SFIDE EMERGENTI PER COMPETENZE MANAGERIALI INNOVATIVE. UNA RICERCA SUL CAMPO

Giuseppe Scaratti
giuseppe.scaratti@unicatt.it
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Silvia Ivaldi
silvia.ivaldi@unicatt.it
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Keywords
Competenze manageriali, conoscenza situata, practice based approach, impresa sociale

Abstract

Il paper presenta un approccio locale allo studio delle competenze professionali, attraverso la descrizione di un case study. L'obiettivo è di mostrare come l'individuazione delle competenze professionali riconosciute rilevanti e significative dipenda da specifiche modalità di circolazione e scambio di conoscenze inerenti pratiche professionali e culture organizzative diffuse e socialmente riprodotte nei contesti.
L'articolo descrive inizialmente lo scenario organizzativo del caso, caratterizzato da incertezza, precarietà, rapida evoluzione e progressiva pressione richiesta ai soggetti in termini di adattabilità, performatività e orientamento ai risultati.
Il contributo illustra successivamente il disegno di ricerca adottato, secondo un approccio di produzione di conoscenza orientato ad avvicinare ed evidenziare repertori di pratica dirigenziale emblematica e l'ordine simbolico negoziato che emerge nelle diverse situazioni, riconosciuti dagli attori organizzativi come rilevanti ed esemplari, quindi opportuni, adeguati, da seguire. In ultimo vengono presentati i principali risultati ottenuti e la discussione si sofferma sulle implicazioni epistemologiche, metodologiche e di processo relative al tipo di ricerca adottato.

Lo scenario organizzativo attuale

Il caso proposto si presenta all'interno di uno scenario che introduce profonde riflessioni inerenti le caratteristiche, le responsabilità e le capacità necessarie per esercitare funzioni di government. Manager, professionisti e stakeholder si trovano infatti a dover far fronte a situazioni e problematiche complesse e in continuo mutamento. Coloro che hanno responsabilità dirigenziali all'interno di organizzazioni e realtà istituzionali si confrontano quotidianamente con una pluralità di stakeholder e gestiscono molteplici esigenze, interessi e problemi inediti. Aspetti che richiedono un costante investimento e un'elevata capacità applicativa.
Le organizzazioni postindustriali sono più flessibili, meno gerarchizzate, più integrate e maggiormente mutevoli (con elevate variabili di precarietà ed incertezza). Sollecitano quindi nuovi modi di concepire il lavoro e ne modificano le tradizionali caratteristiche. Si determina un'attività

lavorativa caratterizzata da un alto contenuto conoscitivo in termini di aumento del lavoro immateriale, relazionale, intangibile, innovativo e crescita di situazioni collettive e cooperative nella gestione dei processi di lavoro. Sono sollecitate competenze legate alla manipolazione di informazioni, oltre alla familiarità con nuovi artefatti e strumentazioni tecnologiche che hanno radicalmente cambiato la vita lavorativa.
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.
In questi contesti organizzativi manager, professionisti, practitioners, stakeholders si trovano a dover far fronte alla complessità e all'unicità di problemi ed eventi. La competenza professionale diventa 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.
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. In questo quadro l'imprevisto assume le sembianze quotidiane delle problematiche, delle emergenze e delle contraddizioni inevitabili.
Weick e Sutcliffe (2010) descrivono il vivere nelle organizzazioni come un far fronte alla mole di complessità e di irruzione dell'imprevedibile all'interno delle vite organizzative. Parlano in proposito di realtà lavorative fisiologicamente caratterizzate da costanti dinamiche di innovazione, cambiamento e complessità, in cui l'obiettivo prioritario delle organizzazioni sembra essere quello di sviluppare e supportare una *mindfulness* con cui affrontare, rispondere e governare l'abituale emergere di inediti e inaspettati problemi, criticità, bisogni e necessità.
Supportare una mindfulness significa non tanto fare affidamento ad esperti in grado di evitare problematiche e criticità, quanto sviluppare in tutti gli attori organizzativi una consapevolezza diffusa che si fonda su alcuni principi fondamentali:

- attenzione ai segnali deboli (individuare micro indicazioni e dettagli significativi, comprenderne il significato e immaginare conseguenze possibili)
- sensibilità alle attività in corso (reattività rispetto alla confusa realtà che esiste all'interno della maggior parte dei sistemi che deriva dalla capacità di osservare ciò che si sta facendo effettivamente)
- rinuncia/riluttanza alle semplificazioni legate a categorie di routine e schemi in uso (maggiore attenzione al contesto, alle categorie e alle aspettative che gli attori organizzativi utilizzano per ordinare le sequenze di azione).
- capacità di resilienza (conservazione del funzionamento nonostante la presenza di avversità, capacità di riprendersi da eventi imprevisti, capacità di apprendimento)
- valorizzazione della line: attenzione e ascolto di coloro che operano in prossimità dei problemi e che vivono in prima persona criticità ed incertezze
- rispetto per la competenza: competenza intesa come distribuita e trasversale e non come caratteristica in possesso di singoli esperti.

In sintesi governare l'inatteso 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 difficili e imprevedibili, di saper opportunamente interpretare le dimensioni in gioco per una loro sostenibile gestione e regolazione.
Molti autori (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2009) sostengono al riguardo 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.
Di qui l'esigenza di un mutamento nei modi tradizionali di concepire la funzione dirigenziale, gli stili di leadership 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, 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,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), attraverso un costante esercizio di transazioni inerenti la negoziazione, legittimazione, produzione e riproduzione sociale dei sistemi di attività condivisi.
In questo senso anche i processi di analisi, di ricognizione e di condivisione delle competenze professionali è importante che assumano caratteristiche in linea con la complessità organizzativa più sopra descritta.

Framework teorico

Il concetto di competenza è stato sistematicamente utilizzato come concetto generale di base per indicare la relazione tra la persona e il proprio lavoro. In tale ottica la competenza è considerata una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace o superiore in un'attività lavorativa e misurabile sulla base di un criterio stabilito (Spencer and Spencer, 993).
E' possibile in tal senso individuare quelle competenze che consentono di distinguere tra gli high performer e gli average performer.
Il nostro studio si inquadra all'interno del framework teorico che ha negli ultimi anni rivisitato il concetto di competenza, spostando l'attenzione sulla sua configurazione strettamente legata all'esperienza vissuta dai soggetti all'interno di specifici contesti organizzativi.
Lo studio delle competenze professionali non può, secondo gli approcci recenti (da Le Boterf a Sanderberg), escludere il riferimento al significato che i soggetti attribuiscono al loro lavoro e alle prestazioni richieste nell'ambito di specifici contesti (cfr. 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 come i professionisti utilizzano tali competenze nel compiere la loro professione (Dall'Alba e Sandberg, 1996).
Gli approcci interpretativi e costruttivisti allo studio delle competenze (Dall'Alba e Sandberg, 1996; Eraut, 1995; 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.

Gli attori organizzativi comprendono la realtà attraverso la costruzione di concetti e categorie che la 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.
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.
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.
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 costruisce 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 saperi pratici e conoscenze situate maturate in riferimento a ciò che viene diffusamente sentito e riconosciuto come dotato di significato e di valenza etica nella pratica dirigenziale che si confronta con gli scenari attuali.
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.

Il consorzio e la cultura dirigenziale

La richiesta di realizzare un percorso di ricognizione, analisi e comprensione delle competenze dei dirigenti appartenenti all'organizzazione nasce da un consorzio di cooperative sociali (Solco Città Aperta) che opera a Bergamo e nel suo hinterland (nel nord Italia).
Il Consorzio nasce nel 2000 da un progetto di gemmazione di 4 consorzi territoriali, promosso da una rete istituzionale associata di cooperative della Provincia di Bergamo, con lo scopo di gestire servizi ed elaborare progetti e iniziative strategiche per le cooperative socie.

