

Competenze manageriali e costruzione sociale di conoscenza. Una ricerca sul campo

di *Silvia Ivaldi, Giuseppe Scaratti**

Executive summary

Il paper presenta un caso di ricerca relativo alla ricognizione e individuazione delle competenze riferite a dirigenti di un consorzio di imprese sociali. Le competenze sono qui concepite e descritte come strutturalmente connesse a esperienze e declinazioni locali, anziché sulla base di riferimenti universalistici che tendono a rappresentare modelli ideali (best performer). Il paper propone quindi un approccio contestuale con l'intento di mostrare come l'individuazione di competenze riconosciute rilevanti e significative dipenda da specifiche modalità di circolazione e scambio di conoscenze inerenti pratiche professionali e culture organizzative diffuse. Obiettivo dell'articolo è evidenziare come il riferimento alla conoscenza situata sia condizione ed esito di un processo di costruzione sociale, rivolto sia alla configurazione sul campo di profili dirigenziali, sia alla valutazione reciproca delle competenze generata da tali processi situati.

Il contributo si sofferma inizialmente sugli scenari emergenti, che introducono la sfida di funzioni manageriali sempre meno riducibili ad approcci orientati alla razionalizzazione e standardizzazione, secondo una logica context free.

L'articolo descrive conseguentemente il contesto di riferimento e il dispositivo metodologico attivato per valorizzare le pratiche situate, le modalità in cui i processi organizzativi e le competenze connesse sono concepiti e realizzati nelle differenti situazioni.

Il disegno di ricerca adottato prefigura un processo di costruzione sociale di conoscenza, orientato ad avvicinare ed evidenziare sia repertori di pratica dirigenziale emblematica (riconosciuti dagli attori organizzativi come rilevanti ed esemplari, quindi opportuni, adeguati, da seguire), sia l'ordine simbolico negoziato che emerge nelle diverse situazioni (in cui le persone costantemente discutono e configurano ciò che è giusto e ingiusto, corretto e scorretto, tollerato e intollerabile, opportuno e inaccettabile).

* Università Cattolica di Milano.

Nella parte finale vengono illustrati i principali risultati ottenuti e discusse le implicazioni inerenti la circolazione della conoscenza prodotta dall'approccio di ricerca adottato.

Parole chiave: competenze manageriali, conoscenza situata, practice based approach, impresa sociale, innovazione, formazione

Abstract

Through the description of a case study the paper presents a local and situated approach for the analysis and recognition of professional competences. The paper explores how the identification of competences recognized as significant by the organizational players, depends on specific modes of circulation of knowledge about professional practices and organizational cultures. The main objective is to highlight that the situated knowledge is the outcome of a social construction process, aimed at creating a profile of manager competences and evaluating of the skills generated by the situated processes. The paper initially describes the new and innovative organizational scenario, characterized by uncertainty, precariousness, rapid evolution and progressive pressure required to the organizational subjects in terms of adaptability, performativity and orientation towards results. The study then presents the research adopted method, in accordance with an approach of knowledge producing oriented to highlight repertoires of typical managerial practices and the negotiated symbolic order that emerges in the various situations recognized by the organizational actors as appropriate. The paper discusses the main results, describing the prospects for using the acquired knowledge within the considered experience and highlighting strengths and limitations of the considered approach. The discussion focuses on the epistemological, methodological and process implications related to the type of research adopted.

Keywords: managerial competences, situated knowledge, practice based approach, social firm, innovation, training

1. Le sfide dello scenario organizzativo attuale

Il caso presentato offre notevoli sollecitazioni e spunti inerenti modalità e contenuti di inedite responsabilità dirigenziali, funzionali alla realizzazione di obiettivi e finalità. Gli scenari organizzativi contemporanei sono infatti caratterizzati da profondi mutamenti, emergenti in un contesto connotato da incertezza, precarietà, rapida evoluzione e progressiva pressione richiesta ai soggetti in termini di adattabilità, performatività e orientamento ai risultati. Da un lato si determina un'attività lavorativa caratterizzata da un alto contenuto

conoscitivo in termini di aumento del lavoro immateriale, relazionale, intangibile, innovativo, unitamente alla crescita di situazioni collettive e cooperative nella gestione dei processi di lavoro (Orlikowski, 2002). Dall'altro sono sollecitate competenze legate alla manipolazione di informazioni, oltre alla familiarità con nuovi artefatti e strumentazioni tecnologiche che hanno radicalmente cambiato la vita lavorativa (Bruni, Gherardi, 2007).

Fronteggiare situazioni e problemi complessi e in continua trasformazione genera nuove riflessioni circa le caratteristiche, le responsabilità e le capacità necessarie per esercitare la governance. La funzione manageriale è attraversata da sfidanti tensioni (Varanini, 2010; Mintzberg, 2009), che chiedono a coloro che rivestono responsabilità dirigenziali all'interno di organizzazioni e realtà istituzionali di confrontarsi quotidianamente con una pluralità di variabili e fattori, attivando un costante investimento e un'elevata capacità applicativa.

Organizzazioni più flessibili, meno gerarchizzate, più integrate e maggiormente mutevoli (con elevate variabili di precarietà e incertezza), impongono nuovi modi di concepire il lavoro e di conoscere, apprendere, organizzare. Richiedono, di conseguenza, anche forme di governance in grado di riconfigurare e trasformare sistemi di attività e azioni in essi realizzate.

In questi contesti organizzativi manager, professionisti, practitioner e stakeholder si trovano a dover far fronte a sfide inerenti la gestione della complessità e dell'unicità di problemi ed eventi, da fronteggiare e a cui dare senso.

Parlare di senso e di significato vuol dire saper interpretare il fare organizzativo e considerare l'organizzazione non come macchina, ma come processo sociale che costruisce risultati attraverso le persone e gli attori organizzativi (Czarniawska, 2008). In questo quadro la posta in gioco è la rivisitazione di modelli tradizionali di management e la riconfigurazione di un profilo manageriale (Cunliffe, 2001; 2004; 2014) che tenga conto delle emergenze, delle inevitabili contraddizioni e del quotidiano manifestarsi dell'imprevisto nelle molteplici sembianze dell'ordinario fluire dei problemi.

Si configura un nuovo governare l'inatteso (Weick e Sutcliffe, 2007) che significa, da un lato, lavorare per anticipare l'imprevisto e considerarlo come fisiologico e non come aspetto eccezionale, dall'altro prepararsi per gestire l'imprevedibile nel momento in cui scatena emergenze che richiedono risposte efficaci.

In tale ottica il lavoro dipende in misura crescente dalle risorse umane e dalla loro capacità di far fronte alla complessità, di operare in contesti diffi-

cili e imprevedibili, di saper opportunamente interpretare le dimensioni in gioco per una loro sostenibile gestione e regolazione.

Di qui l'esigenza di un mutamento nei modi tradizionali di concepire la funzione dirigenziale e le modalità operative che ne derivano. Chi gestisce responsabilità dirigenziale in questi ambiti è chiamato a esercitare competenze gestionali e sociali orientate a processi di articolazione (Corbin e Strauss, 1993), inerenti la generazione, il mantenimento e il cambiamento di accordi, azioni, regolazioni tra persone e unità organizzative funzionali alla realizzazione di obiettivi e finalità.

La prospettiva è quella di alimentare e sostenere coreografie improvvisate (Bruni e Gherardi, 2007), in cui il lavoro di contatto e connessione tra parti e componenti diverse (networking) si affianca a un lavoro di tessitura e stabilizzazione delle relazioni per condividere abilità, risorse e conoscenze (knotworking, Engestrom, 2005), attraverso un costante esercizio di transazioni inerenti la negoziazione, legittimazione, produzione e riproduzione sociale dei sistemi di attività condivisi.

1.1 Il focus del presente contributo

Molti autori (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2009) sostengono l'avvento e il progressivo consolidarsi di contesti lavorativi in cui il knowledge work e i knowledge workers diventano i principali fattori organizzativi, alle prese con realtà in cui la conoscenza è allo stesso tempo input, medium e output dei processi di lavoro. Più che specifiche e particolari figure, tale caratteristica sembra riguardare sempre più vaste famiglie e popolazioni professionali, impegnate in contesti lavorativi in cui devono costantemente decostruire e ricostruire il loro ruolo e i connessi processi di lavoro. La competenza professionale (e, nello specifico, manageriale) diventa, in tale prospettiva, sempre più sinonimo di capacità di attribuzione di senso e di intervento rispetto a oggetti percepiti come inediti, singolari e non risolvibili attraverso l'applicazione di conoscenze già possedute e in uso.

La produzione e la circolazione della conoscenza vengono di conseguenza considerate come leve innovative e i contesti del loro uso acquistano rilevanza e crucialità, proprio perché in essi si realizzano le risposte al quotidiano emergere dell'inatteso, considerato ormai componente ordinaria delle attuali organizzazioni.

