

4. Dalla gerarchia alla rete

La rete come metafora, strumento di analisi, oggetto di ricerca. Sempre più spesso ragioniamo a proposito di reti, perché sono ormai molteplici le sollecitazioni che ci portano in questa direzione. Qui di seguito, prendendo quindi atto di questa rilevanza assunta dal concetto di rete e dal modello a rete che con sempre maggiore frequenza interessa le organizzazioni, evidenzieremo innanzitutto le caratteristiche del passaggio dall'organizzazione gerarchica a quella a rete, caratterizzata da relazioni tendenzialmente simmetriche. In seguito affronteremo le caratteristiche dell'organizzazione a rete e dedicheremo la seconda parte di questo capitolo all'illuminazione di alcune parole chiave in grado di offrirci ulteriori elementi per comprendere la rete e le sue dinamiche. In questa sede ci interessa in particolare il modello a rete perché è sempre più evidente che il perseguimento di obiettivi di carattere socio-sanitario implica la costruzione di politiche di intervento che fanno riferimento ad una rete di organizzazioni.

4.1. Il passaggio dalla gerarchia alla rete

“Il momento della complessità può essere inteso come il passaggio da un mondo strutturato in base a ‘griglie’ a un mondo organizzato secondo ‘reti’” (Taylor, 2005, p. 24): così si è espresso recentemente Mark C. Taylor, filosofo, a proposito del cambiamento in atto che oppone appunto la *griglia*, figura chiave del modernismo, della produzione di massa, della strada in linea retta a grande scorrimento di traffico, delle delimitazioni stabili che dividono nettamente fra chiaro e scuro, alla *rete* che piuttosto mette in relazione, collega, crea forme complesse, lascia spazio a soluzioni imprevedibili, alla compenetrazione fra gli elementi. Le città, il territorio, le organizzazioni, diventano reti nella misura in cui disegnando le loro forme connettono dinamicamente. Altrettanto chiaramente nel concludere una trattazione piuttosto articolata, Manuel Castells, sociologo, sintetizza in questo modo il suo pensiero: “la nostra esplorazione delle strutture so-

ciali emergenti nei diversi domini dell'attività e dell'esperienza umana conduce a una conclusione generale: come tendenza storica, le funzioni e i processi dominanti nell'Età dell'informazione sono sempre più organizzati intorno a reti. Le reti costituiscono la nuova morfologia sociale delle nostre società e la diffusione della logica di rete modifica in modo sostanziale l'operare e i risultati dei processi di produzione, esperienza, potere e cultura” (Castells, 2002, p. 535). Due testimonianze, fra le tante, orientate a sostenere che la relazione è costitutiva dei sistemi sociali ed organizzativi: la società e le organizzazioni vivono relazioni di scambio materiale e immateriale, che producono valori economici, ideali, simboli, e che sempre più spesso possiamo leggere come costitutive di una rete sufficientemente dinamica e stabilizzata.

In generale, aumenta il numero delle relazioni simultanee e cambia anche la qualità delle interconnessioni (elementi scambiati e modalità di scambio), con una forte presenza di *vincoli ed opportunità tecnologiche* che evolvono congiuntamente alle relazioni sociali. La complessità diviene allora la sfida da raccogliere: “c'è complessità quando sono inseparabili le differenti componenti che costituiscono un tutto (come quella economica, quella politica, quella sociologica, quella psicologica, quella affettiva, quella mitologica) e quando c'è un tessuto interdipendente, interattivo e inter-retroattivo fra le parti e il tutto e fra il tutto e le parti. Gli sviluppi caratteristici del nostro secolo e della nostra era planetaria ci mettono di fronte, sempre più spesso e sempre più ineluttabilmente, alle sfide della complessità” (Morin, 2000, p. 6). La complessità con tutte le sue interdipendenze crea *opportunità* ma nello stesso tempo anche problemi di *coordinamento*, e sia lo studio che la progettazione delle organizzazioni sempre più spesso concentrano i loro sforzi su quello che precedentemente abbiamo definito *modello a rete*. Il passaggio da un'organizzazione gerarchica e compatta ad una rete di organizzazioni, avviene quando la costruzione di un *prodotto o servizio non è più il risultato di un'unica organizzazione ma di una rete di organizzazioni, all'interno della quale prevalgono relazioni orizzontali e simmetriche*. La struttura da gerarchica diventa a rete, quindi, quando procede a diminuire fortemente la sua tendenza alla verticalità (tipica ad esempio del modello gerarchico-funzionale). Taluni sostengono che anche un modello divisionale, che per raggiungere determinati risultati crea unità fortemente autonome e in relazione fra loro, può richiamare alcuni presupposti del modello a rete.

L'analisi organizzativa, inoltre, nel classificare le diverse forme di governo delle relazioni fra organizzazioni in un determinato ambito (geografico e/o di prodotti-servizi), rileva che oltre al *mercato* (funzionante attraverso il

sistema dei prezzi, il rispetto delle norme sulla concorrenza, ecc.) e alla *bu-rocrazia* (che prevede l'applicazione di regole e procedure e il rispetto di una gerarchia), vi sono altre modalità centrate sul costruirsi e consolidarsi di *reti stabili fra organizzazioni*, che si rapportano fra loro in forma paritetica e collaborano riconoscendosi in un fine comune (condividendo quindi valori, modalità operative, ecc.). Sebbene su questo punto il dibattito sia molto acceso, *mercato, gerarchia e rete* rappresentano tre modalità attraverso le quali le organizzazioni si rapportano nel perseguire le loro strategie. Nell'ambito dei servizi alla persona, oggetto specifico della nostra analisi, possiamo notare come sia in atto il tentativo di costruire modalità di governo che allontanandosi dal presupposto gerarchico, verificano altre modalità, delle quali quella a rete appare sicuramente centrale.

In ogni caso, per procedere nella riflessione sul modello a rete dobbiamo tenere presente alcuni presupposti:

- più che le *proprietà* della singola organizzazione diventano rilevanti le proprietà che assume la *rete* nella quale è inserita; quindi non si tratta tanto di identificare categorie di organizzazioni che sono presenti nella rete, ma di considerare soprattutto le *relazioni* che si costruiscono fra organizzazioni;
 - le strutture relazionali alle quali partecipano le organizzazioni possono anche essere *moltiplici* e il loro comportamento quindi va interpretato proprio alla luce della *diversa appartenenza* alle reti;
 - la rete può essere suddivisa in *parti* (analizzata ad esempio nelle relazioni diadiche), ma è l'*insieme delle interconnessioni* della rete che ci aiuta a capire come vi siano legami più o meno diretti, e come l'insieme delle relazioni coinvolga le diverse organizzazioni;
 - le singole organizzazioni partecipano solitamente alle reti con i loro *obiettivi* e le rispettive *modalità di azione*, ma il fatto di essere parte di una rete le porta a ristrutturare entrambi, e le reti sviluppano al proprio interno processi di differenziazione e integrazione, così come siamo andati affermando in precedenza;
 - le relazioni fra organizzazioni non cadono nel vuoto, ma, come avremo modo di precisare meglio più avanti, si costruiscono all'interno di un *territorio*, un ambito molto concreto di rapporti sociali, economici, culturali nel quale *si radicano le organizzazioni*, che partecipa anch'esso alla costruzione delle reti fra organizzazioni, sia attraverso la richiesta di prodotti-servizi, sia attraverso i vincoli e le risorse che presenta.
- L'analisi delle organizzazioni a rete può quindi essere condotta a partire dalle variabili di cui abbiamo parlato in precedenza, evidenziando in particolare come la dimensione relazionale delle organizzazioni sia fondata-

mentale e investa direttamente la struttura, la cultura, i meccanismi operativi e la distribuzione del potere.

