquadrano all'interno della cornice concettuale dell'innovazione *incrementale*¹⁰ (cfr. Fazzi, 2012 e 2013).

Il Caso A (una cooperativa sociale) è rappresentato a tutti gli effetti da un'impresa, mentre il Caso B non lo è propriamente, ma la situazione è stata qui considerata perché la crisi in atto al momento dell'avvio dell'intervento proponeva problemi significativi di sostenibilità economico-finanziaria e sollecitava i protagonisti ad ipotizzare trasformazioni in senso imprenditoriale, evidenziano a riguardo tensioni di particolare interesse.

Le peculiarità dei contesti individuati, con una strutturazione interna relativamente articolata, flessibile e fortemente imperniata su meccanismi di regolazione di natura relazionale, rappresentano dei vertici promettenti per studiare i concreti processi del conoscere e dell'apprendere all'interno dei contesti di lavoro. La natura di organizzazioni con fini di "utilità sociale", infatti, connotata da particolari assetti interni dal punto di vista del modello organizzativo-gestionale, tende a prefigurare modalità particolari attraverso le quali vengono fronteggiati eventi e situazioni (relativa rapidità e complessità nella presa di decisione, rilevanza delle reti informali e delle dinamiche interpersonali, importanza del sapere tacito), che ben rappresentano alcune delle caratteristiche tipiche del terzo settore. I due aspetti inerenti la medio-piccola dimensione e la vocazione territoriale sembrano enfatizzare l'esigenza che tali organizzazioni hanno, da un lato, di puntare su culture interne diffuse e condivise e, dall'altro, di immaginare modalità di costruzione e circolazione di significati comuni (cfr. su questo, ad esempio, Dotti e Farinotti, 2006). E' proprio l'accento sulle componenti relazionali e negoziali di tali processi organizzativi a rappresentare una interessante opportunità di analisi delle pratiche di produzione e gestione del patrimonio di conoscenze esperienziali disponibili ai fini di riorientare le attività.

	Caso A	Caso B
Contesto organizzativo	▪ Attiva dal 1994, con un fatturato intorno al milione di euro, circa 30 tra dipendenti e collaboratori; base sociale di 20 persone circa e un consiglio di amministrazione di 5 ▪ Cooperativa inizialmente monosettoriale, nata da uno spin off di una realtà precedente ed operante nel settore della salute mentale (comunità, gruppi appartamento, servizi di educativa territoriale) ▪ Aderente ad un consorzio territoriale	▪ Organizzazione (associazione) di secondo livello che gestisce un centro di servizio per il volontariato, attiva dal 1999, con 7 consiglieri volontari, 87 associazioni non profit aderenti, 9 operatori dipendenti ▪ Promuove solidarietà e sostiene la cittadinanza attiva attraverso consulenza e accompagnamento, formazione specialistica e supporto logistico alle associazioni ▪ Dal 2008 è diventata anche agenzia di formazione accreditata
Problema/ domanda	▪ Supporto per fronteggiare una condizione di crisi, legata al consolidarsi nel territorio di appartenenza di nuovi competitors esterni, alla riduzione del fatturato (perdita di quote di mercato) e a conflittualità interne al gruppo fondatore	▪ Richiesta di realizzare una "diagnosi organizzativa" in seguito alle problematiche generate dal venir meno di linee di finanziamento consolidate e da forte perturbazione degli equilibri interni esistenti

Prospetto n. 1 – Presentazione dei casi analizzati

¹⁰ Ci si riferisce qui alle tipologie proposte da Osborne e colleghi (2008) e riprese da Fazzi (2012 e 2013), laddove per innovazione incrementale s'intende il miglioramento continuo di prassi e modelli di lavoro e produzione di servizi consolidati (2012, p. 158)

In entrambe le situazioni, la richiesta di intervento nasceva dall'esigenza di un accompagnamento per fronteggiare condizioni critiche legate alla significativa contrazione delle forme abituali di finanziamento, alla disfunzionalità dei processi di lavoro e al deterioramento del clima organizzativo. Situazioni, dunque, di marcata turbolenza esterna e interna, coagulate nella percezione diffusa tra gli interlocutori dell'approssimarsi di condizioni di collasso e rottura, con rilevanti implicazioni di tensione, rispetto alle quali il *management* sembrava incapace di trovare soluzioni soddisfacenti.¹¹

La domanda esplicita d'intervento riconosceva la complessità delle problematiche sul tappeto, ma tendeva, quasi forzatamente, a focalizzarsi su elementi puntuali e contingenti, su necessità di adattamento a breve termine o sulla reazione alle oggettive emergenze che si proponevano. Al di là di alcuni interventi immediati, l'approfondimento delle situazioni affrontate ha portato al graduale emergere di una prospettiva più ampia, che ha iniziato a rappresentare i processi in atto anche come un possibile passaggio evolutivo verso nuovi equilibri organizzativi, cogliendo dunque l'importante opportunità di ri-costruzione di significato rispetto alla fase critica attraversata e alle prospettive future.

Il percorso di intervento in questi frangenti si è strutturato inizialmente come un'analisi dei fabbisogni di apprendimento, una sorta di *learning audit*¹² aperto, che prevedeva una duplice dimensione di lavoro. Da un lato si concretizzava nell'analisi di una pluralità di variabili facenti capo a tre macro-aree tradizionali dell'analisi organizzativa: l'ambiente, la strategia, la struttura (cfr. ad esempio Hatch, 1997; Dess, 1993; Normann, 2001). Dall'altro si orientava verso un'esplorazione mirata di tali elementi insieme agli interlocutori aziendali, condividendo i diversi passaggi conoscitivi ed elaborando in modo congiunto ipotesi e letture interpretative sulle acquisizioni emergenti (Spaltro, 1977).

Il rapporto con le organizzazioni coinvolte si è via via caratterizzato come una *consulenza di processo*, ispirandosi all'idea di attivazione, accompagnamento e dialogo continuo (Schein, 1999; 2006). In particolare, l'attenzione si è concentrata sulla "messa in questione" delle modalità con cui dirigenti e gruppi di lavoro agivano e interagivano rispetto a eventi e situazioni percepiti come problematici.

All'interno della dinamica organizzativa, è stato dunque promosso un nuovo "sistema di attività" scandito dagli incontri con il consulente, in cui porre in relazione (in tensione) una molteplicità di elementi e dimensioni rilevanti, allo scopo di esplorare le condizioni strutturali, culturali e relazionali collegate alle logiche di azione organizzativa in atto (Engestrom, Miettinen e Punamaki, 1999; Blackler, 1995; Blackler, Crump e McDonald, 2000).

In tale contesto il ruolo dal consulente si è giocato su *due* registri di lavoro complementari:

- uno *analitico*, concretizzatosi nella rilevazione di dati, informazioni ed osservazioni relativi agli scenari interni ed esterni - secondo codici di lettura propri del ricercatore-consulente, ma in buona misura esplicitati e condivisi tra i vari attori;
- uno *interpretativo*, consistente nell'animazione del contesto di analisi partecipata e di co-costruzione attiva, attraverso la proposta mirata di elementi conoscitivi emergenti;

¹¹ Si possono qui richiamare sia riferimenti a Weick (1993), sia il ruolo degli incidenti o delle situazioni di "rottura" della pratica come chiave d'accesso a processi riflessivi (cfr. ad es. Gherardi, 2000, pag.59; così pure Schon, 1983, pag. 82).

¹² Per "*learning audit*" s'intende, in senso lato, un'attività di analisi e/o di autoanalisi delle dimensioni e delle caratteristiche dell'apprendimento in un'organizzazione, con riferimento ai processi di acquisizione, interpretazione, distribuzione e rappresentazione della conoscenza (cfr. Pace, 2002; Bertini, Tomassini e Tommasi, 1995; Alby e Bertini (1999) per alcune esperienze italiane, maturate secondo un approccio sviluppato dagli autori).

Per la raccolta di dati ci si è orientati verso un disegno multi-metodo, combinando più strumenti qualitativi allo scopo di esplorare un oggetto complesso con equilibrio e completezza, affidandosi ad una triangolazione delle evidenze. Il lavoro di indagine si è pertanto sviluppato attraverso momenti di osservazione partecipante, la realizzazione di interviste a referenti interni e ad interlocutori esterni¹³, l'analisi documentale (produzioni amministrative, tecnico-progettuali e procedurali utili a ricostruire il contesto d'azione).

Ad essi si sono alternate a fasi di costruzione comune di significato e di graduale elaborazione di una vera e propria "agenda" di questioni strategiche che incidevano sulla gestione a lungo termine (Stacey, 1991). Questo secondo registro di lavoro si è concretizzato in un lavoro sociale (Kaneclin, 2005) che si è snodato lungo il seguente itinerario:

- tematizzazioni preliminari del percorso;
- condivisione degli elementi rilevati, al fine di verificarne le modalità di ri-lettura e di ri-appropriazione, le reazioni, la coerenza con le rappresentazioni dei problemi o, al contrario, la loro "perturbatività";
- graduale messa in questione – di natura meta-riflessiva – dei processi organizzativi interni e delle dinamiche interpretative degli eventi;
- delinearci, sulla base delle problematiche emergenti e delle caratteristiche del contesto, di nuove logiche strategiche, nella prospettiva di una sorta di *re-framing* organizzativo (cfr. Normann, 2001).
- accompagnamento del processo di ricaduta e traduzione in percorsi d'azione.

Si è trattato dunque di tutelare un *setting*, che non si è chiuso con l'acquisizione di output conoscitivi (i risultati di ricerca, la diagnosi di fabbisogno), ma ha cercato di comprendere l'insieme di elementi cognitivi, culturali e relazionali attivati, assumendone le ambivalenze e contraddittorietà. Si è dunque promosso una sorta di *check-up* organizzativo, fortemente partecipato e contestualizzato, calato nella dinamica situata dei bisogni, dei punti di vista e degli interessi degli attori implicati. Il proposito era di facilitare la ristrutturazione dei diversi materiali sulla scena - in una prospettiva riflessiva e di *sensemaking* - in cui accanto alle conoscenze attivate e già circolanti, agli stili di pensiero, alle epistemologie correnti, si cercasse di aprire nuove prospettive di significato (cfr. Mezirow, 1991; Scaratti, 1998; Schön, 1983; Scaratti, Zandonai, 2007; Weick, 1995; Weber e Glynn, 2006).