Si occupa di promuovere iniziative *con* e *per* le comunità implementando progetti di varia natura in diversi campi quali la salute mentale, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, la formazione, la ristorazione, la disabilità e il consumo critico.
I servizi e le attività che afferiscono al consorzio si configurano pertanto come una realtà estremamente differenziata, sia in riferimento alla elevata numerosità di iniziative erogate, sia per quanto attiene alla natura dell'oggetto di lavoro (problematiche eterogenee che richiedono sovente, da parte dei professionisti, la presa continua di decisioni basate talvolta su casi critici o urgenti in relazione ai quali non esistono riferimenti certi e standard).
In questo senso l'attività professionale di coloro che ricoprono ruoli dirigenziali all'interno del consorzio è caratterizzata da una forte marcatura di complessità. Si confrontano quotidianamente con una pluralità di stakeholder interni ed esterni dovendo muoversi tra molteplici esigenze, interessi, storie, orientamenti e sapendo posizionarsi rispetto a problemi nuovi e originali che richiedono un costante investimento. Le competenze di networking del dirigente si declinano anche nella capacità di integrare efficacemente la realtà del consorzio e delle cooperative. Le cooperative infatti si costituiscono come riferimenti imprescindibili in quanto presenti sul territorio e attente a problemi e necessità emergenti. I dirigenti del consorzio devono essere in grado di creare e mantenere una costante e continua collaborazione, collegamento e connessione con le cooperative per dare vita a percorsi di innovazione in un'ottica di valorizzazione delle opportunità esistenti sul territorio.
Sono inoltre chiamati a ricoprire una pluralità di ruoli differenti e a dover di conseguenza gestire e interpretare efficacemente il passaggio da compiti e funzioni diversi. Non sono rari i casi in cui i dirigenti del consorzio sono contemporaneamente impegnati sul fronte della gestione della propria cooperativa e allo stesso tempo coinvolti nei tavoli di rappresentanza. Una trasversalità e pluralità di impegni che conferiscono una dimensione di rete al ruolo dirigenziale, nel suo agire a più livelli e con attori differenti.
I progetti con cui i dirigenti hanno a che fare e gli scenari che devono affrontare introducono un ulteriore elemento di varianza e turbolenza. Si assiste infatti spesso a modifiche legislative o a riconfigurazioni del territorio. Tutti aspetti che richiedono capacità di adattamento e risposta tempestiva a cambiamenti e criticità che possono fisiologicamente verificarsi.
Questa esposizione alla complessità non è quindi traducibile in termini di ingegnerizzazione dei processi di lavoro: il lavoro 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. 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 costituisce 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.
A fronte del quadro sopra descritto è emersa la necessità da parte dei dirigenti del consorzio di individuare e rilevare le competenze dirigenziali significative all'interno del contesto organizzativo specifico e di trasferire e condividere conoscenza relativamente ai saperi prodotti allo scopo di favorire processi di apprendimento complessivo e diffuso.
La richiesta di intervento è stata concordata in collaborazione con l'unità di ricerca di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni dell'Università Cattolica, negoziando e individuando tre obiettivi principali:

a) evidenziare la cultura dirigenziale attesa e legittimata in riferimento ai saperi pratici e alle conoscenze situate che la esprimono;

b) precisare alcune competenze dirigenziali riconosciute e socialmente legittimate esplicitando i criteri in uso ad esse inerenti;
c) promuovere modalità di supporto alla circolazione delle conoscenze dirigenziali e al processo di qualificazione delle risorse esistenti e socializzazione delle nuove.

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

Rispetto al primo obiettivo sono stati attivati una serie di dispositivi di lavoro che hanno previsto la costituzione di un gruppo operativo (advisory commettee) 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 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, Gibbs, 2011)
- fasi di elaborazione congiunta, funzionali alla validazione delle competenze manageriali esistenti e alla attuazione di processi di qualificazione formativa, 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, comprendenti diverse tecniche di raccolta, al fine di cogliere gli elementi indagati (Gorli, Kaneklin,Scaratti, 2012). Nello specifico si sono previsti quattro percorsi paralleli e complementari che coinvolgessero direttamente i dirigenti per l'intera durata del processo:

- Rilevazione delle pratiche professionali attraverso lo strumento delle ***istruzioni al sosia*** (Gorli, Nicolini,Scaratti, 2011). Una tecnica etnografica di raccolta di dati che 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.
- Osservazione etnografica delle esperienze lavorative di due dirigenti di cooperative diverse per un periodo di 4 giorni ciascuno, attraverso l'utilizzo della tecnica dello ***Shadowing*** (Czarniaska,2007). Tecnica che 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 diretto e concreto, le competenze dei due dirigenti grazie alla possibilità di avere diretto accesso ai luoghi, alle reti, ai contesti di lavoro. La tecnica dello shadowing consente di vedere come la persona interpreta il proprio ruolo all'interno di un preciso contesto.