Un ultimo accenno prima di procedere nella disamina più in profondità di questo modello organizzativo è importante proporlo a proposito delle *metodologie di ricerca*. Il forte sviluppo delle strutture organizzative a rete, infatti, ha dato un significativo impulso anche agli aspetti metodologici di analisi delle organizzazioni. La *network analysis* è divenuta una modalità particolarmente importante di studio delle organizzazioni che ha affinato metodi e strumenti per comprendere le caratteristiche e le dinamiche delle reti organizzative. Attraverso una rilevazione e codificazione sistematica delle interazioni che intercorrono fra i nodi della rete, rispetto a specifici contenuti relazionali, si perviene ad una comprensione delle caratteristiche concrete della rete e delle sue possibilità di sviluppo. Da questo punto di vista, le variabili ambientali ed organizzative acquistano un significato particolare. Infatti le relazioni che intercorrono all'interno della rete diventano un fattore che attribuisce significati differenti alle caratteristiche degli individui, dei gruppi, della cultura organizzativa, dei meccanismi operativi, ecc., proprio in virtù del posizionamento dei diversi elementi all'interno della rete.

In tale prospettiva, il *network* diventa sia uno strumento analitico per studiare le organizzazioni, sia un'espressione per indicare una particolare forma organizzativa. In questa sede non abbiamo previsto di approfondire gli aspetti metodologici dell'analisi relazionale delle organizzazioni, rinviando alla letteratura specialistica sull'argomento; ci soffermeremo invece sugli elementi che caratterizzano il modello organizzativo.

4.2. Verso un'organizzazione a rete

Per comprendere quali siano le peculiarità di un'organizzazione a rete è necessario riflettere brevemente sia sulle modalità attraverso le quali prende forma la rete sia su alcuni aspetti della sua strutturazione.

Quando si parla del *modello organizzativo a rete* normalmente si fa riferimento sia alla *rete di organizzazioni* (o ad *organizzazioni in rete*, termini che qui useremo come sinonimi), sia alla *organizzazione-rete*: nel primo caso si intende riferirsi a entità autonome che sviluppano frequenti e intense transazioni tra di loro; nel secondo caso ad un'organizzazione di maggiori dimensioni che coordina un certo numero di organizzazioni minori. Una terza accezione può essere quella di *un'organizzazione esterna alla rete*, creata appositamente dalle organizzazioni in rete per gestire alcune

funzioni che loro delegano ad essa (quali la commercializzazione dei prodotti, la partecipazione ad iniziative in rappresentanza della rete, il concorso in gare o bandi per finanziamenti pubblici, ecc.). L'attenzione che noi indirizzeremo all'organizzazione a rete privilegia soprattutto la prima azione, anche se alcune caratteristiche di base accomunano diverse definizioni.

Nel secondo capitolo abbiamo già individuato le caratteristiche principali del modello a rete che qui sintetizziamo: a) la rete è composta da un insieme di relazioni simmetriche e stabilizzate che legano in forma collaborativa una serie di nodi (organizzazioni, unità organizzative, ecc.), autonomi fra loro e specializzati in alcune attività; all'interno della rete ciascuno nodo apporta le proprie competenze distinte (prodotti, conoscenze, ecc.), e la partecipazione alla rete è di solito un'occasione per specializzare ulteriormente le proprie competenze; b) decentramento, flessibilità, policentricismo sono alcuni caratteri distintivi del modello a rete, che richiede una particolare attenzione ai meccanismi di coordinamento dei flussi di molteplici risorse fra i nodi della rete; all'interno della rete, dunque, convivono culture e modalità operative diverse, che in taluni casi trasversalmente accomunano, ma nello stesso tempo possono essere anche distinte del nodo, e in ogni caso rendono problematica l'identificazione di una cultura e identità comuni, così come l'individuazione di confini precisi; c) la rete prevede interdipendenze che implicano un'influenza reciproca fra i nodi, meccanismi di governo delle relazioni, processi di negoziazione (sulle attività da svolgere, sulle risorse, ecc.); le organizzazioni, proprio in virtù del fatto che sono autonome, possono agire sul sistema di connessioni e sottoporre costantemente la rete a cambiamenti.

Potremmo quindi ritenere che un'organizzazione a rete sia un insieme di meccanismi di coordinamento e cooperazione che legano fra loro organizzazioni autonome (così come attori sociali), le cui relazioni prevedono lo scambio continuo e stabile di vari elementi (risorse, attività, consenso, ecc.) utili al raggiungimento di un obiettivo. Il profilo dinamico della rete (struttura, cultura, ecc.) è oggetto di continua negoziazione e non esente da conflitti, proprio in virtù del fatto che la rete è composta da entità autonome, anche se per mantenersi ha bisogno di condividere elementi che la rinsaldano (valori, norme, obiettivi, ecc.).

A questo punto è necessario operare un approfondimento relativamente alle specificità dell'organizzazione a rete e delle sue componenti.

4.2.1. L'organizzazione a rete: costruzione e consolidamento

Un primo aspetto da considerare è quello relativo al modo attraverso il quale si costituisce la rete, che in termini generali potremmo dire avviene:

- scissione di alcune attività di un'organizzazione, che vengono esternalizzate, date quindi da svolgere ad altre organizzazioni all'esterno, e successivamente ricomposte in un sistema a rete, per la necessità di tenere assieme componenti indispensabili al raggiungimento di un risultato. Le organizzazioni, operando in questo modo, decidono di mantenere le competenze loro distinte e delegare all'esterno altre funzioni considerate di supporto, che possono però a loro volta essere distinte di altre organizzazioni con le quali si struttura una rete;
- per aggregazione di attività presenti in differenti organizzazioni, a partire dalla necessità di mettere assieme risorse (tecnologie, competenze, ecc.) distribuite in differenti organizzazioni rispetto ad un risultato da ottenere.

Spesso la decisione fondamentale di fronte alla quale si trova un'organizzazione è se fare da sola o fare con altri, dovendo quindi scegliere fra "make or buy" (fare in proprio o acquisire già fatto dall'esterno), o, per altri versi, fra fare tutto da sola o cooperare con altri per fare. Le due modalità alternative al fare da sola, quindi comprare e cooperare, possono essere presenti congiuntamente all'interno della rete. Quello che conta è comunque il profilo organizzativo che ne risulta, ossia la configurazione strutturata e stabile di un insieme di relazioni tendenzialmente simmetriche che si mantengono per un certo tempo.

Un secondo aspetto da evidenziare è relativo alle condizioni nelle quali si creano le reti organizzative. La costruzione di una rete può essere indotta da alcuni fattori, non alternativi fra loro: a) la disponibilità diffusa di risorse sul territorio, che rende possibile e conveniente costruire un sistema di relazioni piuttosto che agire singolarmente; b) l'incertezza delle condizioni dell'ambiente, che compromette il raggiungimento degli obiettivi, e può essere ridotta attraverso la costruzione di relazioni cooperative; c) la complessità degli obiettivi da raggiungere che implica la necessità di mettere assieme diverse competenze. La presenza, ad esempio, di una tradizione cooperativistica in un territorio può favorire lo sviluppo delle reti, così come la necessità di affrontare problemi complessi, che travalicano le competenze di singole organizzazioni.

Un terzo aspetto da considerare è quello delle diverse modalità attraverso le quali si definisce e consolida l'insieme delle relazioni. Fra le principali possiamo ricordare:

- la formalizzazione dei rapporti (attraverso contratti, accordi, ecc.), che diventano norme da rispettare per i partecipanti alla rete;
- la condivisione di valori e assunti di fondo, che possono sviluppare senso di appartenenza alla rete e fiducia fra i vari soggetti presenti;
- la condivisione di obiettivi da raggiungere (modalità di individuazione e contenuto degli obiettivi, strumenti di programmazione e verifica del raggiungimento degli obiettivi, ecc.) e di modalità di coordinamento delle relazioni;
- la partecipazione continuativa ad attività congiunte e la costruzione di prassi comuni di lavoro, l'apprendimento di modalità di lavoro e di organizzazione, ecc., aspetti che consolidano sotto il profilo operativo l'azione della rete nel suo insieme.