3 Principali risultati

Si propone una rilettura dei principali aspetti evidenziatisi nel corso della fase di ricognizione sul campo e di analisi, suddivisa secondo le tre macro-dimensioni considerate (la relazione con l'ambiente di riferimento, gli orientamenti strategici perseguiti, le caratteristiche della struttura organizzativa). In relazione alle caratteristiche del presente lavoro, i principali contenuti emersi sono presentati in *prospetti sinottici*, che consentono una rappresentazione complessiva degli *elementi rilevati*, delle *rappresentazioni circolanti* in merito alle vicende organizzative e i *nodi critici* più importanti, condivisi nel corso dell'intervento. I primi

¹³ Sono state interpellate figure interne diverse, impegnate in compiti e responsabilità di tipo strategico-direzionale o funzionale e, laddove possibile, anche referenti di *stakeholders* esterni (interlocutori istituzionali, figure appartenenti alle reti del terzo settore, referenti del sistema-cliente). Le interviste – di tipo "semi-strutturato" - sono state condotte con riferimento a variabili analitiche uniformi, al fine di disporre di risultanze ancorate ai medesimi oggetti, tenuto conto anche delle diverse tipologie di interlocutori. Nel dialogo sono stati sollecitati elementi di carattere narrativo: racconti di episodi, eventi passati, passaggi emblematici, funzionali ad elicitarne dimensioni sia referenziali ("il dire come sono le cose") sia identitaria ("il dire ciò che ne penso") (cfr. Demazière e Dubar, 2001)

prospetti riguardano il Caso A, ossia quello della cooperativa sociale, che ripercorriamo nei tre quadri di seguito riportati.

Dimensioni di analisi	Contenuti emersi
Ambiente competitivo	Elementi rilevati
	▪ Complessificazione del sistema competitivo: comparsa di nuovi competitor extra-territoriali, perdita di quote di mercato (“...il loro posizionamento sul mercato era ottimo, ...credo che il loro fosse allora l’ambito competitivo maggiormente proficuo per trovare nuove commesse di lavoro” [intervista esterna]; “...sono venuti dall’esterno, si sono collocati, hanno comprato, hanno ristrutturato” [intervista interna] “E’ aumentato il numero di servizi e sono quindi arrivati nuovi soggetti a proporsi, a candidarsi ...noi siamo rimasti un po’ fermi, non cogliendo che c’erano dei cambiamenti in atto” [intervista interna] ▪ Maggiore rilevanza sociale dei fabbisogni dell’utenza (territorializzazione degli interventi ed emersione di nuovi fabbisogni (reinserimento sociale e occupazionale, ecc.), accentuata contrattualità dei portatori d’interesse (pazienti, famiglie e loro associazioni) ▪ Trasformazione della relazione con l’ente pubblico (dalla gestione diretta, all’esternalizzazione della gestione di servizi propri, all’accreditamento di strutture di “fornitori” esterni) ▪ Configurazione più aperta delle relazioni tra soggetti coinvolti (ente pubblico, utenti/famiglie, reti di servizi), non più univocamente regolati dal pubblico
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Rappresentazione ideologico-valoriale dei competitors (stili di lavoro, ecc.) (“non lavorano bene”, “non sono vere cooperative”, “se i servizi si assegnassero sulla qualità non avrei problemi...”, “l’impostazione di partenza non mi pare che abbia come riferimento la centralità dell’utente...”; “Loro sono così...hanno comprato, hanno investito, oggi fanno un servizio per psichiatrici, domani - se non funziona più - fanno una RSA per anziani...sono così...non si fanno mica problemi, hanno fatti un investimento, quindi...sono cose che noi non riusciamo neanche a pensare”; “Hanno questa capacità, anzi direi questo modo di fare, perché non è una capacità ...sanno dove andare a battere, dove andare a stringere alleanze e questo lo vedo come un pericolo...la cooperativa questo non lo fa, perché ritengo che non sia il modo di fare...e poi non è che abbia dei grossi contatti...cioè ha dei contatti per quanto riguarda i servizi...non di tipo politico”; “Rispetto agli altri, abbiamo lo svantaggio di essere piccoli...negli appalti chiedono sempre questi patrimoni enormi...però secondo me non abbiamo niente da invidiare a quelli grandi...lavoriamo bene [sorride]...abbiamo sempre fatto nel nostro piccolo la salute mentale...però abbiamo persone valide, nell’appalto abbiamo fatto il progetto migliore” ▪ Percezione dei concorrenti come portatori di strategie vincenti, in termini di capacità imprenditoriale e di comunicazione esterna (gli “altri” investono in immobili, propongono all’Ente Pubblico servizi già “confezionati”, si vendono bene, hanno contatti politici, riproducono “repartini” psichiatrici che piacciono tanto, ecc.) ▪ Ricerca di collusione con <i>stakeholders</i> esterni (aspettative di riconoscimento/tutela, dipendenza/passività, forte reattività ai feedbacks nel corso della consulenza ...) ▪ Svalutazione di alcune reti (contatti con i politici, con associazioni di familiari espressione di modelli d’intervento diversi, ecc.) ▪ Centratura sostanziale sulla dimensione di servizio e sulla sua qualità
	Nodi critici evidenziati
	▪ Difficoltà a padroneggiare l’apertura di una vera e propria arena competitiva e gap relativo alla dimensione d’impresa (investimento, visibilità, relazioni pubbliche extra-servizio) “Al di là delle di tutto ...rimane da parte nostra che continuiamo a dimostrare una scarsa propensione all’investimento per uscire dalla logica dell’appalto, per essere titolari di proposte...”; “Mi sembra che si sia passati da un momento molto protetto ad uno molto più rischioso per tutti...anche per le cooperative non c’è più quel garantismo che c’era un tempo...oggi il mercato è più concorrenziale”; “...S’innevano dei processi di comunicazione, di relazione con il politico...[riferimento ad un competitor]...può non piacere, ma c’è cura dei rapporti con l’esterno, hanno visibilità, hanno un certo posizionamento...e comunque si stanno spostando sull’essere [anche] dei bravi gestori di servizi...non più solo ‘faccio impresa, metto soldi’...stanno rosicchiando del terreno...” ; “Li vedo perdenti sotto l’aspetto d’impresa...(nome concorrente) gioca delle carte come impresa, di grossa relazione pubblica...va, si fa vedere, contratta...” [intervista esterna] ▪ Difficoltà nel passaggio dall’essere gestori di risposte prefigurate all’essere “creatori” di servizi, in grado di valorizzare le risorse territoriali/comunitarie, di recuperare una relazione diretta con la domanda, anche aggregata (vedi famiglie) e di posizionarsi strategicamente all’interno di network di offerta pubblico/privato

Dimensioni di analisi	Contenuti emersi
Orientamenti strategici	Elementi rilevati
	▪ Forte rilevanza delle tematiche identitarie nelle scelte aziendali (interpretazione “rigida” della mission, centralità del “far bene”); un esempio di reazioni di fronte all’acquisizione di una nuova commessa nel settore dell’assistenza agli anziani, “confliggente” rispetto alla vocazione percepita da parte della cooperativa, in origine rigorosamente mono-settoriale (salute mentale): <i>“...se dieci anni fa mi avessero detto voi adesso vi occupate di anziani, avrei detto no: adesso come adesso, se vuoi vivere non puoi essere solo quello [l’occuparsi di salute mentale], ma purtroppo devi puntare anche su altro; ...è così, devi adeguarti ai tempi...e poi è anche un’esperienza che ci farà capire se siamo portati a gestire altre cose oppure dobbiamo indirizzarci solo a quello che siamo e punto...certo che quando è successo ci ho messo un po’ ad elaborare la cosa”; è stata presa la decisione di aprire una fetta prevalentemente su una questione di tipo economico...non credo che avremmo preso quella decisione se tutto fosse stato più sereno...saremmo rimasti molto più ‘duri e puri’ ...credo che non sarebbe stato fatto”; “...Un via vai di persone...e poi trovarlo il personale...un coordinatore in più...l’ho vista come una fatica...però poi in effetti...lo sviluppo della cooperativa...potrebbe essere... (...) Un SAD anziani, comunque, gestito da noi, la modalità dovrebbe essere la stessa...il lavoro riabilitativo lo puoi fare anche con l’anziano...”; “Quando allora siamo stati di fronte a quella scelta abbiamo faticato a decidere...”</i> ▪ Vincoli alla concezione/progettazione del prodotto/servizio (ad esempio, realizzazione di strutture di piccole dimensioni, anche in tensione rispetto a richieste del committente pubblico)
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Possibile crescita dimensionale vissuta come dispersione <i>“A me spaventa un po’ vedere la cooperativa ingrandirsi troppo, perché sono legata alla piccola dimensione...è più gestibile...è chiaro che io non so se è meglio essere più grandi ...non ti so dire...in una cooperativa grossa non sai neanche più chi è quell’operatore lì...si parla tanto delle risorse umane...io penso che la cosa importante per noi sono le persone, quindi il grosso mi spaventa un po’...però a quanto pare la piccola dimensione è penalizzata per altre cose”; “Mi immagino la cooperativa un pochino più grande di adesso, non tanto, poco, quel tanto da riuscire ad avere le risorse per riuscire a fare le cose meglio, però non molto perché le cooperative grandi, dove non si riesce a parlare...mi piace la dimensione medio-piccola, dove ci si può trovare tutti, si possono condividere le cose, mi piace questa dimensione”</i>.
	Nodi critici evidenziati
	▪ Prevalere della dimensione d’interazione su quella procedurale (centratura su sensibilità di risposta agli eventi sul breve termine e sulla produzione del consenso all’interno del management): <i>“I progetti che abbiamo [li elenca] li abbiamo messi su in modo disordinato, non con scelte precise, strategiche (c’era l’opportunità e abbiamo aperto il gruppo appartamento...) ... non c’è un piano d’impresa...c’era e sarebbe interessante riesumarlo...”</i> ▪ Creazione del servizio come invenzione/reazione “passionale” più che come espressione di una razionalità di comprensione/attivazione del mercato ▪ Interpretazione della dimensione economico-finanziaria (centratura su elementi di correttezza/trasparenza ed equilibrio, più che su prospettive di sviluppo): <i>“Forse siamo stati costretti ad investire...”; “Abbiamo sempre avuto timore a gestire l’investimento...uno non l’ha mai fatto e si ritrova magari spiazzato, ma oggi, con i tempi che corrono, se non rischi, non vai da nessuna parte”</i>

Prospetto n. 2 (segue)

Come si può trarre dalle diverse articolazioni del *Prospetto n. 2*, relativo alla cooperativa sociale (due quadri sopra ed un terzo nella pagina seguente), la situazione di crisi che ha motivato la richiesta di intervento è caratterizzata da difficoltà che si esprimono sia sul fronte del posizionamento strategico nell’ambiente competitivo sia su quello delle relazioni interne, versanti rispetto ai quali la struttura organizzativa sembra non possedere le necessarie risorse di fronteggiamento.