- ***Video narrazioni***: abbiamo chiesto al direttore del consorzio e a un dirigente di cooperativa di produrre, attraverso il recording della vita professionale quotidiana, delle narrazioni relativamente a 'che cosa fa un dirigente consortile'.
- ***Interviste individuali*** a quattro dirigenti del gruppo, definiti dai colleghi come dirigenti innovativi. L'obiettivo delle interviste era principalmente quello di indagare il loro posizionamento rispetto a quanto emerso dalla prima rilevazione di pratiche professionali attraverso le istruzioni al sosia, evidenziare elementi con cui arricchire il quadro di competenze fino a quel momento emerso, indagare le competenze di un dirigente consortile innovativo attraverso il racconto dell'esperienza e dei propri punti di forza e debolezza, limiti e potenzialità.

Il ricco e articolato materiale raccolto ha consentito la descrizione di flussi di esperienza e di sistemi di attività peculiari e ricorrenti all'interno dei quali i dirigenti del consorzio sono quotidianamente coinvolti. Il corpus dei dati raccolti, opportunamente elaborato e riorganizzato dai ricercatori, ha costituito la base per l'approfondimento del secondo obiettivo.

Il dirigente innovativo: il repertorio di competenze

La realizzazione del secondo obiettivo ha visto un deciso coinvolgimento dell'advisory committee in un lavoro di rivisitazione e validazione dei principali elementi conoscitivi emersi dall'impiego dei diversi dispositivi di ricognizione delle pratiche.
È stato in tal modo possibile concordare progressivamente la 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 plurifunzionalità organizzativa, di connotazione processuale, di dinamicità di situazioni e di flessibilità della postazione lavorativa.
All'interno delle quattro aree sopra richiamate sono state poi precisate micro competenze specifiche (vedi tab.1), che hanno costituito il riferimento per il lavoro di transfer e diffusione di conoscenze dal circoscritto ambito dell'advisor committee al più ampio orizzonte dell'organizzazione consortile nel suo complesso.

	conoscenze	**capacità**	**qualità**	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Punti di forza	Punti di fdebolezza
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 Gestire e stare nella complessità Conduzione riflessione organizzativa	Spigliatezza Apertura comunicativa Discernimento Selezione Decisione			
Gestione delle componenti di fragilità/non linearità	Peculiarità e specificità di situazioni e contesti Variabili e problematiche 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 Mindfulness (dettagli significativi; attenzione fluttuante; sfera mentale-sensoriale-emotiva)			
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 routiine 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 a 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			

		professionale				
Promozione di apprendimento diffuso	Saperi pratici diffusi Informazioni e dati di riferimento Repertori di pratiche condivisi e distribuiti	Apprendere dagli altri Documentazione/ Tracciabilità Trasferimento conoscenze	Cura dettagli Tensione allo sviluppo e alla qualificazione			
Costruzione di raccordi e integrazioni	Esperienze e traiettorie locali e territoriali Trasformazioni di logiche e culture attuative	Promozione di co-progettualità tra cooperative Sviluppo attività imprenditoriali Sviluppo di alleanze e giochi a somma positiva	Proattività Imprenditività Flessibilità			
Interlocuzione con diversi stakeholders significativi	Scenari politici, istituzionali, contestuali Linguaggi in uso	Gestione della controparte come portatrice di interessi Gestione aspetti contrattuali e accordi scritti Orientamento al risultato Costruzione di rapporti e relazioni con il territorio	Fiuto Scaltrezza Curiosità Sensibilità ai segnali deboli Pragmaticità			
Marketing territoriale	Mappe articolate dei bisogni Variabili e specificità locali Progettualità condivisa	Coinvolgimento Promozione Raccogliere sfide e stimoli Gestione e valutazione progetti Costruzione di riconoscibilità, reputazione e immagine positiva	Tensione positiva Autovalorizzazione Apertura al rischio			

Tab. 1

La diffusione delle conoscenze

La tabella 1 ha rappresentato un primo esito del percorso di produzione, circolazione e disseminazione di conoscenza che ha caratterizzato l'intero intervento nell'organizzazione considerata. Essa 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) da mobilizzare, ma nella mobilizzazione di queste risorse. Le competenze individuali e collettive si configurano all'interno di sistemi di azione organizzata, scanditi da processi sociali di scambio, negoziazione, e 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 costituisce da questo punto di vista un artefatto che ad un tempo traduce e veicola conoscenze riconosciute e legittimate all'interno del sistema considerato, consentendo un

riferimento concreto per la loro disseminare e mobilizzare (cioè di tradurre in azione). Essa esprime una concezione di traduzione e diffusione di conoscenza diversa dagli approcci tradizionali, connessi a modalità lineari e sequenziali di comunicazione di conoscenza concepita come una commodity (Mitton et al., 2007). Tiene infatti conto della strutturale natura situata, sociale, materiale e dinamica della conoscenza e della sua irriducibile dipendenza dai contesti di riferimento.