Un ultimo aspetto da menzionare è relativo alla *distinzione fra livelli di omogeneità* della rete, che può essere stabilita solamente dopo aver individuato un *criterio di classificazione*. In generale possiamo definire:

- reti *omogenee*, quelle che presentano relazioni fra organizzazioni della stessa natura (composte ad esempio da cooperative sociali che operano in uno stesso ambito e decidono di costituire una rete);
- reti *disomogenee*, quelle che prevedono la relazione fra organizzazioni che hanno una *diversa natura* (composte ad esempio da enti locali, aziende sanitarie, fondazioni, cooperative, associazioni di volontariato, associazioni di rappresentanza dei cittadini, che collaborano stabilmente rispetto ad un'area di bisogno).

In sintesi, quando ricorriamo al modello a rete possiamo esaminare tanto la configurazione complessiva di una rete nata come decisione di organizzazioni autonome di allearsi per obiettivi comuni, quanto l'ambiente di un'organizzazione costituito da una rete di organizzazioni con le quali essa si rapporta, senza farne parte direttamente, ma condizionando la costruzione della rete attraverso le sue strategie (è il caso di un ente locale o di un'azienda produttiva che decidono di mettersi in relazione con una rete di organizzazioni presenti sul proprio territorio per ottenere beni o servizi prodotti dalla rete). Mentre nel primo caso siamo in presenza di una rete che si è data una propria organizzazione, nel secondo la rete è di solito fortemente condizionata da un soggetto esterno, che non di rado ne influenza l'esistenza stessa.

4.2.2. L'organizzazione a rete: gli elementi fondamentali

A questo punto possiamo mettere in luce gli elementi fondamentali dell'organizzazione a rete.

I *nodi* costituiscono gli elementi di base della rete (singole organizzazioni, ecc.), sono legati dalla condivisione degli scopi della rete, il loro atteggiamento è tendenzialmente cooperativo e all'interno della rete rivestono un ruolo e occupano una posizione. Possono anche essere raggruppati per ruoli e posizioni simili, e rispetto ad essi siamo in grado di esprimere valutazioni sulla *numerosità*, il livello di *omogeneità* e di *sostituibilità*, l'*appartenenza* contemporanea a più reti, e quindi sul ruolo di collegamento che possono giocare fra reti diverse.

Uno degli aspetti fondamentali della rete sono le *connessioni* fra i nodi, ossia le interdipendenze stabili e durature per un certo lasso di tempo. Le connessioni possono essere superiori alle transazioni, poiché alcune organizzazioni in rete possono attraversare fasi in cui pur essendo collegate fra di loro non stanno scambiandosi risorse. Distinguiamo quindi le reti ad esempio per la *numerosità* di connessioni che presentano, per la *frequenza* dei contatti fra organizzazioni connesse fra loro e per il *tempo trascorso* dall'attivazione delle connessioni.

Le *transazioni* rappresentano gli scambi fra i nodi che avvengono lungo le connessioni, e prevedono di solito un passaggio *simmetrico* di risorse. Se lo scambio è unidirezionale e asimmetrico, e quindi un nodo della rete beneficia di una transazione ma non risponde con un equivalente passaggio di risorse, siamo in presenza di una situazione che ci allontana dal modello a rete, per riprodurre invece situazioni gerarchiche e di dipendenza. La condizione di base della rete è quindi una situazione di *interdipendenze tendenzialmente simmetriche*. Le transazioni, e quindi le relazioni di scambio, possono ad esempio variare per *densità* (quantità di risorse scambiate per transazione), *intensità* (numero di transazioni in un certo tempo), *ampiezza* (numero di organizzazioni coinvolte nella transazione), *durata* (tempo impiegato per la trasmissione delle risorse), *longevità* (tempo a partire dal quale è attiva la transazione). Inoltre, le transazioni hanno un *costo*, in quanto per governare i rapporti di scambio le organizzazioni impiegano energie e competenze (prevedere uffici che si occupino delle transazioni, raccogliere informazioni per stipulare contratti e controllarne il rispetto, ecc.).

Fra gli *oggetti di scambio* possiamo annoverare una molteplicità di risorse diversamente classificabili: risorse economiche, informazioni, beni

materiali, servizi, disponibilità di tempi, ecc.. Le reti possono distinguersi per il tipo di risorse scambiate e per il loro livello di *omogeneità*.

Un altro elemento da considerare è il tipo di legame fra i nodi della rete. Normalmente i nodi sono connessi da un legame *debole*, contrariamente a quanto avviene nelle strutture gerarchiche dove il legame fra unità organizzative è piuttosto forte, che lascia quindi spazio di azione autonoma alle singole componenti della rete (i nodi) e le mette in condizione di negoziare e discutere le modalità della propria appartenenza alla rete.

Per quanto riguarda i risultati e gli obiettivi da raggiungere, nella rete sono di solito presenti sia quelli delle singole organizzazioni sia quelli della rete complessiva. La presenza e condivisione di questi ultimi però è indispensabile perché vi sia una rete.

Le relazioni di potere sono legate direttamente alla configurazione della rete e si parla di *polcentrismo* per affermare che le organizzazioni a rete non presentano una gerarchia, ma più nodi governano l'ottenimento del risultato finale. Quello delle relazioni di potere è uno degli aspetti sicuramente più interessanti per l'analisi delle organizzazioni a rete; è importante capire come si sviluppano i meccanismi di controllo e quali nodi della rete tendano ad assumere potere nei confronti di altri ed esercitare pressioni per orientare i risultati in una direzione piuttosto che in un'altra. Aspetto centrale da analizzare sono, quindi, i meccanismi di influenza che si generano nella rete e portano alcuni nodi a sviluppare una capacità di condizionare il raggiungimento degli obiettivi, fino a produrre dipendenze e asimmetrie che allontanano dalla configurazione a rete.

I confini che definiscono la *dimensione* della rete, sono chiaramente multivoli a seconda dell'estensione della rete e del tipo di relazioni che si costruiscono. Su di essi ci soffermeremo più avanti quando tratteremo dell'ambiente delle organizzazioni, ma qui ci preme ricordare che in un modello a rete la mobilità dei confini è in rapporto diretto al risultato che si vuole ottenere e all'oggetto delle transazioni.

Infine, va riportata un'ultima annotazione di non secondaria importanza. All'interno della rete possono configurarsi dei sotto-insiemi di relazioni fra organizzazioni, che costituiscono una rete *nella rete*, o, per altri versi, possono dar vita ad una rete di reti. Ad esempio, le associazioni di volontariato che collaborano stabilmente con una rete di Comuni possono essere associate fra loro, e in più occasioni presentarsi, piuttosto che singolarmente, nella forma di rete di associazioni, che operano congiuntamente in un determinato ambito e condividono valori, obiettivi e strumenti.

Come avremo modo di specificare nei prossimi capitoli, quando affronteremo direttamente le peculiarità che sta assumendo l'organizzazione dei

servizi sociali e sanitari in Italia, la configurazione decentrata e reticolare sta diventando un punto di riferimento del sistema dei servizi alla persona. Le parole chiave che qui di seguito proponiamo sono quindi importanti quale metodologia possibile di approccio per capire come si stanno modificando i servizi nell'indirizzarsi verso un profilo a rete, orientato a valorizzare le relazioni fra organizzazioni e attori sociali presenti in un territorio.