Dimensioni di analisi	Contenuti emersi
Struttura organizzativa	Elementi rilevati
	▪ Importanza del gruppo fondatore (condivisione iniziale di un "progetto"): "... era un gruppo motivato, credeva in quello che faceva, ci siamo rimboccati le maniche, voglio dire"; "...Non è stato facile, perché ha voluto dire rimanere dei mesi senza stipendio ... sai quante proposte di lavoro mi sono arrivatema io ho detto no, io credo in quello che sto facendo, mi dispiace... "; ""Abbiamo sofferto insieme ..."; "Eravamo bravi...ciascuno su un pezzetto, ognuno di noi aveva qualcosa dentro di diverso..."; "La scelta di rimanere insieme ci ha segnato...un'impronta forte di quel gruppo lì...che ha deciso di portare avanti quel progetto sulla salute mentale...") ▪ Marcata concentrazione di responsabilità su figure apicali: "Il lavoro non lo vedo distribuito molto bene...ci sono persone che lavorano troppo...secondo me la cooperativa dovrebbe tutelare la salute mentale di chi ci lavora...perché tutto questo non porta a nulla"; ▪ Forte connotazione identitaria ed attenzione alla "custodia" del valore ("nel logo della cooperativa c'è una casa ... mi piaceva ... quando ho cominciato mi sembrava di essere a casa ... il logo è una casetta, che dà l'idea della famiglia ... era bella, per tutto, anche per chi ci viveva [il logo era la riproduzione fedele della sede del primo servizio comunitario gestito dalla cooperativa]")
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Enfasi sulle esigenze di salvaguardia del modello operativo e delle matrici culturali di riferimento: "...Il discorso sui valori...c'è il rischio che si diluisca"; "Si tratta del nostro stile di lavoro, che è stato costruito negli anni...e non è stato facile...ci siamo concentrati tanto sulla persona (...); "Stiamo crescendo e quindi dobbiamo modificare una nostra visione, che non possiamo essere da tutte le parti...a monitorare, non so come dirti...prima tenevi più sotto controllo la situazione, adesso dobbiamo metterci il cuore in pace e cominciare a lasciare un po' agli altri...già è successo per me a [nomina un servizio] di mollare qualcosa a qualcuno, di fidarmi...perché poi è quello, eh!" ▪ Criticità relazionali, fantasie di abbandono, difficoltà a rinnovare e a tollerare l'evoluzione delle reti, dei punti di vista e delle progettualità ("...quando [nomina una delle fondatrice fuoriuscita] è andata via è stato un momento brutto...è stato brutto vedere cambiare le persone...è stato un momento difficile...ha messo in gioco che comunque sono cambiate delle cose...ha scombussolato, ha scombussolato tanto...siamo in una fase confusa, sicuramente è una riorganizzazione; "...mi son detta, ma allora chiunque potrebbe andarsene da un momento all'altro, lasciare tutto..."; "...ho avuto paura ad un certo punto che qualcuno dicesse basta...quando è andata via lei c'è stato proprio come un dubbio...e adesso chi rimane...c'è stato proprio un guardarsi intorno"; "gli strascichi in questa fase sono stati tanti...ci sono tante cose da ristrutturare...anche tanti rapporti da rimettere insieme...io ho avuto l'impressione di dover cambiare";
	Nodi critici evidenziati
	▪ Difficoltà a esercitare processi di delega organizzativa con conseguente sovraesposizione delle figure di management e difficoltà a presidiare processi organizzativi rilevanti (comunicazione esterna, previsionalità, ricerca e sviluppo ...): "E' un problema che sento molto...non c'è mai tempo, siamo sempre in emergenza, c'è sempre qualcosa che scade..."; "Mi sembra di non riuscire a star dietro a queste cose...le facciamo sempre così, d'emergenza...vorrei avere la situazione sotto controllo...è un problema di sovraccarico di lavoro" "si è sempre le stesse persone a fare tutto, perché "non siamo capaci a delegare" ▪ Selettività verso l'esterno (scarsa dinamica della base sociale, criteri di valutazione delle new entries e dei collaboratori): "Il nuovo ruolo...la prende, è tutta agitata e questo è positivo, secondo me! lo la sento, adesso; prima magari non la sentivo...secondo me, ha visto che la cooperativa era lì con mille dubbi e mille problemi ed anche lei si è tirata su le maniche, si è rinforzata e ce la sta mettendo tutta, voglio dire. E' ansiosa, telefona. Secondo me è positivo..."; "Sono carichi, danno una mano (...) sicuramente hanno fatto dei passi...ma vanno ancora aiutati"; "...Una persona appena entrata richiede un affiancamento, una condivisione e poi dopo, con calma, si passano delle responsabilità...però forse lo facciamo con un po' troppa calma...".

Prospetto n. 2 (segue)

Occorre in primo luogo rilevare come l'insieme delle evidenze raccolte ha posto in evidenza una forte sollecitazione per la Cooperativa - sino ad allora fortemente baricentrata sulla gestione dei suoi servizi - a sviluppare una maggiore attenzione alla dimensione imprenditoriale, che presuppone un insieme di attitudini e di competenze non scontate, che si costruiscono gradualmente. Il transito verso una più convinta interpretazione dell'essere "impresa" esige peraltro anche una più forte capacità/propensione ad intercettare direttamente i bisogni sociali del territorio e le esigenze del pubblico, ad attivare forme di

comunicazione esterna (lobbying trasparenti, contatto e ascolto di decisori, politici, media, ecc.) senza pregiudiziali ideologiche, a rivisitare emancipativamente i tradizionali ancoraggi alla piccola dimensione ed alla rigida monosettorialità. In gioco sembrava essere anche la prospettiva di una diversa interpretazione delle relazioni di rete e della propria presenza territoriale, capace di esprimere proposta culturale, di incidere sulle politiche e sulla programmazione di settore, di rilevare e trovare risposte a fabbisogni emergenti.

Il contesto organizzativo indagato presentava una serie di potenzialità (investimento nelle attività, autonomia, possibilità di partecipazione e di sperimentazione, modello organizzativo centrato su gruppi di lavoro) che tuttavia stentavano a tradursi in opportunità di crescita ed innovazione. Prevaleva, nell'attenzione ai valori, la preoccupazione difensiva di una loro "dispersione" (o diluizione), più che una loro interpretazione in chiave proattiva. La cooperativa sembrava trovarsi davanti ad un bivio, sospesa tra continuità e cambiamento, al tempo stesso esposta a dinamiche interpersonali incerte, legate ad alcuni abbandoni di figure importanti e alla ricostruzione di un nuovo gruppo dirigente.

Queste dinamiche (relative ai valori, ai rapporti interpersonali, alle diverse rappresentazioni del cambiamento, agli stili di leadership) sembravano attrarre la maggior parte delle risorse presenti: l'intreccio tra orientamenti culturali e configurazioni relazionali, che si costruiscono come strutture di potere nel momento in cui si avviano processi di apprendimento, interferivano con la possibilità di alimentare nuove forme di conoscenza.

Il forte intreccio tra processi strategico-organizzativi e componenti culturali-relazionali, maturato nel percorso storico della cooperativa, rappresentava una sorta di *driver* primario (un parametro d'ordine) che caratterizzava i principali aspetti della vita aziendale, agendo come una potente barriera contro l'affermarsi pratiche e conoscenze al di fuori dei confini delle logiche dominanti.

Siamo dunque in presenza di processi di costruzione di conoscenza connotati da una sorta di attraversamento evolutivo, che chiede una nuova declinazione di dimensioni etico/valoriali e pragmatiche, nonché una modulazione tra memoria del passato e orientamento al futuro, tra tentazione al ritiro/marginalizzazione dal mercato e ricerca più attenta della coerenza con l'ambiente competitivo.

Si tratta di una laboriosa e non scontata costruzione sociale, da cui dipende sia la ridefinizione delle modalità di produzione/innovazione del proprio prodotto/servizio, sia una diversa sintonizzazione con gli *stakeholders* esterni.

Il caso dell'organizzazione di associazioni coinvolta nella gestione sempre più difficoltosa di un centro di servizi per il volontariato rappresenta qui un approfondimento complementare, rivolto a porre nuovamente in evidenza come – anche in fasi di trasformazione verso forme esplicite di impresa – la prospettiva imprenditoriale e l'interpretazione del fabbisogno sociale quale *input* generativo di processi di investimento su soluzioni ispirati a logiche di produzione/scambio, sostenibili sul piano anche economico, si traduce nella messa in tensione di pratiche, culture e rappresentazioni sociali.

Il Caso B, qui di seguito ripercorso nel *Prospetto n. 3*, articolato di nuovo per quadri ed in forma più sintetica, riguarda la necessità per l'organizzazione in questione di riconfigurare il proprio sistema di attività in funzione di un evento critico di natura esogena che ne minaccia gli assetti abituali, riducendo in modo massiccio le forme di finanziamento abituale.

L'organizzazione, che si collocava in pieno all'interno di una logica di *service* alle associazioni di volontariato aderenti, è costretta – a meno di non voler semplicemente contrarre le attività in base alle risorse residuali – a reinterpretare il proprio “essere nel mondo” e le proprie funzioni. E' interessante osservare come la centratura sul servizio alle OdV esprimesse anche un complementare assetto delle relazioni di rete, relativamente attente a logiche di azioni integrate, anche all'interno dello stesso terzo settore, ed una relazione con il bisogno sociale soggiacente alle attività d'interesse (la complessità del tema della cittadinanza attiva) sostanzialmente mediata e delegata al sistema cliente (le associazioni di volontariato, appunto).