Possiamo identificare tre movimenti attraverso i quali è stato relazionalmente conseguito il viaggio di mobilitazione e traslazione di conoscenza, di cui la tabella costituisce un punto cruciale nella regolazione e articolazione di molteplici interazioni, negoziazioni e intermediari materiali considerati.

Il primo riguarda l'accordo circa i modi di esplorazione che ha caratterizzato la fase di ricognizione sul campo sopra descritta. Si è trattato di cogliere le conoscenze in quanto emergenti dentro il contesto, embodied and embedded in dimensioni materiali e immateriali, a loro volta connesse a transazioni e scambi sociali contestualmente rilevabili. La 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 ricercatore e componenti dell'advisory commettee (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 (*conoscenze* come insieme di saperi e teorie implicite in uso; *capacità* come compiti e ambiti di azione che caratterizzano l'expertise nel contesto; *qualità* come caratteristiche personali e soggettive sollecitate) 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.

Un concreto momento di traslazione e mobilizzazione di conoscenze è consistito, al riguardo, in un workshop realizzato con i componenti dell'advisory committee, che si sono confrontati sull'artefatto, validandolo alla luce di analisi ed elaborazioni critiche congiuntamente prodotte. Acquisita la comune validazione dell'artefatto, i partecipanti lo hanno utilizzato rileggendo la propria esperienza dirigenziale attraverso due pratiche:

- la prima, a livello individuale, è consistita in una autovalutazione rispetto alle diverse competenze descritte nella tabella, attribuendosi un punteggio sulla scala Likert proposta ed evidenziando per ogni competenza 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 alcuni aspetti dati per scontati che caratterizzano la commune cultura organzzativa di riferimento;
- la seconda è consistita in 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.

Il terzo movimento ha visto impegnati i membri dell'advisory committee nella discussione e prefigurazione di modalità per veicolare e disseminare le conoscenze acquisite, rappresentate come un patrimonio di ricchezza e un insieme di riferimenti meritevoli di essere trasferiti a assunti in una prospettiva di cultura organizzativa e dirigenziale diffusa e radicata nel consorzio.

L'accordo negoziato ha riguardato in questo caso la proposta di promuovere e realizzare un percorso di sensibilizzazione e sviluppo sulle competenze manageriali emerse, che vedesse come destinatari i potenziali futuri nuovi dirigenti individuati dalle imprese sociali aderenti al consorzio.
L'iniziativa ha comportato l'attivazione di ulteriori pratiche di mobilizzazione di conoscenza e di livelli relazionali necessari al suo conseguimento:

- un livello istituzionale, inerente l'accordo tra i vari stakeholders 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 dirigenziali, proponendole come destinatari di una comune azione di sensibilizzazione e promozione.
- Un livello progettuale e operativo, connesso alla messa a punto di workshop analogo a quello sperimentato con l'advisory committee, destinato questa volta ai nuovi potenziali dirigenti individuati, 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 funzionato come soggetti esperti del sistema di competenze riconfigurato. Vale la pena di richiamare brevemente alcuni aspetti operativi, che gettano ulteriore luce sulle componenti di interazione locale e sulle materialità che scandiscono le pratiche di mobilizzazione della conoscenza.

  Da un lato infatti ai componenti dell'advisory committee è stato chiesto di ricostruire e raccontare il percorso precedente, utilizzando spaccati di conoscenze e repertori prodotti (ad esempio illustrando sequenze di istruzioni al sosia, mostrando e commentando spezzoni di video diaries, sottolineando elementi emersi dallo shadowing, oppure riassumendo alcuni principali ambiti di azione ricavati dalle interviste). E' stato in tal modo possibile disseminare in forma relazionale e dialogata spaccati concreti del materiale conoscitivo prodotto, generando risonanze e comuni identificazioni rispetto alla concretezza e quotidianità di richiamo sollecitati, grazie anche all'autorevolezza e alla seniority riconosciuta agli interlocutori.