Ne deriva una forte attenzione alle dimensioni contestuali e locali, alle conoscenze tacite e situate, alle modalità della loro circolazione e diffusio-

ne, alle pratiche inerenti la loro negoziazione e possibile condivisione. È infatti attraverso tali processi che prendono forma gli intrecci e le concrete manifestazioni del quotidiano prodursi e riprodursi del sistema di attività in cui i soggetti sono coinvolti.

In tale quadro il presente contributo intende proporre una concezione delle competenze dirigenziali come strutturalmente connesse a esperienze e declinazioni locali, superando un orientamento universalistico fondato su pretesi modelli ideali (best performer). Viene quindi presentato e descritto un approccio contestuale allo studio delle competenze, con l'obiettivo di mostrare come l'individuazione delle competenze, riconosciute rilevanti e significative, dipenda da specifiche modalità di mobilitazione (produzione, circolazione e scambio) di conoscenze inerenti pratiche professionali e culture organizzative diffuse.

Le questioni affrontate dall'articolo riguardano

- il rapporto con la conoscenza situata come condizione ed esito di un processo di costruzione sociale all'interno dei contesti organizzativi;
- l'individuazione di profili dirigenziali radicati nei sistemi di attività organizzativa;
- la circolazione delle conoscenze in tal modo prodotte e il loro uso per esigenze di apprendimento e trasformazione.

Il paper affronta inizialmente i principali riferimenti teorici che supportano un approccio situato alle competenze; illustra successivamente il contesto relativo al caso illustrato e il dispositivo metodologico adottato per la ricognizione sul campo delle competenze indagate; presenta e commenta i principali esiti acquisiti, soffermandosi nelle conclusioni sulle implicazioni connesse all'attivazione e al monitoraggio di processi di costruzione sociale di conoscenze organizzative situate.

2. Framework teorico

Il presente contributo si colloca all'interno di un orientamento emergente nell'ambito di una variegata comunità scientifica che si occupa di teorie dell'organizzazione, dei processi di management in essa implicati, di pratiche operative e culture organizzative mobilitate.

Si tratta di un viraggio che si posiziona (Cook, Brown, 1999; Cunliffe, 2011) su una prospettiva simbolica, postmodernista e costruzionista, rispetto a una ricorrente e dibattuta questione che oppone teoria e pratica, sapere accademico e sapere operativo, conoscenza e azione.

In particolare, il costrutto di competenza costituisce uno dei topics della Psicologia del lavoro e delle organizzazioni e della Sociologia organizzativa, discipline che supportano il presente contributo, configurandosi in tale contesto come condizione ed esito di specifiche modalità di produzione di conoscenza situata, sia in quanto risultato di processo di costruzione sociale, sia in quanto emergente dal confronto con problemi reali emergenti nei contesti organizzativi.

La tabella sotto riportata (Tabella 1) richiama l'evoluzione da modi tradizionali di concepire l'organizzazione, la produzione di conoscenza e il rapporto con il contesto, secondo logiche innovative che valorizzano la relazione con i contesti ed epistemologie che riconoscono forme esplicite e implicite di negoziazione e costruzione sociale, in grado di coinvolgere più attori, differenti saperi disciplinari e dimensioni materiali e immateriali in gioco.

Tabella 1 - Framing concettuale

Sistema coerente e strutturato per raggiungere obiettivi	Concetto di organizzazione	Sistema sociale e negoziato basato sulla produzione e riproduzione di pratiche (Czarniawska, 2008)
Qualcosa che le persone possiedono come entità cognitiva	Concetto di conoscenza	Distribuita, situata, connessa alla pratica, dipendente da processi sociali e di azione (Gibbons et al., 1994)
Caratteristiche possedute dagli individui e descrizione formalizzata	Concetto di competenza	Emergenti dalla pratica e dalle relazioni sociali, attraverso dinamiche di continua evoluzione (Lindgren et al., 2003)
Epistemologia del possesso	Posizione epistemologica	Epistemologia della costruzione (Cook and Brown, 1999)
Context free e concetto di lavoro come indipendente dal contesto	Rapporto con il contesto	Relazione strutturale tra lavoro e esperienza lavorativa vissuta dei soggetti (Sandberg, 2000)
Ricognizione dei saperi dei best performer	Assessment setting design	Ricognizione dei repertori e delle pratiche good enough (Costley, Elliot, Gibbs, 2011; Raelin, 2008)
Codifica, accumulazione, stoccaggio e trasferimento di informazioni	Gestione della conoscenza	Negoziazione attraverso network di interazione sociale (Brown and Duguid, 2001)

Il framing concettuale proposto sottolinea la necessità di considerare le conoscenze contestuali, riorientando la lettura di tradizionali temi organizzativi a partire da modi di produzione di conoscenza ricchi e articolati, che coinvolgano i partecipanti come sistemi esperti, portatori di saperi densi e situati relativi ai loro mondi operativi e agli specifici contesti sociali e organizzativi in cui vivono. Tale approccio suggerisce una peculiare attenzione da portare all'esperienza lavorativa dei soggetti, a quello che le persone fanno nei contesti, alle pratiche lavorative e professionali in cui sono impegnate.

In tale prospettiva lo studio delle competenze professionali non può escludere il riferimento al significato che i soggetti attribuiscono al loro lavoro e alle prestazioni richieste nell'ambito di specifici contesti (Le Boterf 2004, 2010; Sandberg, 2000; Ripamonti, Scaratti, 2012).

Sandberg (2000) sottolinea come l'attuale approccio più diffuso per l'analisi delle competenze nelle organizzazioni sia razionalistico e universalistico. Razionalistico, poiché attinge al parallelismo tra analisi del lavoro fondata sui principi della tradizione di ricerca scientifica e la descrizione delle competenze specifiche come insiemi di singoli attributi. Universalistico, perché si presuppone che le competenze di lavoro siano context-free in natura e che gli attributi che costituiscono una competenza possano essere visti come aventi un significato fisso in se stessi, a prescindere dai contesti specifici di lavoro.

Tale visione razionalistica della competenza come insieme di attributi porta a descrizioni semplificate che non possono rappresentare adeguatamente la complessità delle competenze sul posto di lavoro. Queste descrizioni identificano i presupposti per l'esecuzione di attività legate al lavoro, ma non affrontano le concrete modalità d'uso attraverso cui i practitioner le esercitano nell'ambito del loro sistema di attività (Dall'Alba e Sandberg, 1996).

Gli approcci interpretativi e costruttivisti allo studio delle competenze (Dall'Alba e Sandberg, 1996; Eraut, 2001; Sandberg e Pinnington, 2009; Stoof *et al.*, 2002) considerano invece le competenze professionali come aspetti dinamici e dipendenti dal contesto, riconoscendo che la conoscenza tacita e le competenze situate hanno un impatto determinante sulle prestazioni di lavoro. In questo senso la conoscenza tacita diventa centrale per l'analisi delle competenze professionali (Lindgren *et al.*, 2003; Sandberg e Pinnington, 2009).

Secondo l'epistemologia costruttivista la realtà, oggetto della nostra conoscenza, si crea dal continuo fare esperienza con essa da parte degli attori organizzativi. La costruzione si poggia quindi su mappe cognitive che ser-

vono agli individui per orientarsi e costruire le proprie interpretazioni (Weick, 1995).

Gli attori organizzativi comprendono la realtà attraverso la costruzione di concetti e categorie che lo organizzano, in parte adattandoli per renderli compatibili con quelli degli altri, e in questa operazione vengono guidati e contemporaneamente limitati dagli strumenti culturali a disposizione.

Di qui l'esigenza di indagare le competenze professionali, oggetto tradizionale della ricerca in psicologia del lavoro e delle organizzazioni, secondo una prospettiva che tenga conto, da un lato, delle nuove emergenze organizzative e, dall'altro, delle implicazioni metodologiche connesse ad un approccio *practice based oriented* (Nicolini, 2013). È nei concreti sistemi di azione, i quali progressivamente prendono forma e consistenza, acquisendo stabilità e configurando equilibri tra persone, tecnologie, culture, risorse materiali e simboliche, che si formano le competenze e i significati alla base dei processi di attribuzione di senso a ciò che si fa.

In tale prospettiva le funzioni di management sono sempre meno riducibili ad approcci orientati alla razionalizzazione e standardizzazione, secondo una logica *context free* in cui competenze, profili, compiti professionali sono concepiti e descritti sulla base di riferimenti universalistici che tendono a rappresentare modelli ideali (*best performer*), indipendentemente dalla loro relazione con situazioni, esperienze, declinazioni locali (Brown, Duguid, 1991).