Dimensioni di analisi	Contenuti emersi
Ambiente competitivo	Elementi rilevati
	▪ Contrazione dei finanziamenti (provenienti ex lege da fondazioni bancarie): <i>“Prima c'erano molti più soldi ...”</i>; ▪ Centratura delle relazioni esterne sulla costruzione del service alle associazioni aderenti: <i>“il CSV è la casa del volontariato”</i>; <i>“Il rapporto con le associazioni è molto positivo”</i> ... ▪ Relativa rarefazione degli scambi con altre organizzazioni imprenditoriali del Terzo Settore ▪ Presenza di tematizzazioni relative alla frammentazione dei legami prossimità e alla trasformazione dei modelli di partecipazione civica
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Disorientamento rispetto alla lettura del contesto esterno e agli scenari di riduzione dei fondi (<i>“Cosa vogliamo diventare da grandi?”</i>; <i>“E' un po' come se fossimo un bambino che impara ad andare in bicicletta senza rotelle”</i>) ▪ Percezione di dover ridurre le attività garantite alle associazioni: <i>“si prevede una compressione delle attività, un taglio su alcuni servizi”</i>
	Nodi critici evidenziati
	▪ Possibilità e verifica della capacità di esplorare una relazione diretta (non mediata dalle associazioni di volontariato aderenti) con la domanda di partecipazione civica e con le possibili esigenze di espressione di cittadinanza attiva ▪ Opportunità della costruzione di reti più dense tra componenti del Terzo Settore (anche su filiere specifiche ed omogenee) e di un'interlocuzione attiva con una pluralità di attori territoriali
Strategie	Caratteristiche rilevate
	▪ Articolazione e sviluppo nel tempo della filiera di servizi al mondo associazionistico (volontariato e promozione sociale) ▪ Esplorazione di nuove aree d'intervento (accreditamento come sede formativa FSE per l'ambito della formazione permanente, gestione di stage, ecc.): <i>“E' un periodo di trasformazione c'è una riduzione di fondi ma anche nuove attività”</i> ▪ Messa a fuoco di nuove ipotesi di posizionamento (agenzia di sviluppo territoriale/servizi al Terzo Settore): <i>“Il CSV da semplice rotella di un meccanismo [allusione allo svolgere esclusivamente una funzione prefigurata e finanziata di default alle associazioni di volontariato] deve porsi come un vero e proprio attore territoriale”</i>; ▪ Diversificazione delle fonti di finanziamento (<i>“Dobbiamo costruire un CSV come una macchina con più benzine”</i>; <i>“E' necessario investire in progetti che portano soldi ...”</i>)
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Senso di estraneità/marginalità da parte di componenti dell'organizzazione rispetto alle attività e ai progetti non strettamente riconducibili alle filiere tradizionali d'azione (<i>“Dove esattamente stiamo andando? Come? E quanto ci teniamo veramente? Mi interessa? E che contributo posso dare?”</i>; <i>“Siamo qui per lavorare o per fare gli imprenditori?”</i>; <i>Le persone sono state assunte pensando al CSV come centro di servizi ...”</i>) ▪ Percezione di discontinuità tra formulazione e attuazione di ipotesi e piani strategici: <i>“Occorre tradurre le strategie in obiettivi quotidiani ...”</i>; <i>“Le strategie e il lavoro quotidiano è come se fossero due cose diverse”</i>;
	Nodi critici evidenziati
	▪ Effettiva esplorazione di nuove configurazioni societarie ▪ Necessità di legittimare eventuali nuovi posizionamenti nello scenario sociale

Prospetto n. 3 – Principali risultati Caso B (associazione di secondo livello/centro di servizi per il volontariato)

Dimensioni di analisi	Contenuti emersi
Struttura organizzativa	Elementi rilevati
	▪ Tensioni organizzative legate all'esplorazione di nuove aree funzionali e pratiche di lavoro (adeguamento di processi di lavoro e competenze, vincoli di natura giuridica e culturale): l'accreditamento FSE <i>"ad un certo punto qualcuno ha deciso che si doveva fare ...ma cosa vuol dire essere un ente di formazione? Siamo stati formati per farlo?"</i>; <i>"l'FSE è diventato un vero spauracchio ...ha obbligato, ha spaventato, ha dovuto diventare una nuova attività ... iniziamo a digerire adesso"</i>; <i>"Faccio fatica a presidiare tutto, sto scoppiando"</i>; <i>"C'è stanchezza ... arrivano continuamente cose nuove e chi le fa?"</i>; <i>"Operativamente, penso che una serie di competenze debbano essere implementate"</i> ▪ Conflittualità interne e deterioramento del clima organizzativo (<i>"Si avverte un clima di tensione"</i>; <i>"Mi è venuto per la prima volta a pesare di venire a lavorare"</i>; <i>"Ho sentito di qualche porta sbattuta, di incomprensioni"</i>; <i>"Eravamo un gruppo unito ..."</i>) ▪ Tendenza all'apicalità nella gestione di vari processi critici (relazioni esterne, nuove filiere d'azione, ecc.)
	Rappresentazioni circolanti
	▪ Percezione diffusa di carico emotivo e di lavoro, di frammentazione/discontinuità: <i>"C'è un po' di frammentazione ognuno lavora sul proprio binario..."</i>; <i>"A volte c'è il problema di uno stile comune e il tutto può apparire sordinato"</i>; <i>"si percepiscono nuvolette e poi magari sotto diluvia"</i>; <i>"C'è un problema di riconoscimento di quello che noi operatori stiamo facendo"</i>; <i>"A me è difficile capire il mandato ..."</i>; <i>"Tante cose nuove ..."</i> ▪ Incertezze occupazionali: <i>"Per ora i tagli sono stati fatti sulle consulenze esterne ... non hanno inciso sullo staff, in futuro ... sarebbe un passaggio molto difficile"</i> ▪ Rappresentazione da parte della dirigenza di adattamento passivo a nuove attività ▪ Messa a fuoco di nuove forme e/o opportunità di trasformazione del rapporto tra individuo-organizzazione (<i>"Se ci trasformassimo in una cooperativa potremmo diventare soci"</i>; <i>"C'è la necessità di una nuova forma mentis da dipendenti ad imprenditori ..."</i>; <i>Abbiamo dovuto imparare ma abbiamo reagito bene"</i>; <i>"L'obiettivo è il miglioramento ma insieme ..."</i>
	Nodi critici evidenziati
	▪ Necessità di coagulare intorno alle trasformazioni in atto nuovi investimenti collettivi e di sviluppare la partecipazione alle dinamiche organizzative ▪ Presenza di resistenze di carattere culturale rispetto alle ipotesi trasformatrici in atto (<i>"Occorre fare attenzione ... ad un certo punto non è più volontariato ...qualcosa si rompe...E le associazioni cosa dicono?"</i>; <i>"Nel momento in cui diventassimo una nuova agenzia sarebbe molto faticoso per la base associativa ... perché dovremmo farlo si chiederebbero e forse diventerebbe ancora più debole che la struttura sia diretta da figure volontarie"</i>

Prospetto n. 3 (segue)

La condizione di crisi/rottura di nuovo spinge l'organizzazione verso situazioni di collasso, che in qualche modo costringe a "rivedere" gli assetti tradizionali, a considerare opportunità "altre" e ad aprire nuovi orizzonti di osservazione. La riflessione è portata sulla possibilità di identificare nuovi clienti (altre organizzazioni del terzo settore), di immaginare *partnership* e presenze in reti territoriali finalizzate a sperimentazioni innovative, di consolidare e valorizzare le leve rappresentate dai finanziamenti europei, di prefigurare nuove filiere d'azione ad impronta comunitaria.

Sull'onda di tali esplorazioni, il sistema di attività abituali tende a "dilatarsi", a comprendere nuovi attori e campi d'azione, portando con sé, accanto alle incertezze sul futuro, le incongruenze dei processi di lavoro consolidatisi negli anni (le routines, le strutture funzionali rappresentate in organigrammi, le competenze soggiacenti), ma anche la messa in discussione dello stesso contratto psicologico individuo-organizzazione (si veda il quadro sulla struttura organizzativa) e la ridefinizione delle relazioni fondanti il clima interno. Interessante, ancora, che mentre, nel corso dell'intervento, l'organizzazione si interroga sulle formule giuridiche atte a sostenere i transiti possibili, emerga pure l'interrogativo culturale (*"Ma se cambiamo, siamo ancora volontariato?"*), il timore che qualcosa si "rompa" (un legame, un'origine, una "ratio", di

nuovo una *memoria*) e la percezione, anche da parte del *management*, della necessità di nuovi riferimenti per l'azione.

I due casi ripercorsi rappresentano due organizzazioni diverse, con problematiche affini ma differenti, entrambe interessate dalla necessità di creare le condizioni per una sostenibilità a lungo termine, alimentando un processo imprenditoriale in atto o sostenendone la piena esplicitazione.

Eventi esterni e relazioni con l'ambiente sono fronteggiati da strutture organizzative che sul piano dei processi e delle culture, nonché dalle configurazioni relazionali interne, sono messe in tensione e tentano di ridefinire le proprie strategie, rivolgendo una rinnovata attenzione alle forme di "accoppiamento" contestuale strutturate nel tempo ed ormai date per scontate. Le ipotesi trasformative, tuttavia, impattano con vincoli *multilivello*, relativi al *potere* (le risorse organizzate, i sistemi, i processi di lavoro), al *sapere* (i sistemi di competenze), al *volere* (culture, capitale sociale interno).

4 Discussione

La ricostruzione del percorso problematizza il tema delle condizioni e dei processi connessi alla produzione, rappresentazione e messa in circolo delle conoscenze organizzative, evidenziando la varietà di "luci" che illuminano (ma anche di ombre che oscurano) la contemporaneità delle entità coinvolte¹⁴.

Come si può intuire dagli elementi presentati sinteticamente, l'esplorazione dei contenuti cui abbiamo rivolto il nostro interesse ha posto in luce come l'apertura (o la ri-apertura) dei dispositivi abituali d'intervento, anche nei loro aspetti dati per scontati, ne abbia evidenziato gli intrecci con dinamiche di interazione sociale tra gli attori coinvolti e con forti implicazioni in termini di potere, incertezza, conflittualità, tensione ecc.

La consulenza ha comportato il prestare attenzione alla peculiare e strutturale configurazione relazionale e processuale con cui gli attori in campo si rapportavano a *pratiche* situate di azione e all'esigenza di costruire rispetto alle situazioni evidenziate risposte differenziate, variamente rappresentate e quindi oggetto di confronto e discussione¹⁵.