  Dall'altro ai partecipanti è stato propsto l'utilizzo della tabella 1 in termini di autovalutazione e peer evaluation, con la differenza che questo secondo aspetto è stato curato dai componenti dell'advisory committee nei confronti dei partecipanti che appartenevano alle comuni imprese sociali di riferimento. Ciò ha consentito una prima sintonizzazione dei potenziali dirigenti con le competenze configurate, provando di fatto a posizionarsi rispetto ad esse a partire da una rilettura della propria esperienza; d'altro canto ha permesso di ricevere preliminari feedback sulle loro caratteristiche e su possibili ambiti di trasformazione e consolidamento.
- Un livello di accompagnamento organizzativo, che ha individuato percorsi di monitoraggio e mentoring per ognuna delle figure individuate, che possono sperimentare momenti di condivisione di esperienza e di attività presso altre cooperative, ricevendo feedback e indicazioni da parte dei dirigenti in essi operanti. In questo caso si realizza una circolazione esperienziale di conoscenze, attraverso momenti di interazione e relazione con differenti contesti operativi e di appartenenza, accomunati da una convergente cultura organizzativa.

Conclusioni

Il contributo, soffermandosi su un concreto caso di studio sul campo di competenze professionali e organizzative, evidenzia come i processi di produzione e mobilizzazione di conoscenza configurino una prospettiva di ricerca legata ai significati che l'esperienza organizzativa assume per i diversi soggetti coinvolti. Una ricerca di questo tipo è di per sé socialmente costruita e connessa ai processi organizzativi che emergono dai problemi con cui i diversi soggetti si confrontano all'interno del proprio sistema di azione.

La prospettiva di ricerca adottata fa riferimento all'*ordine della vita* che si costruisce progressivamente nei contesti organizzativi, composto di attività e pratiche interconnesse che cambiano costantemente forma e che collegano dimensioni individuali, collettive, organizzative, istituzionali, attraverso intermediari che possono essere oggetti materiali, artefatti, persone, discorsi, testi ecc.

Questo ordine per lo più implicito e dato per scontato rappresenta il modo in cui i soggetti in azione organizzano, riconoscono, usano e perseguono tutto ciò che essi rappresentano come compatibile, intelligibile e ordinario rispetto alla loro pratica lavorativa. L'accesso a tali modalità di "messa in ordine" presenti nei sistemi di azione e che acquistano temporanea stabilità attraverso provvisori e instabili processi di negoziazione in pratica, richiede attenzione ai processi mediante i quali la conoscenza pratica si istituzionalizza (diviene cioè attiva come conoscenza diffusa e circolante).

L'attenzione alle dimensioni situate nei contesti di azione comporta quindi l'esigenza di accedere a forme ed espressioni di conoscenza locale, tacita, distribuita e connessa al quotidiano prodursi e riprodursi di pratiche operative, quindi ai concreti e articolati processi di cambiamento organizzativo. Si tratta di immaginare le condizioni che consentono sia di avvicinare, vedere e riconoscere tali conoscenze, sia di accompagnare le persone in un possibile lavoro (non facile né scontato) di rilettura delle stesse. Da un lato occorre poter vedere pratiche, individuando modalità e dispositivi per intercettare, rilevare e raccogliere corpus di dati relativi al concreto praticare dei soggetti nei loro contesti situati; 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 *cloud research* che è una metafora che fa riferimento alla 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.

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. Spingendo ulteriormente le suggestioni della metafora, la prospettiva di una *cloud research* dice di una potenziale molteplice declinazione delle forme di produzione di conoscenza che

- si muovono costantemente tra aspetti di realtà indagata che sono socialmente costruiti (attraverso processi conversazionali, linguistici, materiali e simbolici);
- chiamano il ricercatore a situarsi in una realtà relazionale rispetto alla quale gli è chiesta una costante regolazione di posizionamento, riflettendo sul suo pensare/pensarsi all'interno di un processo dialogico avviato (Shotter, 2010);
- devono intercettare processi emergenti, legati al divenire degli eventi e delle situazioni, ai mutamenti degli scenari, ai cambiamenti che accadono a vari livelli.