Si tratta invece di valorizzare le pratiche locali, le modalità in cui i processi organizzativi e le competenze connesse sono concepiti e realizzati nelle differenti situazioni, cogliendo le concrete modalità emergenti di organizzare, conoscere, apprendere nei contesti lavorativi e professionali. È infatti il quotidiano funzionamento organizzativo a evidenziare segnali che, se non monitorati e gestiti, possono mettere a rischio la garanzia di condizioni operative di flessibilità, integrazione, comunicazione e collaborazione, necessarie per un lavoro complessivo orientato ai risultati e alla qualità distintiva dei propri processi (Tsoukas, 1996).

Le competenze e le capacità sono costruite in specifici contesti locali e mediate da esperienze concrete, legate alla costruzione attiva di uno spazio lavorativo confrontato con il fronteggiamento di problemi, situazioni e contesti inediti, ad alta mutabilità ed elevata turbolenza.

L'ipotesi proposta è che il lavoro di individuazione di un profilo dei dirigenti ritenuto valido e spendibile debba confrontarsi con le teorie locali esistenti (Baitsch, 1983, 1996), connesse alle pratiche innovative situate e in uso, considerate espressione di una cultura organizzativa che si costrui-

sce nel tempo, che diventa un background in cui si formano assunzioni sulla realtà e modi di operare condivisi tra le persone di una organizzazione.

Si apre una prospettiva di lavoro sulle competenze dirigenziali secondo un orientamento lontano da astrazioni e formulazioni teoriche, ma fortemente ancorato alla valorizzazione dei saperi pratici e degli apprendimenti esperienziali degli attori del sistema considerato. Si tratta di intercettare tali saperi e le conoscenze situate maturate in riferimento a ciò che viene diffusamente sentito e riconosciuto come dotato di significato e valenza etica nella pratica dirigenziale che si confronta con gli scenari attuali (Piccardo, Kaneklin e Scaratti, 2010).

L'assunto di base è che la ricognizione delle competenze esistenti non può essere scollegata dalle culture, dai modi di agire, di apprendere e di lavorare dei soggetti. Essi, con il loro quotidiano operare, costruiscono e riproducono socialmente pratiche operative, discutendo e rinegoziando costantemente la loro attuazione. Proprio attraverso questo incessante processo le affinano, riconfigurandole nel tempo.

Di qui la possibilità di esercitare su tali pratiche uno sguardo dall'esterno e dall'interno, cercando di coglierne le prevalenti manifestazioni, le modalità di articolazione ed espressione, i diversi interlocutori da esse sollecitati, le trame relazionali che le supportano.

Nei prossimi paragrafi ci soffermeremo sul contesto organizzativo di riferimento e la connessa domanda di intervento, evidenziando successivamente il dispositivo metodologico adottato.

3. Il consorzio e la cultura dirigenziale

Il contesto di riferimento è un consorzio di cooperative nato nel 2000 che opera in una regione del nord Italia. Il consorzio si occupa di realizzare progetti in ambito sociale orientati alla promozione di benessere per la comunità in diversi campi quali la salute mentale, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, la formazione, la ristorazione, la disabilità e il consumo critico.

La realtà organizzativa risulta essere caratterizzata da un elevato grado di complessità, sia in riferimento alla quantità di progetti realizzati, sia per quanto riguarda le plurali sfaccettature dell'oggetto di lavoro (problemi eterogenei che richiedono ai professionisti una presa continua di decisioni basate su casi critici o urgenti in relazione ai quali non esistono riferimenti certi e standard).

All'interno di questo quadro, i dirigenti assumono funzioni e ruoli chiave attraverso la realizzazione di attività e compiti ad alto livello di complessità, quali: la creazione di contatti e relazioni con una pluralità di stakeholder interni ed esterni; la gestione del passaggio tra compiti e funzioni diversi e plurali (gestione di cooperative, direzione del consorzio, presenza ai tavoli di rappresentanza...); l'integrazione efficace del consorzio con le cooperative che operano sul territorio.

Tutti aspetti questi, che richiedono capacità di adattamento e risposta tempestiva a cambiamenti e criticità che possono fisiologicamente verificarsi.

Tale esposizione alla complessità non è quindi traducibile in termini di ingegnerizzazione dei processi di lavoro. Il lavoro infatti non si configura come una sequenza di azioni che risponde a logiche deterministiche, ma al contrario viene costantemente costruito e decostruito sulla base di elementi processuali che riguardano errori, contraddizioni, emergenze e che vengono soggettivamente interpretati ed elaborati. In questo senso, fare il dirigente in un consorzio si definisce non tanto in riferimento a modelli e concezioni mainstream di management, ma soprattutto attraverso le modalità situate con cui la funzione dirigenziale emerge dalla dinamica delle interazioni che la costituiscono e dalla narrazione con cui si inserisce entro i campi di pratiche esistenti.

I sistemi economici, ambientali, sociali e normativi in cui il consorzio e le cooperative sociali si trovano a operare, costituiscono ambiti sempre più ampi da conoscere e complessi da governare. Aumentano conseguentemente anche la quantità e la qualità delle attese rispetto a ciò che i dirigenti possono e devono realizzare.

All'interno del quadro descritto è stata avvertita l'esigenza, da parte dei dirigenti del consorzio, di promuovere la diffusione di conoscenze e competenze manageriali al fine di creare una cultura dirigenziale diffusa, favorendo l'innovazione di modalità e processi di lavoro e l'ingresso di nuove risorse dirigenziali. In questo senso è emersa l'intenzione di allargare il gruppo delle persone in grado di assumere una funzione manageriale orientata a interpretare la visione e le strategie consortili e aumentare la convergenza tra cooperative e consorzio nel modo di guardare ed affrontare le sfide poste dalle progettazioni. A tale scopo si è resa necessaria l'attivazione di un percorso di ricerca-intervento che fosse primariamente orientato all'individuazione e diffusione di competenze manageriali, considerate fondamentali e necessarie per vivere e gestire la professione all'interno della realtà consortile.

La richiesta di intervento è stata concordata da ricercatori e professionisti, negoziando e individuando tre obiettivi principali:

- evidenziare la cultura dirigenziale attesa e legittimata in riferimento ai saperi pratici e alle conoscenze situate che la esprimono;
- precisare alcune competenze dirigenziali riconosciute e socialmente legittimate esplicitando i criteri in uso ad esse inerenti;
- promuovere modalità di supporto alla circolazione delle conoscenze dirigenziali e al processo di qualificazione delle risorse esistenti e socializzazione delle nuove.

4. Evidenziare le pratiche organizzative in azione: approccio adottato e dispositivi impiegati

Rispetto agli obiettivi conoscitivi individuati, sono stati attivati diversi dispositivi di lavoro che hanno previsto la costituzione di un gruppo operativo (advisory committee) composto da referenti individuati dalla presidenza, con il compito di raccordare le fasi e coordinare il processo di ricerca, supervisionando la sua effettiva progressione e il suo avanzamento.

La prefigurazione del percorso ha previsto:

- la realizzazione di azioni congruenti alla produzione di conoscenza, secondo una logica di work based research (Costley, Elliot e Gibbs, 2011);
- fasi di elaborazione congiunta, funzionali alla validazione delle competenze manageriali esistenti e alla attuazione di processi di qualificazione formativa (Lipari, 2008) secondo una logica practitioner-led learning (Raelin, 2008).

Da un punto di vista metodologico sono stati adottati differenti strumenti allo scopo di cogliere le competenze dirigenziali non con l'utilizzo di manuali, ma attraverso la rilevazione dell'esperienza lavorativa dei dirigenti in campo.

Per la produzione congiunta di conoscenza e per evidenziare repertori di pratica dirigenziale emblematica, sono stati utilizzati, in accordo con la committenza, sia momenti di osservazione partecipante da parte di un osservatore esterno all'organizzazione (per evidenziare le dinamiche e i processi di lavoro), sia un insieme di strumenti e dispositivi associati, comprendenti diverse tecniche di raccolta al fine di cogliere la ricchezza degli elementi indagati (Gorli, Kaneklin e Scaratti, 2012; Gorli, Nicolini e Scaratti, 2015). Nello specifico sono stati previsti tre percorsi paralleli e complementari in cui sono stati direttamente coinvolti i dirigenti per l'intera durata del processo.

4.1 La ricognizione delle pratiche dirigenziali

Tale percorso si è reso possibile grazie all'utilizzo delle istruzioni al sosia (Oddone, Re e Briante, 1977): una tecnica etnografica che consente di individuare le pratiche professionali valorizzando la conoscenza implicita che in esse si realizza e di favorire nei professionisti la riflessione critica e di ideazione creativa al fine di operare cambiamenti nelle pratiche stesse.