In particolare, per evidenziare le ricadute operative di possibili sviluppi per il futuro, si è reso necessario avvicinarsi ai contesti reali e concepire come unità di analisi i saperi *pratici* (Vino, 2001)¹⁶, e quindi i

¹⁴ Il riferimento va qui all'insieme di criticità relazionali che accompagnano le questioni in esame, che sembrano rappresentare esempi di una sorta di *dark side* organizzativo, un'area in cui si manifestano conflitti, lotte di potere e comportamenti che possono essere giudicati come deprecabili, immorali, ecc.; il tema è rilevante in particolare per le organizzazioni non profit, in virtù delle culture ivi prevalenti, che sembrano talvolta negare cittadinanza a questo tipo di processi, ma anche della natura negoziata, e quindi contestabile, delle finalità "pubbliche" che esse si propongono (cfr. Linstead, Maréchal e Griffin, 2014; Sievers, Long e Lawrence, 2006)

¹⁵ Con riferimento a Gherardi, Nicolini e Yanow: "From a practice perspective, the world appears to be relationally constituted, a seamless web of heterogeneous elements kept together and perpetuated by active processes of ordering and sensemaking. Practices – including discursive practice – are a *bricolage* of material, mental, social and cultural resources. Not only are people active *bricoleurs*, but the world is not docile or passive. To know is to keep all these elements in alignment, given that order is not given but is always an emergent process" (2003, p.27)

¹⁶ Il "sapere pratico" (Vino, 2001) è centrato sull'agire e comprende una dimensione tecnica ed una di "significato" (etico, politico, estetico, narrativo e riflessivo).

significati, legati ai processi dell'apprendere e dell'organizzare già attivi e da attivare nelle diverse realtà operative.

L'osservazione ed il confronto su aspetti, problemi e modalità d'uso legate alle vicende organizzative ha conseguentemente significato cogliere le modalità di 'messa in ordine' presenti e consolidatisi negli anni all'interno dei sistemi di azione, la cui stabilità, pur sempre dotata di elementi di relativa provvisorietà, era il frutto di un lavoro attivo, pur relativamente inconsapevole, di costruzione sociale.

Nelle due situazioni appena ripercorse, le attività di rilevazione e analisi della vita e delle pratiche organizzative – e la loro successiva esplicitazione e discussione in appositi focus di confronto – hanno svolto in particolare una funzione di "specchio" riflettente, in cui agli attori in campo era restituita l'immagine in movimento delle interazioni in corso, in cui potevano riconoscere non solo le diverse rappresentazioni dei problemi e delle soluzioni da portare, ma anche scenari ed interessi organizzativi in gioco, immagini reciproche e percezioni correnti, nonché le dinamiche di interazione tra le diverse posizioni occupate nel campo d'azione (dirigenti, referenti di staff, figure di coordinamento).

Le forme di *sapere* disponibili nel contesto d'azione, attraverso le quali i diversi soggetti agiscono ed interpretano gli eventi, sono state ricondotte nel nostro caso a tre fattispecie:

- Quella *organizzativa*, con riferimento alle conoscenze "istituzionalizzate", riconosciute e "prese per buone" dagli attori coinvolti nel loro insieme, e rese disponibili attraverso strutture, processi, procedure, più o meno consolidate.¹⁷
- Quella *relazionale*, con riferimento sia alla qualità delle relazioni presenti nei contesti di lavoro (intese in senso lato come forme di conoscenza dell'*altro*) sia alle forme di capitale sociale radicate nelle relazioni di rete (altri attori esterni, organizzazioni di servizio, destinatari, ecc.)
- Quella *individuale*, con riferimento al patrimonio di abilità, conoscenze ed esperienze di cui i singoli erano portatori, da porre in relazione con gli scenari in evoluzione e con le nuove competenze richieste dalle situazioni di transizione messe a fuoco dagli eventi critici che avevano generato la domanda di intervento.

Nel *prospetto n. 4*, alla pagina seguente, si presentano alcuni degli elementi delle strutture di conoscenza rilevate, selezionati in base ad un criterio di pertinenza con i contenuti del ragionamento che stiamo proponendo.

In entrambe le situazioni, i vari attori hanno avuto modo di confrontarsi in forma collettiva con gli scenari in forte trasformazione a livello economico e socio-culturale, acquisendo una più chiara e comune consapevolezza di come alcuni mutamenti in atto tendessero a far saltare i tradizionali confini che definivano il sistema di lavoro abituale e spingessero ad introdurre e sperimentare modalità di interpretazione strategica degli ambienti di riferimento più articolate e distribuite, entrando in contatto con nuove logiche organizzative.

E' interessante osservare, come le strutture di conoscenza rilevate esprimano un grado significativo di *coerenza* interna, in grado di garantire un efficace presidio (insieme tecnico e "culturale") dei fini istituzionali tradizionali, ma in effetti poco strutturate per garantire apprendimento di *secondo* livello, ossia

per assicurare all'organizzazione la possibilità di interrogare sulle *premesse* dell'azione (cfr. Argyrys e Schon, 1996), sulla rappresentazione dei problemi organizzativi e sul rapporto tra l'organizzazione stessa e i significati del proprio collocarsi in uno specifico ambiente di riferimento.

Si assiste ad una sorta di accoppiamento collusivo con nicchie ecologiche date per scontate, e rilevate fino ad un certo punto come relativamente stabili, in una sorta di *coevolutary lock-in*, ossia di chiusura delle prospettive d'azione derivante da feed-backs positivi che una determinata linea di azione ottiene nel tempo, innescando forme di inerzia strategica (Burgelman, 2002).

Sembrano mancare, detto in altri termini, degli antidoti organizzativi che garantiscano sensibilità al contesto e ai segnali deboli ivi presenti, in grado di esporre l'organizzazione a processi di *meta-apprendimento*, laddove l'oggetto messo a fuoco non è tanto il modo migliore di affrontare i problemi dati, ma i processi (o le scelte) con i quali i problemi stessi sono identificati e resi pertinenti rispetto all'organizzazione. Poca esposizione, insomma, all'adattamento regolativo di premesse/logiche d'azione (custodite, queste, come "black box", come valori indiscussi).

Livello		Elementi emersi	
		Caso A	Caso B
Organizzativo	Conoscenze istituzionalizzate, codificate e poi gestite attraverso strutture, processi, procedure, routines	- Assenza di pratiche sistematiche di ricerca e sviluppo (analisi di fabbisogno, <i>benchmarking</i>, gestione della conoscenza) - Diffusione di modelli di servizio fortemente orientati ai valori più che al mercato	- Presenza di modelli culturali fortemente ancorati alla prospettiva d'azione del volontariato (più che in generale a ruolo/prospettive del Terzo Settore) - Pratiche di analisi dei fabbisogni prevalentemente centrate sulle OdV - Processi di lavoro centrati su aree specifiche di service alle OdV
Relazionale	Forme di capitale sociale interno e radicate nelle relazioni di rete	- Cultura organizzativa e forme di leadership con forti componenti "affiliative" (enfasi su identità, appartenenza/fedeltà, informalità, affettività) - Presenza significativa di rappresentazioni critico-difensive dell'ambiente esterno (rappresentazioni minaccioso-persecutorio dei competitors, relativa valorizzazione delle reti con l'associazionismo di settore, scarso presidio di pratiche di rete extra-servizio e di forme di comunicazione sociale) - Immagine esterna ancorata alla gestione di servizi di settore	- Tendenza all'apicalità gestionale - Team di lavoro relativamente responsabilizzato, dipendente, ancorato al proprio segmento di processo, poco esposto all'apprendimento - Pratiche di rete circoscritte e strumentali al processo di erogazione del servizio

¹⁷ Ci si richiama qui alla forme di conoscenza distribuita, di tipo "embedded" ed "encultured" proposte da Blackler (1995)

Individuale	Conoscenze, abilità ed esperienze delle persone	▪ Scarse esperienze dirigenziali nella gestione di processi di investimento economico-finanziario ▪ Competenze dei quadri intermedi esclusivamente centrate sul presidio del processo di erogazione del servizio ▪ Relativa padronanza di quadri concettuali relativi ai trend evolutivi nel rapporto tra impresa sociale e ente pubblico	▪ Competenze di budgeting e modelli “culturali” orientati alla sola copertura dei costi (accessorietà delle componenti economico-finanziarie) ▪ Diffusione di competenze tecnico-professionali focalizzate su aree di service e scarsa conoscenza di processi di lavoro e scenari più generali
-------------	---	---	---

Prospetto n. 4 – Tipologie di conoscenze

Nella storia organizzativa della cooperativa analizzata, in particolare, è evidente come siano maturati assunti identitari poco accessibili ai cambiamenti, che hanno evidentemente condizionato il grado di apertura imprenditoriale rispetto all'introduzione di innovazione di tipo *espansivo* ed *evolutivo* (cfr. sempre Fazzi, 2012), ma che ancor più costituiscono una “gabbia” cognitiva e affettiva rispetto a processi di re-interrogazione sul senso della propria presenza imprenditoriale, che può in realtà garantire ampi spazi di rinegoziazione, anche identitaria, in grado di valorizzare elementi di valore rilevanti, presenti nella cultura organizzativa di riferimento.

Nel caso del CSV, i temi identitari sono strettamente legati alla proprietà dell'organizzazione, costituita da organismi volontari, il cui transito verso forme organizzative a contenuto imprenditoriale e più reticolari, pur in forme regolate, costituisce – prim'ancora di un'avventura carica di incertezze “metodologiche” – un vero e proprio azzardo “teorico”.

Il processo di consulenza ha dovuto fare i conti con resistenze (“blocchi”) legate alla percezione di essere esposti a percorsi di cambiamento carichi di incertezza¹⁸, che – ancorché noti in letteratura – rivelano in effetti la loro natura complessa, in cui si rintraccia un *set* sfuocato di elementi in cui identità organizzativa e modelli culturali appaiono da un lato sedimentati nelle strutture di conoscenza rintracciate (pratiche organizzative, forme di reticolarità, sistemi di competenze), dall'altro fattivamente incarnati nelle strutture di potere dell'organizzazione (forme di *leadership*, relazioni informali, ecc.).

Emblematico è il caso delle relazioni di rete, le cui centrature e i cui protagonisti organizzativi – in entrambi i casi – sembrano esprimere una forma di vera e propria “diplomazia” identitaria, strettamente funzionale al mantenimento di assetti precostituiti.