4.3. Parole chiave per interpretare l'organizzazione a rete

Le parole chiave che presenteremo nel corso delle prossime pagine intendono contribuire ad interpretare le caratteristiche che assume l'organizzazione a rete. Pur non essendo caratterizzanti di quest'ultima in maniera esclusiva, in questa sede, secondo la prospettiva da noi adottata, possono però fornirci ulteriori elementi di comprensione delle specificità dell'organizzazione a rete, in termini paradigmatici e non certo esaustivi.

4.3.1. Processo organizzativo

Abbiamo già affrontato nelle pagine precedenti il tema del processo organizzativo; rinviando quindi ad esse per i contenuti teorici e per alcune indicazioni sulle modalità di analisi. Qui preme piuttosto porre in luce come il processo organizzativo sia importante in una logica organizzativa a rete, evidenziando come esso costituisca un meccanismo per tener assieme i componenti della rete, orientandoli al raggiungimento di obiettivi comuni. Pensare in questo modo al processo organizzativo significa, dunque, definire sequenze di attività strettamente connesse fra loro, sia sotto il profilo logico che operativo e, in altri termini, costruire legami fra organizzazioni, fra unità organizzative delle singole organizzazioni, fra attori organizzativi (persone o gruppi).

Considerare il processo come un fattore organizzativo che all'interno della rete congiunge varie componenti di essa, significa partire da alcuni presupposti di fondo:

- la valutazione della qualità del processo e del prodotto in relazione alla capacità di soddisfare la *richiesta del cliente-utente*, il quale diventa quindi un punto di riferimento anche dell'analisi organizzativa ed è un interlocutore diretto per comprendere i punti di forza e le criticità di funzionamento della rete;

- la valorizzazione della *flessibilità* e capacità di *adattamento* del processo, costruite attraverso il *decentramento* delle attività dell'organizzazione al livello più vicino alla domanda, e la predisposizione di un *sistema di monitoraggio* del funzionamento dei processi integrato con quello di valutazione dei risultati;
- la ricerca continua di *fattori organizzativi che producono continuità* fra le fasi di lavoro e nel tempo (tecnologie, competenze, ecc.), non perdendo di vista la necessità per la persona che accede alla rete dei servizi di trovare soluzione ad un problema senza momenti di discontinuità e distribuzione incoerente delle azioni nel tempo¹;
- la presenza di *meccanismi* che inducono la *responsabilizzazione diffusa* e di *competenze di analisi e progettazione organizzativa*, almeno a livello elementare, in maniera sufficientemente distribuita nella rete, in modo da consentire di agire autonomamente su alcune criticità dei processi.

I processi attraversano, quindi, le organizzazioni che fanno parte della rete, attingendo a risorse diversamente collocate nelle organizzazioni. Le organizzazioni mettono a disposizione dei processi organizzativi tecnologie, competenze, attività, ecc., operando una serie di transazioni verso coloro che sono stati definiti consensualmente come i gestori dei processi (un'organizzazione della rete, un'unità organizzativa in particolare, un gruppo di lavoro, un responsabile di processo, ecc.). Il processo travalica i confini delle singole organizzazioni e connette parti di esse. Per fare un esempio possiamo pensare ad un processo organizzativo che per garantire la continuità assistenziale alla popolazione anziana tiene assieme, in un'unica catena strutturata di attività logicamente connesse, le unità organizzative che si occupano di anziani all'interno dell'azienda sanitaria (unità operativa di assistenza infermieristica domiciliare del distretto, ecc.), quelle di una struttura ospedaliera autonoma rispetto all'azienda sanitaria (unità operativa di geriatria, unità operativa di ortopedia, ecc.), quelle del Comune (servizio sociale di assistenza domiciliare) e un'associazione di volontariato che sul territorio si occupa di anziani, per garantire un'assistenza continuativa alle persone che in seguito a fratture vengono dimesse dall'ospedale e presentano una situazione di deambulazione difficoltosa. In questa prospettiva siamo di fronte ad una contaminazione del modello organizzativo.

1. Ad esempio nelle organizzazioni di servizio sociali e sanitarie è centrale la costruzione di una cultura della continuità dell'intervento, che travalichi i confini di un'organizzazione per spostare il baricentro di riferimento sulla persona che beneficia di un intervento, sulla popolazione target che si rivolge alla rete dei servizi, sui bisogni della comunità e sulle caratteristiche del territorio.

tivo a rete con alcuni presupposti del modello per processi; infatti, dentro le relazioni della rete vediamo strutturarsi processi organizzativi che legano organizzazioni o parti di esse in un percorso coerente di operazioni finalizzate a raggiungere uno scopo.

4.3.2. Interdipendenza o coordinamento

Il coordinamento costituisce un aspetto fondamentale della rete di organizzazioni, centrata come si è detto su meccanismi che stimolano la cooperazione e la condivisione. Il controllo dei flussi di risorse e di attività è infatti una delle peculiarità della rete e i meccanismi di controllo possono quindi riguardare sia l'intera rete che parti di essa, ridisegnarsi nel tempo, essere formalizzati o meno, rivelarsi più o meno visibili. I meccanismi di coordinamento agiscono sulle interdipendenze ed è quindi da queste che dobbiamo partire.

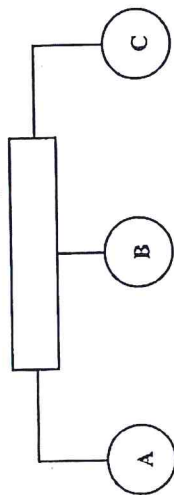
Lo studio delle organizzazioni ha dedicato uno spazio considerevole al tema delle interdipendenze. All'interno della rete, come si è detto, piuttosto che di fronte a situazioni di *dipendenza* ci troviamo in presenza di una serie di *interdipendenze*; nel primo caso è evidente l'asimmetria e lo squilibrio di potere, e quindi vi è un condizionamento da parte di un'organizzazione sull'altra; nel secondo caso invece le diverse parti instaurano una relazione e ricercano una simmetria proprio perché il risultato che devono ottenere necessita del contributo correlato delle diverse parti.

Negli studi sulle organizzazioni sono indicate varie forme di *interdipendenza*, che qui sintetizziamo:

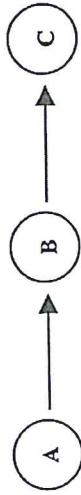
- l'*interdipendenza generica* prevede una connessione indiretta fra le organizzazioni A, B e C, mediata ad esempio da un terzo soggetto, e quindi le attività di A, B e C non sono in relazione diretta fra loro;
- l'*interdipendenza sequenziale* prevede una connessione che va in una sola direzione, dall'organizzazione A verso la B e quindi verso la C, e di solito si presenta asimmetrica perché comporta un input necessario a fare una certa attività da A verso B e da B verso C, senza prevedere un ritorno di input equivalente;
- l'*interdipendenza reciproca* prevede una connessione simmetrica e bidirezionale fra A e B e fra B e C, come può avvenire in un processo organizzativo che lega più organizzazioni, e quindi quando l'output di A diventa un input per B e l'output di B diventa un input per A, così come l'output di B diventa un input per C e l'output di C diventa un input per B;

- l'interdipendenza di gruppo contempla una simultanea relazione simmetrica fra un insieme di organizzazioni, e quindi prevede che A, B, C e D siano tutte connesse contemporaneamente fra loro da relazioni reciproche.

Schema 4.1 - *Interdipendenza generica*



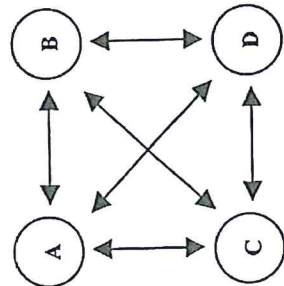
Schema 4.2 - *Interdipendenza sequenziale*



Schema 4.3 - *Interdipendenza reciproca*



Schema 4.4 - *Interdipendenza di gruppo*



Soprattutto quest'ultimo tipo ci dà l'idea di un'interdipendenza adatta alla rete, anche se nella rete possono essere presenti contemporaneamente anche altre forme fra quelle ricordate.