Le istruzioni al sosia offrono in particolare la possibilità di intercettare elementi conoscitivi di tipo: tecnico-operativo (che riguardano le modalità con cui è opportuno eseguire il lavoro) processuale (che fanno riferimento alle modalità attraverso le quali il soggetto si relaziona agli altri per svolgere la propria attività professionale); strategico-finalistico (grazie alle quali i soggetti assumono la loro responsabilità e definiscono la loro vision rispetto al contesto); normativo (che determinano l'appartenenza e la non appartenenza alla realtà sociale, e le basi conoscitive e discrezionali di cui dispone individualmente il soggetto organizzativo) (Gherardi, 2003; Nicolini, 2009). Da un punto di vista operativo la tecnica si basa sulla richiesta ai professionisti (in questo caso i dirigenti) di immaginare di avere un sosia che prenderà il loro posto il giorno successivo al lavoro e quindi di fornirgli, a tale scopo, tutte le indicazioni necessarie per poterlo istruire su cosa fare e cosa non fare, in modo tale che nessuno dei colleghi si possa accorgere dello scambio di persona. In questo modo il professionista è posto nella condizione di rivisitare routine tacite messe in azione e soggettivamente interpretate, attraverso la descrizione delle proprie micro-azioni quotidiane, comprensive non solo di aspetti tecnici, ma anche di attitudini, emozioni e intenzioni quotidiane.

4.2 L'osservazione delle esperienze lavorative

Parallelamente all'applicazione delle istruzioni al sosia, sono state realizzate osservazioni sul campo di due dirigenti di cooperative diverse per un periodo di 4 giorni ciascuno, attraverso l'utilizzo della tecnica dello *Shadowing* (Czarniaska, 2007). Tale tecnica consente di seguire e accompagnare, per un periodo limitato di tempo, gli attori organizzativi nelle loro attività e nei loro spostamenti. Utile a contestualizzare, in modo concreto, le competenze dei dirigenti grazie alla possibilità di avere diretto accesso ai luoghi, alle reti, ai contesti di lavoro.

Questo percorso è stato realizzato con l'intento primario di comprendere come i dirigenti interpretano e quotidianamente agiscono il proprio ruolo all'interno di un preciso contesto professionale.

Sono state inoltre prodotte alcune *video narrazioni*, realizzate dal direttore del consorzio e da un dirigente di cooperativa, ai quali era stato richiesto di rappresentare e commentare la loro vita professionale attraverso la video registrazione dell'agire quotidiano, rispondendo alla domanda: "Che cosa fa un dirigente consortile?".

4.3 L'individuazione delle rappresentazioni individuali

A conclusione dei due percorsi sopra descritti, sono state inoltre realizzate interviste individuali rivolte ad alcuni dirigenti del gruppo, indicati dai colleghi come dirigenti innovativi, ovvero manager in grado di gestire e rispondere alla complessità propria dell'organizzazione e del contesto sociale ed economico entro il quale si inserisce.

Gli obiettivi principali delle interviste erano quelli di:

- indagare le opinioni e le rappresentazioni dei dirigenti rispetto ai contenuti emersi nella prima fase di rilevazione delle pratiche professionali attraverso l'applicazione delle istruzioni al sosia;
- raccogliere informazioni utili ad arricchire il quadro di competenze fino a quel momento emerso;
- indagare le competenze proprie di un dirigente consortile innovativo passando attraverso il racconto dell'esperienza e l'individuazione di punti di forza e debolezza, limiti e potenzialità dei professionisti.

5. Precisare le competenze dirigenziali riconosciute e socialmente legittimate

La possibilità di riconoscere e valorizzare le competenze dirigenziali, esplicitando i criteri in uso a esse afferenti, dipende dalla possibilità di dare avvio a processi di riflessione collettiva in grado di supportare l'autovalutazione degli attori rispetto a conoscenze e pratiche organizzative riconosciute come rilevanti e significative dagli attori stessi.

In tale ottica è stato attivato un lavoro di condivisione partecipata rispetto agli elementi conoscitivi individuati, grazie alle metodologie di ricerca sopra descritte.

5.1 Valorizzare la conoscenza: l'analisi del materiale raccolto

Il ricco e articolato materiale raccolto è stato analizzato dai ricercatori e ha portato all'individuazione di flussi di esperienza e sistemi di attività ricorrenti, all'interno dei quali i dirigenti del consorzio sono quotidianamente coinvolti.

Nello specifico le istruzioni al sosia hanno consentito di identificare caratteristiche peculiari e stili personali degli attori, nella realizzazione delle pratiche professionali quotidiane.

Tali aspetti hanno fatto per lo più riferimento a:

- Modalità di gestione del lavoro quotidiano (“... *La pausa pranzo non è mai definita... mangio quando ho finito, in genere dalle 13,00 alle 14,30 trovo 10 minuti per la pausa pranzo. Quando tutto fila liscio e non ho intoppi nella mattinata o riunioni ad orari poco “cattolici” pranzo nella sala riunioni con altri colleghi... che a volte approfittano per mettermi al corrente di qualcosa*”).
- Aspetti decisionali che mettono in luce dinamiche di potere e aspetti tattici e strategici di gestione del lavoro e dei progetti (“... *alle riunioni con i colleghi partecipo con il mio quaderno degli appunti, mi siedo sempre a capo tavola...*”; “... *Alcune decisioni le prendo direttamente senza coinvolgere il CDA o il direttivo, sono quelle di “ordinaria” amministrazione; quelle più di “sostanza” le condivido con i due gruppi...*”; “... *coinvolgi il responsabile nel processo di risoluzione del problema... impartisci le disposizioni in maniera autorevole...*”).
- Dinamiche relazionali tra colleghi e tra persone che ricoprono ruoli professionali differenti interni all'organizzazione (modalità, stile, attenzioni relazionali, interlocutori chiave...) (“... *In questo periodo mi confronto quotidianamente con il responsabile dell'area amministrativa, con il progettista e con il coordinatore dell'area emergenza Nord Africa...*”; “... *Chiedile se le serve una mano per sistemare gli orari dei dipendenti; non credo che ne abbia bisogno, lei è completamente autonoma ma darle questa disponibilità la rassicura...*”).
- Modalità di relazione e gestione degli stakeholder esterni (“... *al cliente devi risolvere il problema in tempi rapidi e reattivi, con strumenti adeguati e professionalità stando nei termini previsti dalla legge. Non assecondare mai il cliente quando propone soluzioni in contrasto con l'etica della cooperativa...*”).

- Stili di condivisione, delega e supporto alla crescita professionale (... *“Le coordinatrici conoscono molto bene il loro lavoro, quindi diamo la parola a loro per discutere di alcuni dettagli. Questo serve sia per riconoscere il loro lavoro, sia per abituarci all’idea che non siamo tenuti a sapere e conoscere tutto! Tieni sempre un foglio di sintesi del tema da trattare, scrivi i punti chiave sulla base dei quali esponi e dai rimandi alle coordinatrici”*).

Le osservazioni sul campo e le video narrazioni hanno invece consentito di descrivere l’attività del dirigente consortile, identificandone specificità e caratteristiche peculiari. A tale proposito è emersa con forza la dimensione di costruzione e cura di reti a più livelli:

- Gestione della collaborazione e del contatto con il territorio e altre realtà che operano nei medesimi ambiti (stralcio di conversazione di un incontro all’interno del consorzio con le diverse aree progettuali: *“... l’esigenza è quella di costruire e fare un tavolo in cui tutti i coordinatori (tutela, affidi, educatori del poli, adm) facciano sintesi rispetto all’ambito 1 di XY. Questi operatori devono avere un disegno complessivo rispetto a quanto succede a XY 1. È opportuno aver presente cosa sta avvenendo e avere un luogo che li ricomponga tutti è importante. Avete già l’ultima versione del piano di zona? Si tratta di un piano molto concreto, si costituiranno diversi gruppi: infanzia, tutela e adolescenti e giovani. Mi rendo conto che siamo noi a tenere il presidio tutela ma è importante avere il quadro complessivo...”*).
- Costruzione e cura della collaborazione strategica tra cooperative del consorzio (stralcio di conversazione all’interno di un incontro presso una cooperativa che afferisce al consorzio: *“stavo riflettendo sul fatto che i servizi X e Y potrebbero confrontarsi. Come è possibile integrarsi? facendo un passaggio prima con l’equipe direttiva. Mi sembra che oggi abbiamo capito quali possono essere i punti di connessione. Arriverei in consiglio con una prima proposta, va bene? [...] Questo secondo me potrebbe aiutarci nella pianificazione dell’anno prossimo”*).
- Lavoro su progetti e condivisione di obiettivi operativi con collaboratori e colleghi (stralcio di conversazione all’interno di una riunione di condivisione progettuale: *“... Grazie a tutti per essere qui e*

per aver risposto tempestivamente al mio invito. Lo scopo di questo incontro è di fare interagire gli immigrati con il territorio occupando queste persone per 3,4 mesi dando la possibilità di entrare in relazione con gli abitanti anche per quanto riguarda il fattore lingua”).