¹⁸ Suona opportuna una citazione di Donata Fabbri: “Ci vuole coraggio per vivere la complessità, per non adagiarsi nel vecchio modo di conoscere, in fondo gratificante, meno scomodo e destabilizzante. Ci vuole coraggio per imparare a conoscersi e a conoscere in modo diverso, e senza sapere se l'immagine che ricostruiremo di noi stessi e del mondo ci piacerà o no. Dobbiamo imparare a cercare senso anche in quello che sinora abbiamo trovato insignificante o sbagliato, dobbiamo imparare a tessere nuove relazioni (...) Forse non si è ancora sufficientemente capito che la complessità non è qualcosa di così inoffensivo e tranquillo...essa tocca quello che c'è di più profondo e di più doloroso in noi: il nostro modo di ragionare e conoscere (Fabbri, 1990, pag. 39 e pag. 29)

Un ulteriore e significativo riscontro comune alle due organizzazioni è legato alle modalità di “guardare” all’ambiente di riferimento. Anche nelle verbalizzazioni esplicitamente problematizzate dai protagonisti organizzativi, è comune rintracciare il dubbio di “non avere visto” in tempo, di non aver colto con sufficiente prontezza e capacità di anticipazione il senso degli eventi poi manifestatisi in forma tanto più critica perché “inattesa”. Così, l’arrivo dei “competitors” non è identificato, nel caso della cooperativa, se non quando hanno già investito nel territorio di appartenenza, percepito fino a quel momento come ambito esclusivo d’azione. Non manca la consapevolezza del possibile arrivo, perché la dirigenza conosce eventi precedenti in settori diversi in cui situazioni di questo tipo si sono manifestate con esiti infausti per cooperative locali, ma – di fatto – non vede che sta succedendo a sé. Analogamente, si ha al CSV una qualche consapevolezza razionale del più o meno imminente taglio dei fondi, ma non se ne “vede” veramente la consistenza, non si “mettono a fuoco” diffusamente le conseguenze.

Assistiamo, quindi, a forme di vera e propria “miopia organizzativa” (Catino, 2009), a strutture cognitivo-affettive che impediscono un’idonea visione, capace anche di predisporre all’azione e di cogliere le opportunità, piuttosto che portare ad una sorta di paralisi da stupore.

Appare qui evidente come gli sguardi portati sul mondo siano in effetti condizionati da sistemi interpretativi (da “occhiali”) retti da “comunità epistemiche”¹⁹, in cui la cultura organizzativa si manifesta non solo nel suo essere un “modo di vedere” ma anche nel “non vedere” (Weick e Sutcliffe, 2007).

Il carattere in qualche modo “inatteso” degli eventi organizzativi da fronteggiare, da parte delle due organizzazioni, non è quindi legato ad una dimensione “temporo-spaziale” o al loro carattere contingente, ma alla loro effettiva “pensabilità” e trattabilità con gli strumenti a disposizione. Il lavoro svolto con i protagonisti organizzativi delle vicende qui ripercorse ben rappresenta un esempio di costruzione di ciò che Weick definisce come *mindfulness*, ossia di una qualità diversa dell’*attenzione*, che apre alla possibilità di modificare il proprio sistema di aspettative sul mondo.

5 Considerazioni conclusive

Le trasformazioni sociali, i cambiamenti delle logiche di mercato e dei modelli di *business*, nonché l’incertezza in merito alle forme di finanziamento abituale, richiedono alle imprese sociali l’adozione di nuove prospettive d’azione, in grado di fronteggiare con efficacia la complessità emergente e di sostenere l’impatto con condizioni spesso impreviste.

¹⁹ Le cosiddette “comunità epistemiche” sono solitamente considerate dei gruppi sociali all’interno dei quali gli individui condividono gli stessi riferimenti cognitivi e simbolici, unitamente alla percezione di un senso di appartenenza e di identità. I limiti interpretativi, in tali contesti, non sono tanto legati a forme di razionalità limitata (capacità cognitiva di identificare e padroneggiare set più o meno estesi di informazioni) quanto ai vincoli imposti dai comuni *frames* di riferimento.

Il governo dei processi di cambiamento prende consistenza attraverso la contemporanea rilettura, da un lato, di competenze e rapporti costruiti attorno ad attività e relazioni vissute nelle situazioni di lavoro e, dall'altro, dei confini e delle modalità di interlocuzione con una pluralità di attori territoriali.

Si tratta evidentemente di itinerari complessi, carichi di implicazioni a più livelli, che toccano il *sens*o dell'organizzazione stessa, che si costruisce nel tempo, quasi in una logica narrativa, in cui personaggi in carne ed ossa e i loro "discorsi" alimentano vicende, eventi e punti di svolta, dando loro un volto e collegandoli ad un passato (Lévy, op. cit., pag. 211). Le trasformazioni identitarie, peraltro, hanno molto a che fare con la memoria organizzativa (Minguzzi, 2006). C'è qualcosa che va lasciato, che occorre dimenticare, anche con qualche sacrificio.

Il legame tra apprendimento organizzativo e vantaggio competitivo è ormai tematizzato da decenni di ricerche, che hanno messo a fuoco come nuovi corsi d'azione siano il risultato di una messa di discussione delle logiche dominanti e delle "cosmogonie" di significato che danno relativa stabilità all'organizzazione (Weick, 1995)²⁰. Il cambiamento, in questa logica, comporterebbe forme non scontate di "unlearning", di "oblio organizzativo", di tolleranza dello spiazzamento rispetto a ciò che non si conosce ("organizational ignorance"), in grado liberare nuove potenzialità (Bagnara e altri, 2007; Tsang e Zahara, 2008; Roberts, 2014)

Appare dunque chiaro come il posizionamento strategico – inteso come insieme strutturato di azioni orientate ad un obiettivo imprenditoriale – emerga, evolva o si riproduca in virtù di meccanismi eterogenei e di negoziazioni tra istanze fortemente contestualizzate (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2005).

Segnali deboli/anomalie, di norma trattati con forme abituali di rappresentazione di situazioni e soluzioni, possono – specie se fortemente critici – essere riconosciuti socialmente come variazioni ambientali da non "normalizzare" all'interno di schemi acquisiti, ma da ricondurre ad opportunità di rimessa in discussione delle premesse dell'azione, per dare quindi origine a nuove pratiche. I percorsi organizzativi dei due casi analizzati evidenziano, tuttavia, come si tratti di processi non lineari, che comportano l'apertura di "black box" (con elementi allineati, da ri-allineare con nuove incorporazioni), in cui intorno a nuovi oggetti legittimati di lavoro, si costruiscono configurazioni significative di attività, che richiedono attori, strumenti, forme di divisione del lavoro e comunità di *stakeholders*.

E' interessante qui richiamare come tali percorsi di costruzione consolidano e rappresentano processi di apprendimento per "espansione" (Engeström, Miettinen & Punamäki, 1999), laddove l'allargamento di campo rende significativi e visibili nuovi elementi.

E' all'interno di tali "frames" situati e locali che possono o meno prendere forma concrete interpretazioni di quel mix di elementi che nelle già richiamate recenti ricerche sull'innovazione nelle cooperative sociali sono rintracciabili come variabili associate a percorsi virtuosi (nuove forme di reticolarità e ibridazione, capacità di collegarsi e di incorporare interessi plurali – a cui rendere conto – ma anche forme commisurate di consolidamento economico-organizzativo, nuove prospettive di azione imprenditoriale e di finanziamento di beni/servizi, investimenti in qualità delle risorse umane).

²⁰ Ci si riferisce qui alle strutture rappresentazionali che definiscono ciò che l'organizzazione è e che cosa fa. Riguardano, come abbiamo visto, il modo con cui dirigenti e responsabili osservano l'ambiente e analizza le informazioni, ma anche come concettualizzano l'attività e prendono decisione in merito all'allocazione delle risorse.

Dietro questi processi ci sono dimensioni organizzative *hard* (strutture, dispositivi, sistemi, ecc.), culturali (che hanno a che fare, in fondo, con il “volere”) e competenze (il sapere tecnico-procedurale, le conoscenze ...).

L'impressione che forme significative di reinterpretazione in chiave imprenditoriale della presenza delle organizzazioni del terzo settore, e la loro capacità effettiva di generare forme di innovazione sociale, sia oggi, nelle attuali fasi evolutive che sembrano prendere forma, esposta a rivisitazioni non scontate della tensione tra orientamento alla *mission* (etiche, visioni, ideali, strutture motivazionali collegate) ed espressioni razionali di comprensione/attivazione del mercato

Nei due casi analizzati è parso evidente come il diventare impresa significasse rileggere e ricollocarsi rispetto ad un patrimonio culturale che aveva rappresentato una fonte generatrice di valore. Nuove opzioni strategiche, pratiche di lavoro e sistemi di competenza da costruire possono gradualmente essere esplorate accettando la sfida di interpretare, all'insegna di forme inedite di imprenditorialità, gli scenari ambientali attuali, più “aperti” e *policentrici* di un tempo, dove la prospettiva di un maggiore benessere interno (soddisfazione organizzativa) ed esterno (soluzioni sociali di qualità) richiede ambiti di capacità che consentano una maggiore disponibilità alla riconfigurazione dei modelli di *business* per rispondere ai cambiamenti di paradigmi in atto nell'ambiente.

Le vicende organizzative sulle quali ci siamo concentrati sembrano porre in luce come sia importante coltivare uno stile organizzativo interattivo ed anticipatorio, sensibile ed aperto a ciò che non è precostituito, non semplificante rispetto alle attività in corso, lavorando quindi su ciò che abbiamo già chiamato (ricorrendo a Weick e Sutcliffe) “qualità dell'attenzione”, che è anche ascolto sociale, dei bisogni territoriali e delle risorse umane che popolano l'organizzazione.

E' appena il caso di richiamare come ciò si colleghi alla questione emergente del recupero di una capacità di analisi diretta dei bisogni e di interlocuzione attiva con la domanda, capacità questa che molti studiosi hanno ipotizzato essersi affievolita con l'affermarsi delle organizzazioni non profit come strumento di gestione dei servizi pubblici.

In generale, le imprese sociali possono trarre ampio giovamento dall'esposizione “sensoriale” a reti, ambienti, prospettive anche distanti dallo stretto ambito operativo, per destabilizzare i riferimenti interpretativi ed uscire dai filtri percettivi auto-confermativi ai quali il comportamento organizzativo è ancorato (“uscire deliberatamente dalla zona di confort”, dice Normann, p.291).