Se le interdipendenze ci dicono quindi come sono legate fra di loro le organizzazioni, il *coordinamento* riguarda principalmente le modalità attraverso le quali sono regolati la distribuzione delle risorse e i tempi, e le modalità di svolgimento delle attività. Abbiamo puntualizzato come l'organizzazione rappresenti un insieme di meccanismi di coordinamento della suddivisione del lavoro in forma specializzata, finalizzati al raggiungimento di uno scopo. Quindi fra interdipendenze e coordinamento esiste chiaramente uno stretto rapporto in quanto possiamo agire sulle prime attraverso sistemi di controllo e governo, quindi coordinando le relazioni fra organizzazioni, unità organizzative, gruppi di operatori, in modo da garantire una certa forma di interdipendenza. Anche in questo caso nella letteratura specialistica sulle organizzazioni troviamo ampiamente descritti una serie di meccanismi di coordinamento, fra i quali possiamo ricordare: a) quelli utilizzati soprattutto *in forma preventiva*; la definizione di procedure da seguire, la standardizzazione dei processi lavorativi (attività e contenuti del lavoro) e dei prodotti-servizi (output dei processi lavorativi), la formulazione di piani e programmi, la formazione finalizzata alla omogeneizzazione di alcune competenze e alla costruzione di cultura organizzativa condivisa; b) quelli utilizzati soprattutto *nel corso di svolgimento delle attività*; l'adattamento reciproco e la comunicazione informale, la supervisione diretta delle attività da parte di un responsabile del lavoro, la realizzazione di riunioni e incontri (soprattutto nella forma di tavoli di lavoro programmati), la costituzione di gruppi di lavoro. Questi che abbiamo ricordato sono quindi alcuni meccanismi di coordinamento che si possono integrare fra loro.

Quando riflettiamo sulle caratteristiche di un'organizzazione a rete rileviamo facilmente come le interdipendenze e il coordinamento siano strettamente legati e, anche se non vi è una proporzionalità diretta, è chiaro che all'aumento della differenziazione interna fra le unità presenti nella rete, delle dimensioni della rete, dell'incertezza rispetto ai compiti, della complessità delle interdipendenze e degli obiettivi, aumenta la complessità dei meccanismi di coordinamento, o, per altri versi, la necessità di ricorrere contemporaneamente a meccanismi diversi di coordinamento.

Quando siamo di fronte ad un'interdipendenza *generica* si utilizzano di solito le procedure e la standardizzazione dei processi lavorativi e dei prodotti-servizi. È il caso di unità organizzative della rete che forniscono lo stesso servizio in punti geografici diversi e che quindi possono essere co-

ordinate formulando alcune specifiche alle quali devono attenersi nella modalità di fornitura del servizio e nelle caratteristiche del servizio offerto. Un'interdipendenza *sequenziale* richiede di solito la definizione di procedure, piani, programmi e processi lavorativi standardizzati, che garantiscono un passaggio ordinato e lineare (tipico della catena di montaggio) da un'organizzazione all'altra secondo quanto stabilito, come ad esempio nel caso della realizzazione di un intervento che richiede una serie di passaggi operativi in successione fra diverse unità organizzative nel rispetto di tempi precisi. Un'interdipendenza *reciproca* può essere coordinata attraverso adattamento reciproco, comunicazione informale, piani, programmi e gruppi di lavoro, che garantiscono, ad esempio, la trasmissione reciproca delle risorse e delle informazioni fra organizzazioni che operano lungo un processo organizzativo e abbisognano di una relazione diretta e reciproca per completare la propria fase di lavoro. Un'interdipendenza di *gruppo* richiede una combinazione di meccanismi di coordinamento e può essere governata, ad esempio, attraverso adattamento reciproco e comunicazioni informali, programmi e gruppi di lavoro, riunioni e incontri, come nel caso della realizzazione di un tavolo di lavoro (denominato talvolta *laboratorio*) per la costruzione e implementazione di un piano di interventi, che richiede di mettere costantemente in relazione più organizzazioni che agiscono a livello locale.

4.3.3. Empowerment

Nel considerare le caratteristiche dell'organizzazione a rete più volte abbiamo fatto riferimento alla flessibilità, al decentramento, all'investimento di responsabilità dei diversi punti della rete. Questi processi ci riportano al concetto di *empowerment*. In termini generali possiamo ritenere l'*empowerment* un processo e un *prodotto*. Infatti da un lato possiamo considerarlo un processo di attribuzione di potere agli individui, alle organizzazioni (alle diverse parti di esse), alle istituzioni e alla comunità, e, per altri versi, di crescita e rafforzamento della capacità di controllo sulle proprie condizioni (di vita, di lavoro, ecc.); dall'altro una condizione nella quale si trovano gli individui, le organizzazioni, le istituzioni e le comunità quando hanno acquisito un potere, non tanto nel senso di dominio su altri, quanto piuttosto di possesso della capacità di fare delle cose, della possibilità di partecipare attivamente ai processi decisionali, e di essere in una condizione ricca di opportunità. Un elemento centrale è quindi la *responsabilità* della quale si è investiti, la capacità che si ha per assumerla effetti-

vamente e l'esistenza di possibilità per esercitarla fattivamente. L'*empowerment* riguarda, inoltre, la crescita di competenze per assumere una responsabilità e, ad esempio, ridurre la distanza fra il soggetto e i processi decisionali. La partecipazione ai *processi decisionali* in questo caso non significa tanto poter scegliere fra alternative formulate da qualcuno (la direzione generale, il responsabile di servizio, ecc.), ma partecipare concretamente alla *costruzione del processo decisionale e della matrice delle decisioni*, che devono quindi essere costantemente aperti alla ricezione di proposte. Relativamente all'*empowerment* sono state formulate tante interpretazioni, così come realizzate molteplici sperimentazioni e condotte riflessioni critiche su di esse. Non di rado dietro i processi di *empowerment* sono stati individuati obiettivi di manipolazione del consenso e di influenza sui comportamenti organizzativi.

Il processo di rafforzamento delle capacità e possibilità di azione si sviluppa nel tempo e prevede una traiettoria che, sebbene non sempre lineare, possiamo sintetizzare in alcune *tappe*: l'acquisizione di informazioni e conoscenze, lo sviluppo di capacità di analisi critica, l'affinamento di capacità di partecipazione al processo decisionale, l'assunzione di responsabilità e deleghe ad agire, la condivisione di obiettivi da raggiungere, l'esercizio della responsabilità assunta. L'ultima fase va costantemente alimentata di informazioni, conoscenze, esperienze, relazioni, occasioni concrete di esercizio del potere. È importante sottolineare che, a partire dall'accezione di potere che qui stiamo dando, si comprende come esso non rappresenti una risorsa finita che attraverso il processo di *empowerment* viene ridistribuita (come in un gioco a somma zero), ma una capacità di governo e autogoverno che può essere complessivamente accresciuta a partire dal rafforzamento delle competenze, composte di conoscenze, capacità e possibilità concrete di agire. Il potere è *nella relazione* ed è ridisegnando le condizioni e le modalità di relazione che si possono creare *diverse condizioni di potere*.