Parallelamente, attraverso le interviste individuali, sono state evidenziate conoscenze relative a dimensioni di contesto che hanno portato a cambiamenti strutturali e culturali all'interno dell'organizzazione, nonché aspetti ideali relativi a quali caratteristiche dovrebbe possedere un dirigente consortile. Più nel dettaglio le informazioni raccolte hanno riguardato:

- Cambiamenti dell'organizzazione dettati da trasformazioni a livello economico e sociale (“... *mi sono reso conto che oggi non possiamo più lavorare come prima... la nostra realtà deve cambiare se no il rischio è di soccombere. Un tempo quello che teneva insieme il consorzio era una componente fortemente valoriale, oggi è necessario diventare imprenditori ed essere veloci, rispondere ai bisogni e alle necessità del territorio in modo repentino...*”).
- Aspetti ritenuti fondamentali per la gestione di attività progettuali (definizione e condivisione di obiettivi comuni, processi di delega, valorizzazione delle risorse...) (“... *non bisognerebbe mai pensare ‘senza di me il mondo crolla’ e bisognerebbe essere un po’ capaci a delegare, perché ci sono altre persone con buone capacità...*”; “... *il dirigente dovrebbe lavorare molto per costruire tutta una serie di documenti all’inizio [...] ci deve essere una precisa e chiara pianificazione per portare avanti un progetto...*”).
- Processi di creazione di un'identità organizzativa riconoscibile all'esterno (da stakeholder, clienti, rappresentanti di istituzioni politiche e amministrative...) (“... *negli anni passati si sono portate avanti poche azioni di rappresentatività verso il mondo della politica, che di fatto per molte cooperative è stato il committente principale, e quindi ora stiamo pagando lo scotto di non aver coltivato bene l'orticello a suo tempo...*”; “... *è importante che quando vado da qualcuno e dico ‘sono del consorzio x mi dicano ‘bene, bravi, vi conosco’. Ma se non andiamo a coltivare i rapporti con gli assessori,*

con i sindaci, se non portiamo avanti delle operazioni visibili è difficile che si possa ottenere questa visibilità”).

- Aspetti strategici relativi all’identificazione e costruzione di nuove progettualità (orientamento al futuro, attivazione di elementi di novità, lettura di opportunità e rischi...) “... *il dirigente secondo me è importante che abbia una visione lunga, pur sapendo che deve lavorare sul pezzo di quel giorno, perché quando si relaziona con gli altri componenti delle cooperative è necessario che abbia coscienza di dove vuole arrivare...*”; “... *è importante tenere sempre l’asse sulle due cose [...] bisogna sempre tenere l’equilibrio senza voli pindarici eccessivi, senza perdere di vista la routine che è l’aspetto che in realtà ti consente di avere le risorse per l’innovazione e lo sviluppo, ma neanche evitare di rifugiarsi troppo nella routine...*

Il corpus dei dati raccolti, opportunamente elaborato e riorganizzato dai ricercatori, ha costituito la base per l’approfondimento del secondo obiettivo perseguito, relativo all’individuazione congiunta di un profilo di competenze dirigenziali.

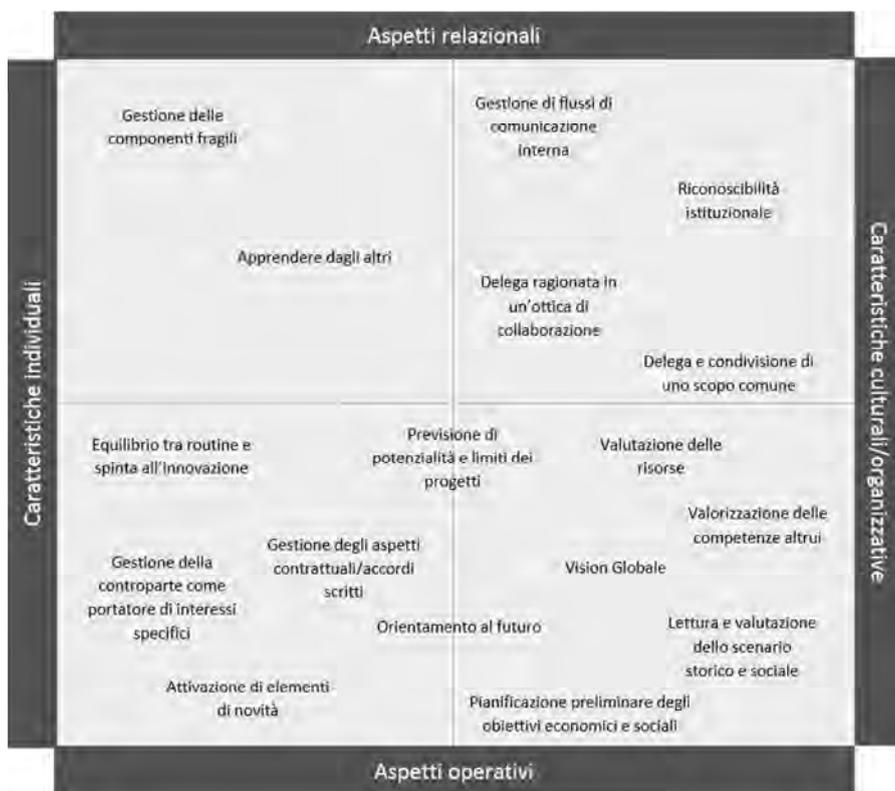
5.2 Il dirigente innovativo: il repertorio di competenze

La precisazione delle competenze ha visto un deciso coinvolgimento dei dirigenti in un lavoro di rivisitazione e validazione degli elementi conoscitivi emersi dall’impiego dei diversi dispositivi di ricognizione delle pratiche. I ricercatori hanno infatti restituito il materiale raccolto, durante una giornata di lavoro a cui hanno partecipato gli attori organizzativi appartenenti all’advisory committee.

Durante tale occasione, il lavoro si è articolato in una prima fase di presentazione delle conoscenze prodotte da parte dei ricercatori, una successiva discussione e rielaborazione del materiale e la creazione congiunta del profilo di competenze del dirigente innovativo.

Sulla base delle informazioni emerse e condivise, è stato chiesto ai dirigenti di collocare le pratiche organizzative all’interno di una mappa che incrociava aspetti di processo e operativi con dimensioni culturali/organizzative e individuali (Figura 1).

Figura 1 - Mappatura delle pratiche condivise



La discussione e il conseguente posizionamento delle pratiche all'interno della mappa proposta, hanno portato alla progressiva configurazione di ambiti di competenza del dirigente consortile innovativo, aggregati intorno a quattro macro-aree di seguito brevemente descritte:

Vision strategica

Il dirigente innovativo si muove sulla base di un orientamento strategico, in ordine al quale sviluppa e gestisce networking e progetti con una visione a lungo termine. Considera opportunità, progetti, obiettivi a breve termine in un quadro più ampio di sviluppo del territorio e della rete. Questo si traduce nella capacità di prevedere e riconoscere potenzialità e limiti dei progetti, di comprendere l'impatto dell'esterno sulle strategie interne e di capire come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano impattare l'organizzazione, la rete, le sue politiche attuali, i processi e i metodi di lavoro.

La competenza di vision strategica comprende anche la capacità di gestione dell'equilibrio tra routine e spinta innovativa. In questo senso il dirigente innovativo è in grado di integrare le abitudini e le modalità concrete di lavoro con l'assunzione del rischio insito nello sviluppo di idee e progetti imprenditoriali. In questa ottica il dirigente innovativo ha la capacità di integrare criticamente l'attività quotidiana con una costante e continua visione di insieme di obiettivi a medio e lungo termine e quindi di implementare progetti che siano basati su letture e valutazioni critiche dello scenario storico, sociale ed economico.

Articolazione e gestione degli accordi

Il dirigente innovativo agisce in modo proattivo: individua, avvia e gestisce iniziative e progetti in linea con gli orientamenti strategici e gli obiettivi della rete e dell'organizzazione, cogliendo le opportunità che si presentano nel territorio e anticipando i problemi per minimizzarli o risolverli nel tempo, lavorando per esplicitare le reciproche aspettative. Tali competenze comprendono anche capacità di gestione e di organizzazione di aspetti metodologici e contrattuali attraverso l'utilizzo di accordi scritti che costituiscono elementi di tutela pianificazione e semplificazione.

In sintesi il dirigente innovativo è in grado di accompagnare i processi non solo in termini relazionali ma anche in termini gestionali, ponendo attenzione ad aspetti di pianificazione e visione imprenditoriale e alla definizione di un quadro organizzativo e di responsabilità ben preciso che prevede azioni di pianificazione e monitoraggio dei processi di lavoro.