Tale investimento, sul versante interno, si richiama però anche alle odierne attenzioni poste sui meccanismi di apprendimento basati sul lavoro (cfr. Antonacopoulou et al., 2005; Porzio, 2006; Parolin, 2008, Raelin, 2008), ossia alle forme e alle condizioni attraverso le quali le persone possono trarre dall'esperienza lavorativa ed organizzativa (o inter-organizzativa) un'opportunità reale di crescita e di attivazione cognitiva. Ciò pare particolarmente significativo per il particolare ambito d'intervento, che – come oggi accade sempre più di frequente – vede gli operatori delle organizzazioni del terzo settore impegnati in contesti organizzativi estesi, distribuiti e interdipendenti, che richiedono di conseguenza nuove capacità di rappresentazione degli spazi operativi, con lo sviluppo di una vera e propria “work process knowledge” (Boreham, Samurcay & Fischer, 2002), ossia di conoscenze relative alle connessioni processuali all'interno delle quali si esplicita la propria funzione.

Qui il collegamento va al tema del coinvolgimento dei lavoratori e si richiama alle interessanti peculiarità del “lavorare in cooperativa” o comunque all’ispirazione “democratica” dei processi di gestione delle risorse umane, che possono aprire ad interessanti innovazioni sul piano delle strutture, dei sistemi e dei ruoli organizzativi.

Entrambe le prospettive, infine, hanno a che fare con l’effettiva valorizzazione della *governance* dell’impresa sociale, che pare avere ampi spazi di reinterpretazione e valorizzazione come competenza distintiva.

Una secondo ambito importante di capacità riguarda ciò che lo stesso Normann definisce come “integrazione ecologica”, con riferimento alla opportunità, attraverso pratiche reticolari virtuose, di intravedere (di immaginare anche creativamente) negli odierni mercati (nel nostro caso sociali) possibili posizionamenti, anche in termini di “prime mover”, in filiere di attività *ibride* (cfr. su questo anche Tognetti e Venturi, 2013). Si tratta, in questo caso, di spostare il focus dalle condizioni e dalle competenze per erogare un determinato prodotto/servizio in forma diretta, ad una visione di un set integrato di risorse, coinvolte nella progettazione e nel funzionamento di un sistema plurale di creazione del valore, in cui la funzione del *management* è di “broker attivo nella costruzione di conversazioni fra diverse categorie di *stakeholders*” (Nacamulli, 2008, pag. 113).

Il prefigurare forme di mobilitazione di risorse dentro e fuori dai propri confini (capacità di integrazione) appare il frutto, nei casi indagati, di un percorso di re-interpretazione dell’ambiente territoriale (nuove rappresentazioni/attivazioni di nuovi paesaggi), collegato ad una ridefinizione di caratteristiche identitarie, in rapporto a nuove logiche di azione contestuale.

Sotto il profilo dell’intervento di supporto, e quindi della cura dei transiti organizzativi, è qui opportuno considerare che le conoscenze prodotte all’interno di tali contesti non sono mai assolute, né neutre, e risultano esse stesse oggetto di processi di costruzione sociale, di traslazione e negoziazione, divenendo comprensibili in riferimento al percorso comune che consulenti ed attori organizzativi intraprendono. Il rapporto di consulenza è chiamato costantemente a posizionarsi in un ruolo di accompagnamento mirato, dosando di volta in volta l’equilibrio tra distanza e vicinanza e gestendo opportune regolazioni delle prospettive di attivazione mobilitate.

Da un lato tale sottolineatura evidenzia la strutturale processualità e dialogicità dell’intervento nel suo entrare in rapporto con le forme in cui si esprimono gli scambi tra le persone, pensando nel nostro caso all’iniziale domanda di analisi/diagnosi organizzativa non come una operazione riconducibile ad una tecnicità di ordine procedurale e metodologico, ma piuttosto come un’istanza da ricondurre all’interno di concreti sistemi d’azione ed ancorata alle “connotazioni cognitive, culturali e relazionali” delle pratiche organizzative, che si tratta di intercettare ed analizzare (cfr. Lipari, 2002, 114 e ss.).

Si tratta, dunque, di prefigurare e condividere con i soggetti spazi appositi dedicati a riflettere sul senso e sulle valenze delle cose che si fanno, con un aggancio ai processi organizzativi reali ed ai problemi che si incontrano.

Un terzo livello di osservazioni attiene ai processi decisionali in gioco all’interno di contesti organizzativi impegnati in azioni di riposizionamento strategico e rinnovato orientamento imprenditoriale. Analisi, letture, informazioni e visioni si uniscono ad interessi, attese, traiettorie individuali e gruppal, elementi

espliciti e conoscenze tacite, proclami dichiarati e assunti dati per scontati. Strategie e rapporti con l'ambiente competitivo sembrano dunque configurarsi come l'esito parziale e provvisorio, e progressivamente più stabile, di transazioni sociali oscillanti tra dinamiche di cooperazione e conflitto, emergenti all'interno di storie organizzative e processi negoziali. Un intreccio di elementi (sociali, culturali, materiali, simbolici, relazionali, emotivi) che funge da impalcatura tacita attraverso cui si costruisce un posizionamento organizzativo interno ed esterno in divenire (cfr. Clegg, Komberger & Rhodes, 2005; Argyris & Schon, 1996; Fineman, 2006; Szulansky, Portaci & Doz, 2005).

In questo quadro, il tema strategico costituisce - a nostro avviso - un esempio eloquente della tensione tra i tentativi di governo orientato dell'organizzazione e gli elementi emergenti dall'esperienza collettiva. L'aspettativa di ri-costruire razionalità nelle organizzazioni (Cabantous & Gond, 2006) può essere forse affrontata affiancando all'attenzione al *cosa* si decide quella relativa al *come* si decide (Gherardi, 1991; Bonazzi, 1999), confrontandosi con la complessità di elementi che portano gli attori organizzativi ad individuare l'*action qui convient* (Thevenot, 2006).

Il mantenimento di un adeguato equilibrio tra riferimento al passato, senza rigidità autoreferenziali, e orientamento al futuro, senza dispersione della propria identità, dipende dalla disponibilità ad attraversare zone di confine, accettando la sfida di articolare l'ambito delle relazioni intra e interorganizzative e di allargare aree di attività, filiere di azione e orizzonti imprenditoriali.

Ci sembra che l'impiego di tali concetti possa rendere ragione sia delle dinamiche di costruzione sociale che le nostre descrizioni hanno cercato di raccontare, sia della tensione evolutiva di differenziazione e innovazione imprenditoriale che sembra connotare le organizzazioni osservate.

Bibliografia

AA.VV. (2008). Numero speciale su "Persona e organizzazione". *Impresa Sociale*, 1, 77.

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38, 2, 130-148.

Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B., & Hoyrup S. (2005). *Learning, working and living. Mapping the terrain of working life learning*. New York: Palgrave Mac Millan.

Butera, F. (2009). *Il cambiamento organizzativo*. Bari: Laterza.

Borzaga, C e Depedri S. (2003). *La cooperazione sociale al microscopio: i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane*. Milano: Franco Angeli.

Alby, F., Bertini, G. (1999). L'intervento organizzativo autogestito. *Sviluppo & Organizzazione*, 173, 31-45.

Argyris, C., Schön, D. (1996). *Apprendimento Organizzativo*. Milano: Guerini e Associati.

Atherton, A. (2003). The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business Context, *Human Relations*, 56; 1379-1398 .

- Bagnara, S., Papeschi, F., Parlangeli, O. & Pravettoni G. (2007). Oblio organizzativo. *Studi Organizzativi*, 1, 157-174.
- Bertini, G., Tomassini, M., Tommasi, C. (1995). L'audit dell'apprendimento organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, 148, 13-29.
- Blackler, F. (1995), Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16 (6), pagg. 1021-1046 *Organization Studies*.
- Blackler, F., Crump N. e McDonald, S (2000), Organizing Processes in Complex Activity Networks, *Organization*, 7 (2), pp. 277-300.
- Bonazzi, G. (1999), *Dire, fare, pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Bonomi A. (a cura di) *Il passaparola dell'invisibile. Rappresentazione e voce delle imprese sociali*. Laterza, Bari.
- Boreham, N., Samurcay, R., & Fischer, M. (2002). *Work process knowledge*. London: Routledge.
- Borzaga C., Fazzi L. (2008) *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. Carocci, Roma.
- Borzaga C., Ianes A. (2006) *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*. Donzelli, Roma.
- Brown, J. & Duguid, P (1991), Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2/1, pp. 40-57. Trad. it. In Pontecorvo, C., Ajello A.M. & Zuccheromaglio, C. (eds). *I contesti sociali dell'apprendimento*. Milano: LED, 1995.
- Burgelman, R. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-41.
- Cabantous, L., & Gond, J.P. (2006). Strategic Decision-Making as a 'Performative Praxis': (Re)Constructing Rationality in Organizations. Paper, in www.strategyaspractice.com
- Catino, M. (2009). *Miopia organizzativa*. Bologna: Il Mulino.
- Cattai, S. (2002), Significati dell'impresa sociale: analisi organizzativa di una cooperativa della provincia di Treviso, *Studi organizzativi*, n. 3, 2002, 173-201.
- Centro Studi CGM (2005), *Beni comuni*. Torino: Fondazione G. Agnelli.
- Chell, E., & Tracey, P. (2005), Relationship building in small firms: The development of a model, *Human Relations*, 58; 577-615.
- Clegg, S.R., Komberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, 12 (2), 147-167.