All'interno delle organizzazioni e dell'organizzazione a rete in particolare l'*empowerment* è importante, quindi, per rispondere alla complessità dei problemi da affrontare, che implica coinvolgimento e responsabilizzazione della rete, delle sue diverse componenti e dell'ambiente a contatto con la rete. È evidente che la *condizione* piuttosto della *partecipazione* diventa il riferimento dei processi organizzativi e di intervento, che si traduce nell'assunzione diretta di responsabilità di decisione e azione, aumentando il livello di discrezionalità e l'attivismo. Come vedremo anche più avanti l'*empowerment* è direttamente collegato agli stili di *leadership*, per-

ché, ad esempio, uno stile partecipativo implica che l'organizzazione sia stata responsabilizzata in maniera diffusa.

Quello dell'*empowerment*, anche nell'ottica dell'organizzazione a rete, è quindi un processo e un risultato che investe direttamente *tre dimensioni*:

- *individuale o di gruppo*, che riguarda la partecipazione attiva degli individui e dei gruppi dentro l'organizzazione, il rafforzamento delle loro capacità e possibilità decisionali, stimolando il gioco di squadra, rendendo possibile l'espressione delle proprie potenzialità, sviluppando modalità di formulazione e raccolta delle proposte innovative su prassi operative ed organizzative, ecc.;
 - *organizzativa*, che fa riferimento alla distribuzione del potere dentro l'organizzazione e la rete di organizzazioni, garantendo la simmetria delle relazioni, la valorizzazione delle specificità di ogni componente nei processi decisionali ed operativi complessivi, ecc.;
 - *comunitaria*, che interessa appunto la comunità con la quale è a contatto l'organizzazione, investita della possibilità di intervenire nell'attività della rete organizzativa e nei suoi processi decisionali, ad esempio attraverso il riconoscimento di un ruolo alle associazioni dei cittadini, lo sviluppo di competenze distribuite (si parla in taluni casi proprio di comunità competente), la valorizzazione e il sostegno delle iniziative spontanee, e così via.
- In conclusione, parlare di *empowerment* significa riflettere sul rafforzamento diffuso delle capacità a livello individuale, organizzativo e comunitario, ma nello stesso tempo orientare l'analisi critica a svelare strategie di potere che mirano a favorire o consolidare alcuni interessi piuttosto che altri.

4.3.4. Comunicazione

La comunicazione rappresenta un elemento fondamentale che funge da collante fra le varie componenti della rete, consente di alimentare i nodi e le connessioni di elementi che rinforzano la presenza nella rete, favorisce il decentramento e la flessibilità, e la connessione della rete con il proprio ambiente di riferimento.

Non ci soffermeremo in questa sede sulla disamina delle caratteristiche dei *fattori* del sistema di comunicazione² e nemmeno sulle distinzioni che

2. Si parla di solito di: emittente, che formula il messaggio; destinatario, che riceve il messaggio; codice, fatto di segni, simboli e regole; messaggio, composto dalle frasi formulate dall'emittente; canale, mezzo di trasmissione; contesto, esterno al messaggio, nel quale avviene la trasmissione e al quale si richiama implicitamente il messaggio; feed-back, la ri-

spesso ricorrono nella letteratura di riferimento fra comunicazione *verbale* e *non verbale*, ma ci concentreremo specificamente sulla *comunicazione organizzativa*, ossia quell'insieme di attività di scambio di informazioni che favoriscono le *relazioni* e la *comprensione* all'interno delle organizzazioni e della rete, e fra la rete e l'ambiente esterno di riferimento. Queste forme di comunicazioni possono quindi essere suddivisibili in comunicazioni interne e verso l'esterno.

La *comunicazione interna* è quella che riguarda gli scambi informativi fra le componenti dell'organizzazione (fra unità organizzative, fra individui, fra gruppi, ecc.) e spesso viene suddivisa in comunicazione *verticale*, tra unità organizzative o individui secondo la linea gerarchica, e *orizzontale*, tra unità organizzative e individui posti sullo stesso livello gerarchico o in rete. Nel primo caso quindi i messaggi vanno dall'alto verso la base (indicazioni operative, aggiornamenti su cambiamenti organizzativi, ecc.) e in senso contrario, spesso come reazione del messaggio che proviene dall'alto (relazioni scritte sull'attività svolta, ecc.). Nel secondo caso i messaggi passano orizzontalmente dentro l'organizzazione e riguardano informazioni di varia natura (dati, immagini, ecc.) che servono al conseguimento del risultato perseguito congiuntamente.

Sono molteplici le *finalità* alle quali è indirizzata la comunicazione interna: *conoscitive* (informare sui cambiamenti organizzativi, le strategie aziendali, ecc.), *decisionali* (mettere nelle condizioni di poter decidere, anche secondo la logica dell'*empowerment* di cui abbiamo parlato poco sopra), *operative* (aggiornare su prodotti e processi di lavoro, alimentare il lavoro di gruppo, evidenziare il contributo fornito all'attività dell'organizzazione, ecc.), *ricreative* (informare su iniziative di varia natura), *identitarie* (sviluppare senso di appartenenza). La comunicazione interna, inoltre, può avvenire in maniera formale o informale, attraverso pubblicazioni, avvisi in bacheca, incontri, lettere, messaggi di posta elettronica, passaparola informale, ecc..

Oltre alla comunicazione interna, per completare l'analisi dobbiamo ricordare la *comunicazione verso l'esterno*, principalmente verso la comunità di appartenenza dell'organizzazione, i mezzi di comunicazione di massa, i cittadini, potenziali o reali fruitori dei servizi. Ancor più che nel caso della comunicazione interna quella verso l'esterno deve considerare attentamente i diversi tipi di soggetti ai quali riferisce il messaggio e calibrare anche gli strumenti di comunicazione. I sempre maggiori tentativi di coin-

sposta di ritorno alla comunicazione; rumore, generato dalle interferenze sulla comunicazione.

volgimento della comunità e dei cittadini, nonché gli sforzi di rendere più aperta, dinamica e trasparente verso l'esterno l'attività dei servizi e della pubblica amministrazione, hanno comportato la necessità di sviluppare strumenti e piani di comunicazione.

Inoltre, la *responsabilità sociale* verso la comunità, implicita nel mandato e nel lavoro delle organizzazioni di servizio pubblico, ossia l'attenzione a far sì che i risultati vadano nella direzione di produrre benessere sociale, deve essere in qualche modo documentata. In questa fase molte organizzazioni di servizio redigono un bilancio sociale, un bilancio di missione, un bilancio etico, o ricorrono ad altri strumenti di *rendicontazione sociale* verso la comunità (e i cosiddetti *stakeholder*, portatori di interessi rispetto al lavoro della rete dei servizi), strumenti che nello stesso tempo riguardano la *comunicazione* (far conoscere i risultati sociali raggiunti) e il *governo* (indirizzare le risorse verso obiettivi sociali)³.

Per gestire la comunicazione le organizzazioni normalmente si dotano di apparati, metodologie e strumenti, e fondamentale diviene la possibilità di utilizzo di tecnologie nella costruzione di reti di scambio delle informazioni. In particolare, le recenti innovazioni tecnologiche hanno favorito i processi di comunicazione e consentito di rendere sempre più permeabili i confini dell'organizzazione, mettendo in discussione anche la tradizionale distinzione tra comunicazione interna ed esterna. I flussi informativi spesso attraversano organizzazioni e ambiente, costruendo reti di scambio fra *nodi comunicativi*, che connettono informazioni rilevanti nello stesso tempo per la vita delle organizzazioni e dell'ambiente. In questo caso la tecnologia consente di ridisegnare alcuni aspetti del profilo della rete organizzativa, come se fosse *una rete nella rete*.

4.3.5. Lavoro di gruppo

Lavorare in rete significa disporre di competenze rispetto al lavoro di gruppo, a quello che talvolta viene definito anche "gioco di squadra". Cooperazione e condivisione delle conoscenze costituiscono elementi basilari dell'organizzazione a rete, così come lo sono del lavorare in gruppo.