Relazionalità interna ed esterna

Il dirigente innovativo crea e sviluppa un network di connessioni formali e informali con una vasta cerchia di persone e organizzazioni. Sviluppa nuovi contatti, attiva alleanze, mantiene rapporti già esistenti per ottenere le risorse necessarie alla realizzazione delle strategie e dei progetti di crescita imprenditoriale e sociale.

In questo senso è in grado di sviluppare un consenso ad ampio raggio, di trovare e gestire alleanze e supporto, di coinvolgere le risorse guidandole verso obiettivi definiti. Sa gestire quindi in modo efficace la rete di relazioni definendo e condividendo scopi comuni. Riconosce cultura, valori e linguaggi organizzativi facendo leva su ciò che produce migliori risposte, valorizzando le capacità e le competenze proprie e altrui. Sa lavorare in modo collaborativo e cooperativo favorendo lo sviluppo di un clima positivo, apprendendo dagli altri e favorendo allo stesso tempo la crescita professionale

delle risorse umane. È in grado di assumersi responsabilità delegando sulla base di una attenta valutazione di potenzialità e limiti degli attori coinvolti. È inoltre capace di costruire una continuità tra i progetti delle diverse cooperative attivando processi di collaborazione e coesione.

Riconoscibilità istituzionale

Dimensione che sintetizza il lavoro di costruzione di rapporti di fiducia e di consolidamento dell'immagine e della riconoscibilità all'esterno del consorzio. Il dirigente innovativo promuove all'esterno attività e processi lavorativi, diffondendo un'immagine positiva e riconoscimento presso la totalità degli stakeholder.

In sintesi il quadro delle competenze emerso rappresenta e descrive un ruolo di dirigente consortile articolato, flessibile e sfaccettato che assume declinazioni diverse a seconda delle peculiarità dei contesti, dei progetti, delle situazioni e delle caratteristiche personali. Il lavoro del dirigente innovativo presenta caratteristiche di complessità che si declinano con aspetti di pluri-funzionalità organizzativa, di connotazione processuale, di dinamicità di situazioni e di flessibilità della postazione lavorativa.

Sulla base di quanto emerso, i ricercatori in un momento successivo hanno cercato di valorizzare la complessità delle pratiche individuate, al fine di identificare un profilo di competenze del dirigente innovativo e supportare la loro effettiva traduzione in pratica all'interno di contesti operativi e professionali.

Ciò significa che all'interno delle quattro aree sopra richiamate sono state precisate micro competenze specifiche.

Nel concreto i ricercatori hanno articolato le competenze, attraverso l'individuazione di aspetti conoscitivi e operativi implicati nelle competenze stesse.

Tali dimensioni hanno fatto riferimento a:

- **Conoscenze:** insieme di saperi e teorie implicite in uso;
- **Capacità:** compiti e ambiti di azione che caratterizzano l'expertise nel contesto;
- **Qualità:** caratteristiche personali e soggettive sollecitate.

Le competenze sono state quindi riassunte e riportate all'interno di una tabella che ha costituito il riferimento per il lavoro di diffusione delle conoscenze dal circoscritto ambito dell'advisory committee al più ampio orizzonte dell'organizzazione consortile nel suo complesso.

Tabella 2

	<i>Conoscenze</i>	<i>Capacità</i>	<i>Qualità</i>
Gestione dei flussi di comunicazione interna/esterna	Modalità e forme disponibili di scambio Tecnologie e strumentazioni di riferimento Dinamiche di interazione situate e particolari	Coordinamento e gestione gruppi di lavoro/tavoli istituzionali Accompagnamento processi operativi Condizione Riflessione organizzativa	Spigliatezza Apertura comunicativa Discernimento Selezione Decisione
Gestione delle componenti di fragilità/non linearità	Peculiarità e specificità di situazioni e contesti Variabili e problemi particolari Elementi prevedibili e imprevedibili/emergenti	Gestione di dinamiche conflittuali Esercizio di autorità e controllo funzionale Supporto e facilitazione Regolazione costante dei processi	Pazienza Autorevolezza Umorismo/ironia Attenzione ai dettagli significativi Attenzione fluttuante
Costruzione di processi di condivisione e convergenza	Differenze esistenti Pluralità di risorse e micro-culture	Polifunzionalità Connotazione lavorativa processuale Negoziazione e mediazione Leadership funzionale	Dinamicità rispetto a situazioni Postazione lavorativa (interna) Accoglienza dell'inatteso
Previsione progettuale	Scenari e trend di cambiamento Prospettive politiche, normative, culturali Variabili economiche e sociali	Riconoscere potenzialità e limiti dei progetti Equilibrio tra routine e innovazione Pianificazione, implementazione e monitoraggio progetti Generazione di valore economico & sociale	Orientamento al futuro Attivazione di sguardi e prospettive inedite Desiderio Interesse Velocità/lentezza Tolleranza alla pressione
Visone globale	Dimensioni sociali, storiche ed economiche Risorse ideali, valoriali e motivazionali	Prefigurazione obiettivi nel medio e lungo termine Differenziazione progettuale Costruzione di scopi e tensioni comuni	Intuizione Senso prospettico Tensione etica ed estetica Passione Responsabilità
Valorizzazione competenze altrui	Risorse immateriali e materiali Specificità personali Storie lavorative	Delega di compiti e responsabilità Valutazione risorse Supporto e sviluppo alla crescita	Colpo d'occhio Attenzione ai dettagli Senso dell'allocazione

6. Promuovere modalità di supporto alla circolazione delle conoscenze dirigenziali

La tabella ha rappresentato un primo esito del percorso ed è diventata l'elemento chiave nel successivo percorso di circolazione e diffusione della conoscenza prodotta.

A partire da questo strumento, infatti, è stato organizzato un workshop con i componenti dell'advisory committee, che hanno dato avvio a discussioni e confronti rispetto alla tabella creata e presentata dai ricercatori, validandola alla luce di analisi ed elaborazioni critiche congiuntamente prodotte.

Una volta acquisita la comune validazione dello strumento, i partecipanti lo hanno utilizzato rileggendo la propria esperienza dirigenziale attraverso due momenti principali:

- un lavoro individuale: consistito in una autovalutazione relativa alle diverse competenze descritte nella tabella. I dirigenti si sono attribuiti un punteggio (posizionandosi su una scala likert per ognuna delle competenze proposte), evidenziando per ogni aspetto i propri punti di forza e di debolezza. Le singole voci relative alle diverse categorie hanno in questo caso facilitato la messa in evidenza di elementi dati per scontati che caratterizzano la comune cultura organizzativa di riferimento;
- un lavoro di gruppo: un momento di *peer evaluation*, reso possibile dalla consolidata conoscenza reciproca che accomunava i componenti dell'advisory committee, da diverso tempo attivi e coinvolti in attività congiunte all'interno del consorzio considerato. Tale pratica, concordata preliminarmente, ha consentito un rilevante momento di confronto e scambio, in cui a due a due i partecipanti si sono raccontati i reciproci punti di forza e di debolezza, ascoltando il feedback dell'interlocutore e dialogando rispetto a dimensioni di possibile crescita e trasformazione professionale e organizzativa. L'opportunità è stata particolarmente apprezzata e riconosciuta come rilevante nel momento di chiusura del workshop, generando idee e alimentando immaginazioni strategiche per la futura attività consortile.

A chiusura del workshop, ricercatori e dirigenti hanno condiviso possibili modalità attraverso le quali veicolare le conoscenze anche al di fuori del gruppo di lavoro, rappresentandole come patrimonio di ricchezza e insieme di riferimenti meritevoli di essere trasferiti e assunti in una prospettiva di cultura organizzativa e dirigenziale diffusa e radicata nel consorzio.

È emersa quindi la proposta di promuovere e realizzare un percorso di sensibilizzazione e sviluppo sulle competenze manageriali emerse, che vedesse come destinatari i potenziali futuri dirigenti (individuati dalle imprese sociali aderenti al consorzio).

L'iniziativa ha comportato l'attivazione di un altro workshop analogo a quello sperimentato con l'advisory committee, destinato questa volta ai nuovi potenziali dirigenti, con l'obiettivo di trasferire, socializzare e condividere le conoscenze acquisite nel percorso precedente.

Si è trattato in questo caso della prefigurazione di un setting di azione formativa in cui i componenti dell'advisory committee hanno lavorato come soggetti esperti del sistema di competenze.

Da un punto di vista operativo il workshop si è articolato in due fasi principali:

- i componenti dell'advisory committee hanno ricostruito il percorso di lavoro precedente, riportando spaccati di conoscenze e repertori prodotti (sequenze di istruzioni al sosia, spezzoni di video diaries, elementi emersi dallo shadowing, ambiti di azione ricavati dalle interviste). È stato in tal modo possibile disseminare in forma relazionale e dialogata spaccati concreti del materiale conoscitivo prodotto, generando risonanze e comuni identificazioni;
- ai partecipanti è stato nuovamente proposto l'utilizzo della tabella in termini di autovalutazione e peer evaluation, con la differenza, rispetto al workshop precedente, che questo secondo aspetto è stato curato dai componenti dell'advisory committee. Ciò ha consentito una prima sintonizzazione dei potenziali dirigenti con le competenze configurate a partire da una rilettura della propria esperienza e ha permesso loro di ottenere feedback rispetto a competenze professionali e a possibili ambiti di trasformazione e consolidamento.