- Converso, D (2003), "La specificità delle organizzazioni non profit", in Converso, D. e Piccardo, C. *Il profitto dell'empowerment*. Milano: R.Cortina Editore, pp. 3-112.
- Cooper, R., Law, J. (1995). Visioni distali e prossimali dell'organizzazione. In Bacharach, S.B., Gagliardi, P., & Mundell, B. (a cura di; 1995). *Il pensiero organizzativo europeo*. Milano: Guerini e Associati, 285-324.
- Carbognin M. (1999). *Il campo delle fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*. Milano.: F.Angeli.
- Czarniawska, B, & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space, *Human Relations*, 2003, 56, pp. 267-290.
- Davenport, T.H. & Prusak L. (1998). *Working knowledge*. Boston (MA): Harward Business School Press. Trad. It. *Il sapere al lavoro*. Milano: Etas Libri, 2000.
- Demazière, D., & Dubar, C. (2001). *Dentro le storie*, Milano: Guerini ed Associati.
- Demozzi, M., & Zandonai, F. (2008). Sviluppo e cambiamento organizzativo nell'impresa sociale. *Impresa Sociale*, 1, 151-170.
- Dess, G. (1993), Configuration research in strategic management: key issues and suggestions, in *Journal of Management*, 10, 413-430.
- Dotti J., Farinotti G. (2006), Impresa sociale, territorio e nuovo welfare, in: Taraschi S., Zandonai F., (a cura di), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Roma: Carocci, 171-178.
- Drucker, P.F.(1998). The coming of the new organization. In AA.VV. (1998). *Knowledge Management*, Boston (MA): Harvard Business Review, 1-20.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Arauyo, L (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage Publications.
- Engestrom, Y, Miettinen, R. & Punamaki, R-L. (1999) (eds), *Perspective on activity theory*, New York: Cambridge University Press.
- Fabbri D. (1990). *La memoria della regina*. Milano: Guerini e Associati.
- Fazzi, L. (2007). C'è ancora bisogno della cooperazione sociale? *Animazione Sociale*, 4, pp.91-93.
- Fazzi, L. (2012). I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali. In Venturi, P. & Zandonai, F. (a cura di). *Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Rapporto Iris Network*. Milano: Altreconomia Edizioni, 153-180.
- Fazzi, L. (2013). *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*. Milano: Franco Angeli.
- Fineman, S. (2000). *Emotions in organizations*. London: Sage Publications.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte. Trad. It *L'economia della conoscenza*, Bologna: Il Mulino, 2006.

- Frassy, J., Orefice, M., & Scaratti G. (2009). Strategie organizzative e consulenza come pratica situata di costruzione sociale di conoscenza. *Studi Organizzativi*, 1, 79-116.
- Gherardi, S (1991), *Micro-decisioni nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S., Lippi, D. (2000). *Tradurre le riforme in pratica*. Milano: R. Cortina.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2004). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*. Roma, Carocci.
- Gherardi, S., Nicolini, D. & Yanow, D. (2003). *Knowing in organization. A practice-based approach*. New York: M.E. Sharpe.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and post-modern perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Trad. It. *Teoria dell'organizzazione*. Bologna: Il Mulino, 2000.
- Hotho, J.J., Saka-Helmhout, A., & Becker-Ritterspach, F. (2014), Bringing context and structure into situated learning, *Management Learning*, 45, 1, 57-80.
- Iribarne, P. (2003), The combination of strategic games and moral community in the functioning of firms, *Organization Studies*, 24, 1-16.
- Jarzabkowski, P (2005). *Strategy as practice*. London: Sage Publications.
- Kaneklin, C. (2005). La ricerca come lavoro sociale. In Bruno A., Kaneklin, C. e Scaratti G., *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*, Milano: Vita & Pensiero, pp.15-26.
- Kjorstad, M. (2008). Opening the black box. Mobilizing practical knowledge in social research. *Qualitative Social Work*, 7, 143-161
- Lévy, A. (2003), Organizzazione. In Barus-Michel J, Enriquez E. e Lévy A., *Dizionario di psicosociologia*, 208-216.
- Linstead, M., Maréchal, G., & Griffin, W.R. (a cura di) (2014). Special issue. The dark side of organization. *Organization Studies*, 35, 2.
- Lipari, D. (2002). *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*. Milano: Guerini ed Associati.
- Lipparini, A. (2000). *Le competenze organizzative*. Roma: Carocci.
- Lipparini, A. (2002). *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimension of adult learning*. New York, John Wiley & Sons. Trad. It. *Apprendimento e trasformazione*. Milano, R. Cortina Editore, 2003.

- Minguzzi, P. (2006). *La gestione della conoscenza nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Nacamulli, R.C.D. (2008) Il management. In Borzaga C., Fazzi L. (Eds) *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. Roma : Carocci, pp.107-125.
- Nicoli, D. (2009). *Il lavoratore coinvolto*. Milano: Vita e Pensiero.
- Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press. Trad. it. *The knowledge-Creating Company*. Milano: Guerini ed Associati, 1997.
- Normann, R. (2001). *Reframing business. When the map changes the landscapes*. Chichester (EN): John Wiley & Sons. Trad. It. *Ridisegnare l'impresa*. Milano: Etas Libri, 2002.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66, 3, 353–366.
- Pace, R. W. (2002). The organizational learning audit, *Management Communication Quarterly*, 15, 458-464.
- Parolin, L.L. (2008). Workplace Studies: tecnologia ed interazione sociale nei contesti di lavoro, *Studi Organizzativi*, 1, 145-164.
- Petit Charreire, S. & Huault, I. (2008). From practice-based knowledge to the practice of the research: revisiting constructivist research works on knowledge. *Management Learning*, 1 (39), 73-91.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press. Trad. It. *La strategia competitiva*. Bologna: Compositori, 1982.
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, 1-2, 68-84.
- Porzio, G (2006). Workplace Learning. Concezioni, condizioni, implicazioni. Come qualificare gli interventi formativi centrati sull'esperienza lavorativa. *Professionalità*, nn. 92 e 93.
- Quaglino, G.P. (1996). *Psicodinamica della vita organizzativa*. Milano: R. Cortina Editore.
- Raelin, J. (2008), *Work-based learning*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Reed, M. (2006). Organizational theorizing: a historically contested terrain. In Clegg, S.R., Hardy, Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (eds). *The Sage Handbook of organization studies*, Second Edition, London: Sage, 19-54.
- Roberts, J. (2013). Organizational ignorance. *Management Learning*, 44, 3, 215-236.
- Roome, N., Wijen, F. (2005), Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management, *Organization Studies*, 27 (2), 235-263.
- Rullani, E (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci: Roma.

- Rullani, E. (2004 a). *La fabbrica dell'immateriale*. Roma: Carocci.
- Rullani, E. & Romano L. (1998). *Il post-fordismo*. Milano: Etas Libri.
- Scaratti, G. (1998). La formazione tra psicologia culturale e orientamento psicosociologico. In Scaratti, G. e Kaneklin C., (eds) *Formazione e narrazione*. Milano: R. Cortina, pp.21-60.
- Scaratti, G. (2005 a), La conoscenza in azione. In Bruno, A., Kaneklin, C. & Scaratti G., *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*, Milano: Vita e Pensiero, 287-295.
- Scaratti, G. (2005 b), Azione formativa e processi di costruzione di conoscenza. In Bruno, A., Kaneklin, C. & Scaratti G., *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*, Milano: Vita e Pensiero, 257-273.
- Scaratti, G. (2006), L'(in)effabile dicibilità delle comunità di pratica. Introduzione a Wenger (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*. Milano: Cortina, pp. IX-XLIII.
- Scaratti G. (2007) Tra artefatti e narrazioni. Alla ricerca delle pratiche organizzative in azione. In Scaratti G., Zandonai F. (a cura di). *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sacrale*. Roma-Bari: Laterza, 3-40.
- Scaratti G., Farinotti G.A. (2003) *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*. Unicopli, Milano.
- Scaratti G., Zandonai F. (2007). *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*. Roma-Bari: Laterza.
- Scaratti, G., & Ripamonti S. (2009). Gestire la conoscenza e apprendere nelle organizzazioni. In Argentero, P., Cortese, C.G., & Piccardo C. (2009). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: R. Cortina Editore, 123-158.
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen, *Organization Studies*, 27, issue 12, 1864-1873.
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Addison-Wesley Publishing Company. Trad. It. *La consulenza di processo*. Milano: R. Cortina.
- Schein, E.H. (2006), From brainwashing to organizational therapy: a conceptual and empirical journey in search of 'sistemic' health and a general model of change, *Organization studies*, Vol. 27, 2, pagg. 287-301.
- Schön, D. (1983), *The reflexive practitioner*. New York: Basic books. Trad. It. *Il professionista riflessivo*. Bari: Dedalo, 1993.
- Semenza, R. (2004). *Le trasformazioni del lavoro*. Roma: Carocci Editore.
- Shani, A.B., Mohrman, S.A., Pasmore, W.A., Stymne, B., Adler, N. (2008). *Handbook of Collaborative Management Research*. London: Sage Publications.

- Sievers, B., Long, S.D., & Lawrence, W.D. (a cura di) (2006). Power e politics in organizations. Special issue. *Human Relations*, 2, 59.
- Spaltro, E. (1977). Il check up organizzativo. Milano: Isedi.
- Stacey, R.D. (1991), *The Chaos frontier. Creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Trad. It. *Management e caos*. Milano: Guerini ed Associati, 1996.
- Stoker, G. (2005). Public Value Management. A new narrative for networked governance. *American Review of Public Administration*, 36, 1, 41-52.
- Szulansky G, Porac J. & Doz Y. (2005). Strategy process: introduction. In Szulansky, Porac & Doz, *Advances in strategic management*, 22, xiii-xxxv.
- Taraschi, S., Zandonai, F. (2006), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci, Roma.
- Tsang, E.W.K, & S.A. Zahara (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 10, 61, 1435-1462.
- Thevenot, L. (2006), *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: La Découverte.
- Tognetti, M., Venturi, P. (2013). La produzione di valore nell'era dell'ibridazione. Short paper. LAMA Development and Cooperation Agency e AICCON.
- Varchetta, G. (1993). *Solidarietà organizzativa*. Milano: Guerini & Associati.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (a cura di; 2012). *Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Rapporto Iris Network*. Milano: Altreconomia Edizioni.
- Yin, R.K. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*. Roma: Armando. Ed. orig. Yin, R.K. (2003), *Case study research. Third Edition*. London: Sage Publications.
- Vino, A (2001). *Sapere pratico*. Milano: Guerini ed Associati.
- Weber, K. e Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: context, thought and action. *Organization Studies*, 27 (11), 1639-1660.
- Weick, K. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, pp. 628-653.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage publications. Trad. It. *Senso e significato nelle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina, 1997.
- Weick K.E. & Sutcliffe K. M. (2010). *Governare l'inatteso*. Milano: R. Cortina Editore. Ed or. *Managing the unexpected*. Chichester (EN): John Wiley & Sons, 2007.
- Wenger, E. & Lave, J. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, New York, NY: Cambridge University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. New York, NY: Cambridge University Press. Trad. It. *Comunità di pratica*. Milano: Raffaello Cortina, 2006.

Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems, *Organization*, 7, 225-246.

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, vol.27, 5, pagg.613-634.