3. Se pensiamo, ad esempio, alla rete di servizi sociali e sanitari a livello locale, è chiaro che anche questo tipo di comunicazione può rafforzare la rete, perché tende a costruire una sua identità e a diffondere alla comunità un'informazione relativamente al rispetto di compiti che questa le ha direttamente o indirettamente conferito. In questa fase, però, raramente il messaggio indirizzato alla comunità proviene dalla rete nel suo insieme, quanto piuttosto dalle singole organizzazioni, relativamente ai propri risultati e all'apporto dato alla rete.

All'interno di un'organizzazione troviamo una molteplicità di gruppi, che nella classificazione da noi proposta afferiscono alle variabili sociali. Possiamo quindi individuare:

- *gruppi formali*, istituiti con un atto esplicito dalla direzione dell'organizzazione, che ne individua così i compiti e la composizione;
- *gruppi informali*, che nascono per iniziativa spontanea dei soggetti, i quali attribuiscono loro le più diverse finalità, più o meno legate all'attività lavorativa.

La costituzione di un gruppo di solito avviene attraverso un processo che prevede:

- inizialmente una prima fase di *incontro e condivisione* degli obiettivi e dei compiti e, per certi versi, di delimitazione del territorio di azione;
- a questa spesso fa seguito una fase di *discussione* di gruppo relativamente agli obiettivi e ai compiti, in vista di un'assegnazione delle responsabilità, nella quale vi possono essere rivendicazioni particolari e spinte al cambiamento di obiettivi e compiti, che possono portare a situazioni anche fortemente conflittuali;
- la fase successiva prevede una *rielaborazione* di quanto emerso nella precedente attraverso la *definizione* delle norme, dei sistemi di comunicazione, dei carichi di lavoro e delle responsabilità, e di quant'altro consenta al gruppo di funzionare come tale;
- a questa succede una fase di *operatività*, nella quale il gruppo persegue gli obiettivi per i quali è nato, e soprattutto sperimenta la sua effettiva possibilità di agire come gruppo.

Evidentemente non sempre la costituzione di un gruppo segue la linearità che abbiamo tracciato. La nascita e la vita del gruppo dipendono infatti da una serie di fattori, quali il modello organizzativo di riferimento dell'organizzazione (funzionale, divisionale, ecc.), il livello di formalizzazione del gruppo (previsto o meno nelle scelte dell'organizzazione) e la disponibilità di risorse (umane, economiche, ecc.).

All'intero dell'organizzazione il gruppo presenta una serie di caratteristiche:

- gli scopi dell'attività, il sistema valoriale, la distribuzione dei compiti e delle responsabilità, le regole di funzionamento (dei processi decisionali e operativi) e gli strumenti;
- il sistema di reclutamento dei membri e la dimensione numerica;
- l'omogeneità (rispetto al profilo professionale, all'unità organizzativa di appartenenza, all'esperienza lavorativa, alla provenienza geografica, ecc.) e la coesione interna (riferibile al senso di appartenenza, ecc.);
- la struttura della comunicazione interna al gruppo e verso l'esterno;

▪ la presenza nel gruppo di sottogruppi (come talvolta succede quando nei gruppi formali prendono vita altri sottogruppi informali) e il collegamento del gruppo con altri gruppi.

Gli attributi di ogni gruppo sono ovviamente riferibili ad una organizzazione della quale, dunque, ne riflette le caratteristiche.

La costituzione dei gruppi di lavoro è spesso finalizzata ad affrontare problemi complessi che necessitano di un approccio interdisciplinare, a sviluppare le comunicazioni fra unità organizzative, a motivare gli operatori e supportarli in situazioni di difficoltà operativa (carico di lavoro o tensione rispetto al compito), a ricercare innovazioni, formulare e sperimentare progetti. Spesso attraverso la costituzione dei gruppi l'organizzazione rafforza l'integrazione fra le proprie unità organizzative. Non di rado i gruppi possono diventare innovatori sotto il profilo organizzativo, in virtù del fatto che il lavoro in gruppo può generare nuove pratiche operative ed organizzative. In alcuni casi, inoltre, la ricerca sulle organizzazioni ha dimostrato come i gruppi possano essere fortemente conservatori, tesi a difendere condizioni di privilegio ottenute e consolidate dentro l'organizzazione.

4.3.6. Leadership

Le relazioni all'interno del gruppo di lavoro, così come quelle nella rete, devono essere governate. Quando parliamo di *leadership* intendiamo appunto un insieme di capacità di influenzare e condurre i gruppi di lavoro, orientate a stimolare e mantenere l'impegno di un gruppo, indirizzarlo verso alcuni obiettivi da raggiungere, gestire le dinamiche relazionali che si generano all'interno del gruppo, favorire la coesione e l'appartenenza al gruppo. La leadership può essere orientata maggiormente al *compito*, quindi centrata sui risultati che deve conseguire il gruppo, oppure ai *collaboratori*, ossia volta a creare un clima cooperativo all'interno di un gruppo di lavoro. A questo proposito, in alcuni casi si parla anche di un comportamento del leader che può essere *direttivo* (orientato alla produttività) piuttosto che *di supporto* (orientato alla relazione). Inoltre, il leader può essere nominato dalla direzione attraverso un'*investitura gerarchica* (capita ad esempio in alcuni tipi di gruppi formali) piuttosto che *scelto dal gruppo* attraverso un processo democratico di elezione o per il suo carisma (come invece accade di solito nei gruppi informali).

Varie teorie nel corso degli anni sono state elaborate a proposito dei leader, mettendo in evidenza disperate *azioni caratterizzanti* (assecondare,

coinvolgere, elaborare informazioni, interpretare condizioni del gruppo, e così via), insistendo di volta in volta più sulle *caratteristiche personali* (*in-nate* o sulle condizioni e i percorsi di *formazione del leader*). In questa sede ci preme fare un accenno all'importanza dello *stile di leadership*, che spesso viene collocato su un *continuum* oscillante fra due estremi, dallo stile autocratico a quello partecipativo.

Schema 4.5 - Gli estremi dello stile di leadership

Autocratico-direttivo	Partecipativo-collaborativo
La leadership è centrata sul capo	La leadership è centrata sui collaboratori
Il leader prende autonomamente le decisioni e le comunica ai collaboratori	I collaboratori decidono autonomamente entro limiti generali fissati dal leader
Il leader ricorre spesso alla persuasione del gruppo	Il leader preferisce incoraggiare e stimolare il gruppo
Vi è una stretta supervisione sui collaboratori	La supervisione sui collaboratori è abbastanza lasca
I feed-back sono ridotti al minimo	Viene stimolato il confronto e la formulazione di proposte
La comunicazione è soprattutto verticale e dall'alto verso il basso	La comunicazione è verticale, dall'alto verso il basso e viceversa, e orizzontale
Questo stile è utilizzato prevalentemente nelle situazioni di scarsa programmazione	Questo stile viene utilizzato soprattutto quando il gruppo ha condiviso gli obiettivi di un programma

Non mancano stili alternativi ai due citati e che esprimono soprattutto la *permissività* o il carattere *rinunciario* del leader, e quindi l'intenzione più o meno esplicita di assecondare i componenti del gruppo, o anche il *disinteresse*, situazione questa che mette il gruppo nella difficoltà ad identificare un punto di riferimento certo nella definizione delle proprie strategie e nella risoluzione di problemi organizzativi ed operativi.

La leadership, inoltre, è un concetto che non possiamo fare a meno di collegare a quanto siamo andati dicendo a proposito dell'*empowerment*. Infatti il lavoro del leader è spesso quello di sviluppare processi di rafforzamento della capacità decisionali del gruppo o di componenti di esso, agendo sui fattori che abbiamo ricordato in precedenza parlando dell'*empowerment*. Egli stesso ha assunto un ruolo di responsabilità che ha implicato

un cambiamento culturale e di mentalità. Nello stesso tempo il leader opera in condizioni differenti a seconda del livello di responsabilizzazione e capacità decisionale che è stato creato in maniera diffusa dentro l'organizzazione.