7. Discussione

Il caso presentato nell'articolo mette in evidenza un approccio situato alla valutazione delle competenze, sottolineando in particolare le potenzialità dello strumento di descrizione e presentazione delle stesse (Tabella 2). Tale strumento assume infatti un ruolo fondamentale, sia in quanto aspetto materiale in grado di supportare un esercizio di riflessione collettiva, sia come veicolo che facilita la circolazione della conoscenza prodotta.

La costruzione e l'utilizzo che viene fatto dello strumento si ispira a un noto assunto di Le Boterf (2004), che descrive la competenza non come uno stato o una conoscenza posseduta: la competenza non risiede in una descrizione ideale di risorse (valori, contenuti, strumenti), ma nella concreta realizzazione di tali risorse.

Le competenze individuali e collettive infatti si configurano all'interno di sistemi di azione organizzata, scanditi da processi sociali di scambio, negoziazione, riconoscimento e significazione comune, secondo una logica di validità situazionale, che valorizza il riferimento ai contesti e l'attenzione alle effettive dimensioni organizzative in gioco.

La tabella si costituisce, da questo punto di vista, come un artefatto in grado di tradurre e veicolare conoscenze riconosciute e legittimate all'interno del sistema considerato, consentendo un riferimento concreto per la loro disseminazione e mobilitazione, cioè per la traduzione in pratica di tali competenze nella vita organizzativa quotidiana.

Ciò implica una concezione di traduzione e diffusione di conoscenza diversa dagli approcci tradizionali, connessi a modalità lineari e sequenziali di comunicazione e a concezioni di conoscenza intesa come commodity (Mitton *et al.*, 2007). Al contrario l'approccio qui proposto tiene conto della strutturale natura situata, sociale, materiale e dinamica della conoscenza e della sua irriducibile dipendenza dai contesti di riferimento. L'artefatto tabella diventa un *boundary object* (Carlile, 2004) e i componenti dell'advisory committee assumono il ruolo di *boundaries spanner* (Allen, 1977), entrambi parti in gioco in un setting di apprendimento sociale (Engeström, 2004) che mobilita l'attraversamento di confini organizzativi tramite modalità di circolazione di conoscenze, la lettura convergente di pratiche, lo scambio e l'uso di strumenti condivisi.

Nel caso illustrato sono stati realizzati tre momenti attraverso i quali si è reso possibile il processo di condivisione e traduzione in pratica della conoscenza prodotta e delle competenze individuate, rispetto alle quali la tabella costituisce un punto cruciale nella regolazione e articolazione di molteplici interazioni e negoziazioni.

Il primo riguarda l'accordo circa i modi di esplorazione che hanno caratterizzato la fase di ricognizione sul campo sopra descritta. Si è trattato di cogliere le conoscenze in quanto emergenti dentro il contesto in dimensioni materiali e immateriali, a loro volta connesse a transazioni e scambi sociali rilevabili. Le macro-aree individuate e gli aspetti inseriti nella tabella descritta costituiscono il punto di approdo di tale lavoro.

Il secondo movimento ha riguardato l'accordo tra ricercatori e componenti dell'advisory committee (10 dirigenti rappresentanti del consiglio di amministrazione del consorzio e delle imprese sociali coinvolte) sulle categorie impiegate (conoscenze, capacità e qualità), per l'aggregazione degli elementi di sapere pratico e dei criteri impliciti in uso che caratterizzano il flusso di esperienza operativa evidenziato. Ognuno di questi elementi richiama il set eterogeneo di aspetti attraverso i quali le persone, nelle situazioni concrete, costantemente si rappresentano e discutono ciò che si deve o non si deve fare, configurano ciò che è giusto e ingiusto, corretto e scorretto, tollerato e intollerabile, opportuno e inaccettabile, equo e iniquo, alimentando continui processi di costruzione di conoscenza e di legittimazione negoziata e consensuale di ciò che viene ritenuto evidente e congruente.

Concreti momenti di condivisione di conoscenze sono stati, al riguardo, i workshop realizzati sia con i componenti dell'advisory committee, sia con i futuri dirigenti. Tutti hanno riletto la propria esperienza professionale sulla base della tabella proposta, sperimentandosi in percorsi di peer e auto valutazione.

In sintesi, la realizzazione di tali iniziative ha comportato l'attivazione di ulteriori pratiche di mobilitazione di conoscenza e di livelli relazionali necessari al suo conseguimento:

- un livello istituzionale, inerente l'accordo tra i vari stakeholder interni al consorzio in merito alla individuazione di figure identificate come potenziali futuri dirigenti consortili. Si tratta in realtà di aspetti che occupano la quotidiana attività di gestione delle risorse umane all'interno di contesti organizzativi complessi, in questo caso connessa all'investimento su persone che vengono rappresentate come adeguate e spendibili per un loro sviluppo professionale in prospettiva dirigenziale. La novità nel contesto qui considerato è stato l'esplicito riferimento alle competenze dirigenziali e ai criteri ad esse connessi, espressione di una comune cultura organizzativa e di aspettative in merito alle caratteristiche attese, ora rappresentate in modo più chiaro, legittimato e socialmente riconosciuto e riconoscibile. Di fatto è stato chiesto alle imprese sociali coinvolte di individuare le persone sulle quali stavano investendo in termini di sviluppo professionale e dirigenziale, proponendole come destinatari di una comune azione di sensibilizzazione e promozione;
- un livello progettuale e operativo, connesso alla messa a punto dei workshop e delle relative componenti materiali e di interazione locale che scandiscono le pratiche di condivisione della conoscenza;

- un livello di accompagnamento organizzativo, attraverso il quale sono stati progettati percorsi di monitoraggio e mentoring per i futuri dirigenti all'interno di diverse cooperative. Questo al fine di promuovere la circolazione esperienziale di conoscenze, attraverso momenti di interazione e relazione con differenti contesti operativi e di appartenenza, accomunati da una convergente cultura organizzativa.

8. Conclusioni

Il contributo ha descritto, attraverso l'analisi di un caso, modalità di valorizzazione e ricognizione della conoscenza situata come condizione ed esito di un processo di costruzione sociale all'interno dei contesti organizzativi.

Nelle realtà organizzative la produzione e mobilitazione di conoscenza viene costantemente alimentata dal quotidiano prodursi e riprodursi dei sistemi di attività nei quali le persone sono coinvolte. Discorsi, conversazioni, discussioni, dinamiche di cooperazione e conflitto costituiscono il tessuto relazionale attraverso cui gli attori organizzativi definiscono chi sono e come si rapportano agli altri e alle azioni che devono sostenere ogni giorno.

In particolare l'individuazione dei profili dirigenziali è radicata nelle pratiche attivate e strettamente connessa ai significati attribuiti all'esperienza da parte di diversi stakeholder.

Esercitare uno sguardo rivolto a tali aspetti significa attivare un processo di ricerca socialmente costruita, cioè connessa alla possibilità (non scontata) di coinvolgere le diverse persone in una disponibilità alla ricognizione delle conoscenze esistenti, alla loro circolazione e al loro uso per esigenze di apprendimento e trasformazione. Una ricerca di questo tipo è di per sé connessa ai processi organizzativi che emergono dai problemi con cui i diversi soggetti si confrontano all'interno del proprio sistema di azione (Scarrati, 2012). Una ricerca, dunque, situata (Zucchermaglio e Alby, 2014), perché legata a specifici contesti organizzativi e a campi di attività e pratiche che cambiano costantemente forma. Le competenze manageriali si forgiavano in rapporto a tali pratiche, alla loro interconnessione (o sconnessione), alle diverse dimensioni coinvolte (individuali, collettive, organizzative, istituzionali), agli intermediari usati per la loro individuazione (oggetti materiali, artefatti, persone, discorsi, testi ecc.).

I processi di costruzione di conoscenza descritti hanno riguardato due rilevanti dimensioni.

La prima attiene alle modalità di accesso a tali sistemi di azione, cioè a come i soggetti in azione organizzano, riconoscono, usano e perseguono tutto ciò che essi rappresentano come compatibile, intelligibile e ordinario rispetto alla loro pratica lavorativa.

La seconda si riferisce alla creazione di situazioni di *riflessività indotta* (Lipari, 2008), attraverso le quali gli attori organizzativi sono stimolati a riflettere sulle interpretazioni delle loro esperienze/pratiche.

Si tratta di volta in volta di immaginare le condizioni che consentono sia di avvicinare, vedere e riconoscere le conoscenze situate, sia di accompagnare le persone in un possibile lavoro (non facile, né scontato) di rilettura delle stesse. Da un lato occorre poter vedere pratiche dirigenziali, individuando modalità e dispositivi per intercettare, rilevare e raccogliere corpus di dati relativi al concreto praticare dei soggetti nei loro contesti situati e alla possibile configurazione di competenze; dall'altro serve poterle rileggere, elaborare ed eventualmente trasformare, attivando concreti momenti di funzione riflessiva, cercando di ritrovare il senso del proprio lavoro, di riprogettarlo in modo attivo in relazione a nuove visioni e comprensioni.

Siamo di fronte alle sfide insite nella necessità di catturare la complessità delle situazioni e la molteplicità di interpretazioni, di definire gli spazi in cui i professionisti riflettono congiuntamente e condividono esperienze e conoscenze (Scaratti, 2013).

Si configura un approccio orientato ad avere l'occhio attento a ciò che accade attorno, individuando e tentando diverse e plurali possibilità che possano adattare esigenze metodologiche a condizioni contestuali e di esperienza.

L'esito dell'attivazione di tali visioni anche laterali è la valorizzazione degli aspetti materiali e immateriali che caratterizzano i contesti organizzativi coinvolti. La tabella congiuntamente costruita rappresenta, da questo punto di vista, uno strumento concreto che racchiude sia lo spazio per l'esercizio di una riflessione collettiva, sia il veicolo simbolico di concezioni su cui imbastire e tessere accordi, processi collaborazioni e azioni manageriali trasformative. Un artefatto insieme materiale e immateriale, esito e mediatore di conoscenze organizzative espresse attraverso testi, documenti, linguaggi, azioni, routine.

Le conoscenze in tal modo generate aprono importanti prospettive sul modo di concepire le competenze manageriali come risultato di una dinamica di relazione tra soggetti e contesti. Esse si manifestano attraverso una progressiva configurazione, esito di come i dirigenti sul campo si rapportano alla loro attività in modo responsabile e riconoscibile, interpretando una leadership relazionale e situata (Cunliffe, 2004; Cunliffe e Eriksen, 2011).

Di qui l'emergere di un interessante e innovativo profilo manageriale,

che abbandona le ristrettezze di una visione esclusivamente razionale, riconducibile al famoso acronimo di Gulick e Urwick (1937), datato ma ancora presente e diffuso: il POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).

Il caso proposto suggerisce, piuttosto, la prospettiva di un management che lavora con le persone per comprendere differenti interpretazioni e posizioni e negoziare significati comuni e convergenti sulle cose che potrebbero accadere.

Si prospettano nuove competenze per manager: capaci di inedite narrazioni; costruttori di discorsi e mondi nuovi; interpreti di ruoli caratterizzati da responsabilità e attenzione ai diversi interessi; autori di organizzazioni che si riconciliano con l'etica (Cunliffe, 2014) di una rinnovata sostenibilità e generatività collettiva e condivisa.

Riferimenti bibliografici

- Allen, T. (1977), *Managing the flow of technology*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Baitsch, C. (1993), *Was bewegt Organisation?*, Frankfurt Campus.
- Baitsch, C. (1996), Wer lernt denn da? Bemerkungen zum Subjekt des Lerner, in Geißler, H. (ed.), *Arbeit, Lernen Und Organisation, Weinheim: Deutscher Studienverla*, pp. 215-231, Frankfurt Campus.
- Bruni, A., Gherardi, S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, il Mulino.
- Brown, J.S., Duguid, P. (1991), "Organizational Learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2: 40-57.
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001), "Knowledge and Organization: a social-practice perspective", *Organization Science*, 12(2): 198-213.
- Carlile, P.R. (2004), "Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", *Organization Science*, 15(5): 555-568.
- Cook, S.D.N., Brown, J.S. (1999), "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, 10: 381-400.
- Corbin, J., Strauss, A. (1993), "The Articulation of Work Through Interaction", *Sociological Quarterly*, 1: 71-83.
- Costley, C., Elliott, G., Gibbs, P. (2010), *Doing Work Based Research*, London, Sage.
- Cunliffe, A. (2001), "Managers as Practical Authors: reconstructing our understanding of management practice", *Journal of Management Studies*, 38(3): 351-371.

- Cunliffe, A. (2004), "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner", *Journal of Management Education*, 28(4): 407-426.
- Cunliffe, A. (2014), *A very Short, fairly Interesting and reasonably Cheap Book about Management*, London, Sage.
- Cunliffe, A., Eriksen, M. (2011), "Relational leadership", *Human Relations*, 64(11): 1425-1449 DOI:10.1177/0018726711418388.
- Czarniawska, B. (2007), *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Copenhagen, Business school press, Herndon, VA.
- Czarniawska B. (2008), *A Theory of Organizing*, Elgar, Cheltenham.
- Dall'Alba, G., Sandberg, J. (1996), "Educating for competence in professional practice", *Instructional Science*, 24: 411-437.
- Engeström, Y. (2004), "New forms of learning in co-configuration work", *Journal of Workplace Learning*, 16 (1-2): 11-21.
- Engeström, Y. (2005), "Knotworking to Create Collaborative Intentionality Capital in Fluid Organizational Fields", 11: 307-336.
- Eraut, M. (2001), *Developing Professional Knowledge and Competence*, London, Routledge.
- Gherardi, S. (2003), "Sapere situato ed ambiguità decisionale in una comunità di pratiche", *Studi Organizzativi*, 3: 159-183.
- Gibbons, M., Limoges, H., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M. (1994), *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, London, Sage.
- Gorli, M., Kaneklin, C., Scaratti, G. (2012), "A multi-method approach for looking inside healthcare practices", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(3): 290-307 DOI: 10.1108/17465641211279761 (Permanent URL).
- Gorli, M., Nicolini, D., Scaratti, G. (2015), "Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship", *Human Relations* DOI: 10.1177/0018726714556156.
- Gulick, L., Urwick, L. (1937), "Papers on the Science of Administration", New York, Institute of PA, Columbia University.
- Le Boterf, G. (2004), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2010), *Repenser la compétence*, Paris, Editions d'Organisation.
- Lindgren, R., Stenmark, D., Ljungberg, J. (2003), "Rethinking competence systems for knowledge-based organizations", *European Journal of Information Systems*, 12: 18-29.
- Lipari, D. (2008), "Per un uso in chiave (auto) valutativa delle etnografie organizzative", *Rassegna Italiana di valutazione*, 40: 77-88.
- Mintzberg, H. (2009), "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review*.
- Mitton, C., Adair, C.E., McKenzie, E., Patten, S.B., Wayne Perry, B. (2007), "Knowledge transfer and exchange: review and synthesis of the literature", *The Milbank Quarterly*, 85(4): 729-768.

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swam, J. (2009), *Managing Knowledge Work*, London, Palgrave.
- Nicolini, D. (2009), "Articulating Practice through the Interview to the Double", *Management Learning*, 40(2): 195-212.
- Nicolini, D. (2013), *Practice theory, work and organization: an introduction*, Oxford University Press.
- Normann, R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Milano, Etas.
- Oddone, I., Re, A., Briante, G. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Orlikowski, W.J. (2002), "Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizations", *Organization Science*, 13(3): 249-273.
- Piccardo, C., Kaneklin, C., Scaratti, G. (2010), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Raelin, J. (2008), *Work-based Learning: Bridging Knowledge and Action in Workplace*, San Francisco CA, Jossey-Bass.
- Ripamonti, G., Scaratti, G. (2012), "Weak knowledge for strengthening competences: A practice-based approach in assessment management", *Management Learning*, 43(2): 183-197.
- Sandberg, J., (2000), "Understanding Human Competence at work: an interpretative approach", *Academy of Management Journal*, 43(1): 9-25.
- Sandberg, J., Pinnington, A.H. (2009), "Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective", *Journal of Management Studies*, 46(7): 1138-1169.
- Scaratti, G. (2012), "Costruire ambienti organizzativi: uno sguardo psicologico tra pratiche organizzative e riflessione in azione", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 53(2): 315-339.
- Scaratti, G. (2013), "Verso una cloud research? Nuove prospettive per la produzione di conoscenza rilevante nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni", *Psicologia Sociale*, 1: 131-154.
- Stoof, A., Martens, B.L., Van Merriënboer, J.J.G., Bastiaens, T.J. (2002), "The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence", *Human Resource Development Review*, 1(3): 345-365.
- Tsoukas, H. (1996), "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach", *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.
- Varanini, F. (2010), *Contro il management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Milano, Guerini e Associati.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Weick K., Sutcliffe K.M. (2007), *Managing unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, Jossey-Bass.
- Zucchermaglio, C., Alby, F. (2014), *La ricerca situata*, Bologna, il Mulino.