In conclusione, possiamo chiederci se esiste una figura di leader ideale. Una buona parte degli studi recenti è giunta alla conclusione che è piuttosto difficile stabilire le caratteristiche del leader ideale, ma si deve piuttosto fare riferimento alla *specificca situazione* all'interno della quale si *esercita la leadership*. Si parla quindi di *leadership situazionale* proprio a sottolineare che la capacità del leader deve essere quella di sapersi collocare nelle diverse condizioni decisionali, operative e relazionali, orientarsi di volta in volta al compito o alle relazioni di gruppo a seconda del momento e del contesto nel quale si opera. Anche lo stile quindi dovrebbe essere calibrato in relazione alle particolari condizioni organizzative, operative, ed ambientali. Il leader, quindi, deve essere dotato di una capacità di analisi della situazione, deve saper mettere assieme informazioni riguardanti i compiti, i collaboratori, l'organizzazione e l'ambiente esterno nel quale opera, nonché essere capace di autoanalisi relativamente alle proprie abilità e limiti. Non va dimenticato che anche il leader agisce a partire da quella *razionalità limitata* della quale abbiamo parlato in precedenza (per le sue caratteristiche personali così come per i fattori del contesto nel quale agisce), e in una situazione di continua evoluzione dei processi organizzativi.

4.3.7. *Apprendimento organizzativo*

L'organizzazione a rete, per la necessità che ha di costruire e rinsaldare relazioni, di raccogliere informazioni e conoscenze e sistematizzarle per un risultato condiviso, è un'organizzazione che potenzialmente può sviluppare conoscenze e apprendimento, in un intreccio costante e dinamico fra pratiche operative e pratiche organizzative. L'apprendimento è quindi anche un *apprendimento interorganizzativo*: le organizzazioni si devono capire fra loro e devono comprendere le diverse modalità di azione per poter condividere progetti e azioni. Da questo punto di vista le innovazioni sono il prodotto della relazione fra organizzazioni, che proprio condividendo conoscenze ed esperienze reciproche possono sviluppare un'idea innovativa rispetto alle domande che arrivano dal territorio.

L'accezione di apprendimento organizzativo va ricondotta a quell'interpretazione *dinamica* che più volte abbiamo richiamato, attenta ai continui

processi di cambiamento nella struttura e nella cultura che caratterizzano l'organizzazione. In questa prospettiva possiamo rilevare che:

- un'interpretazione di apprendimento organizzativo molto diffusa è quella che lo considera un *cambiamento* delle conoscenze individuali che viene progressivamente *condiviso*, all'interno di un'organizzazione, da un insieme considerevole di altri membri, passando in questo modo da *patrimonio individuale* a *patrimonio collettivo*;
 - per altri vi è apprendimento organizzativo quando un nuovo modo di operare o di organizzare il lavoro si consolida in *pratiche condivise da una comunità di persone* che lavorano nell'organizzazione, e spesso appartengono a diverse unità organizzative o a diverse organizzazioni di una rete. In questo caso l'apprendimento organizzativo riguarda aspetti che vanno al di là delle persone singole;
 - per altri ancora l'apprendimento organizzativo è quello che si sviluppa *in funzione del processo organizzativo e decisionale e attraverso di esso*; avviene quindi nel ridefinire continuamente la struttura e la cultura, chiamando in causa in maniera dinamica le diverse parti dell'organizzazione, le quali in questo modo condividono obiettivi, mezzi per raggiungerli e modalità di coordinamento e controllo.
- L'apprendimento organizzativo è quindi da riferire al rapporto che viene a crearsi *fra conoscenze, azioni e processi organizzativi*, e, in specifico, l'organizzazione apprende più facilmente quando:

- è capace di imparare dagli errori commessi, disponendo di sistemi di rilevazione delle criticità e di valorizzazione e condivisione delle soluzioni adottate;
- favorisce la circolazione delle conoscenze al proprio interno e crea occasioni di comparazione dei diversi modi di operare presenti nell'organizzazione;
- attribuisce uno spazio alla valutazione sistematica dell'impatto delle soluzioni operative ed organizzative adottate;
- prevede un processo decisionale partecipato e aperto al contributo delle diverse componenti dell'organizzazione (persone, gruppi, ecc.).

Le organizzazioni, ed in modo particolare quelle che si collocano all'interno di una rete, hanno la necessità di sviluppare costantemente *conoscenze* per concentrarsi sulle competenze distinte e costruire relazioni interorganizzative; lo sviluppo delle competenze organizzative diviene un fattore chiave su cui contare per sostenere i processi organizzativi e alimentare di innovazioni organizzative le relazioni fra i nodi della rete.

Una struttura a rete, che quindi non adotta modalità gerarchiche di relazione, ma simmetriche e orizzontali, può favorire essa stessa lo sviluppo

dei processi di apprendimento, in quanto le interdipendenze reciproche o di gruppo delle quali abbiamo parlato in precedenza sono potenziali vettori della trasmissione e condivisione delle conoscenze prodotte all'interno dell'organizzazione. La rete in questo modo può essere progettata anche per divenire una rete di produzione e accumulo di competenze e innovazioni, per individuarle e diffonderle, con l'idea che l'apprendimento sia un processo dinamico. A proposito delle configurazioni a rete delle organizzazioni che apprendono si parla anche di *learning organization* o *learning network*, per qualificare le organizzazioni o le reti interorganizzative che fanno leva sull'apprendimento continuo. In questa prospettiva un'organizzazione che apprende è più capace di adattarsi all'ambiente o di stimolare essa stessa l'ambiente nel quale opera.

5. La relazione fra l'organizzazione e l'ambiente

L'organizzazione è in una relazione dinamica di scambio con l'ambiente nel quale opera. Si configura quindi, secondo quanto affermato dalla teoria dei sistemi, come un sistema aperto. Le variabili che abbiamo ricordato in precedenza relative all'ambiente ci fanno capire come possano essere molteplici i fenomeni e i fattori (fisici, naturali, tecnologici, sociali, economici, ecc.) con i quali l'organizzazione entra in relazione. Non tutto ciò che accade nell'ambiente dell'organizzazione però ha un nesso forte di influenza con essa. Ed allora diventa importante capire cos'è l'ambiente per le organizzazioni. In questo capitolo chiariremo innanzitutto quali sono gli ambienti delle organizzazioni e ne individueremo le caratteristiche fondamentali, per passare poi ad illustrare alcune interpretazioni che la sociologia ha operato sulla relazione fra organizzazione e ambiente. La parte conclusiva sarà dedicata al problema dei confini delle organizzazioni e alla riflessione sulla relazione fra organizzazione e territorio nel quale opera.

5.1. Ambienti e organizzazioni

Nelle relazioni con l'ambiente è possibile vedere all'opera la distinzione fra organizzazioni come *sistema chiuso* e *sistema aperto*. Nel primo caso siamo in presenza di organizzazioni che tendono a difendersi, a neutralizzare le sollecitazioni esterne e limitare al massimo la produzione di cambiamenti nella loro struttura e cultura (*morfostasi*); nel secondo caso, al contrario, siamo in presenza di situazioni in cui l'organizzazione interagendo con l'ambiente attraverso vari processi modifica struttura e cultura (*morfogenesi*). Come abbiamo già detto le organizzazioni sono in continuo mutamento, ma la relazione fra organizzazione e ambiente può essere caratterizzata da una maggiore o minore apertura ai condizionamenti, alle sollecitazioni, alle minacce e opportunità. Prima però di procedere oltre