In sintesi, il nostro contributo si propone di fornire una nuova modalità e prospettiva di produzione di conoscenza:

- Fortemente ancorata al contesto e alle esperienze di coloro che operano all'interno dell'organizzazione, sottolineando i significati legati alle pratiche e alla necessità di promuovere un esercizio di riflessività comune sul proprio sistema di azione (processo relazionale);

- Centrata sul riconoscimento delle conoscenze tacite e situate e sul dialogo con la conoscenza consolidata e codificata, alimentando ricorsività dinamica tra una cornice teorica e la conoscenza pratica (situatività);
- Orientata ad una articolazione multi-paradigmatica e multi-metodologia della definizione di scienza, secondo una connotazione di ricerca intesa come arte piuttosto che tecnica scientifica;
- Attenta all'importanza della conoscenza prodotta in relazione alla possibilità dei soggetti di essere visti come autori nel loro contesto organizzativo, supportando processi di riconfigurazione e di trasformazione delle pratiche professionali (apprendimento trasformativo).

Bibliografia

Baitsch, C (1993) *Was bewegt Organisationen?* [What drives organizations?], Frankfurt: Campus.

Baitsch, C (1996) Wer lernt denn da? Bemerkungen zum Subjekt des Lerners [Who is learning there? Comments on the subject of learning], in Geiβler,H (ed.) *Arbeit, Lernen Und Organisation*, Weinheim: Dettscher Studienverla,, pp. 215-231.
Frankfurt: Campus.

Bruni A, Gherardi, S. (2007) *Studiare le pratiche lavorative* [Studying Working Practices], Bologna: Il Mulino.

Burgoyne, J (1993) The competence movement: issues, stakeholders and prospects, *Personnel Review*, *22*: 6-13.

Carlile, P.R. (2004). *Transferring, Transalting and ransforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Bounderies*. Organization Science, 15, 5, 555 – 568.

Corbin, J and Strauss, A (1993) The Articulation of Work Trough Interaction, *Sociological Quarterly*, 1: 71-83.

Costley, C, Elliott, G and Gibbs, P (2010) *Doing Work Based Research*, London: Sage.

Czarniawska B., *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in mothern societies.* Copenhagen business school press. Herndon, VA.

Dall'Alba, G and Sandberg, J (1996) Educating for competence in professional practice, *Instructional Science*, *24*: 411-437.

Engeström Y., (2005) Knotworking to Create Collaborative Intentionality Capital in Fluid Organizational Fields. *Vol. Iss: 11, pp.307 – 336*

Engestrom Y., (1987) *Learning by expanding: an activity theoretical approach ti developmental research*. Helsinki: Orienta – Konsultit.

Eraut, M (2001) *Developing Professional Knowledge and Competence*, Routledge.
Fazzi L., (2007) *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*. Crocci, Roma.

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, Vol. 7 Iss: 3, pp.290 – 307, DOI:10.1108/17465641211279761 (Permanent URL).

Koot W., Leisink P., Verweel P., (2003) *Organizational Relationships in the Networking Age: The Dynamics of Identity Formation and Bonding*. Edward Elgar Pub

Le Boterf, G (2010) *Repenser la compétence*, Editiones d'Organisation: Paris.

Le Boterf, G (2004) *Construire les competences individuelles et collectives*. Ediotions d'Organisation, Paris.

Lindgren, R, Stenmark, D and Ljungberg, J (2003) Rethinking competence systems for knowledge-based organizations, *European Journal of Information Systems*, *12*,:18-29.

Mitton, C., Adair, C.E., McKenzie, E., Patten, S.B. and Waye Perry, B. (2007). Knowledge transfer and exchange: review and synthesis of the literature. *The Milbank quarterly* 85(4), pp. 729-768.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swam,J. (2009). *Managing Knowledge* Work. London: Palgrave.

Normann R., (2002) *ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*. ETAS, Milano.

Raelin, J (2008) *Work-based Learning: Bridging Knowledge and Action in Workpalce*, San Francisco CA: Jossey-Bass.

Sandberg, J (1994) *Human Competence at Work: An Interpretive Perspective*, Göteborg: Bas.

Sandberg, J (2000) Understanding Human Competence at work: an interpretative approach, *Academy of Management Journal*, *43*(1): 9-25.

Sandberg, J and Pinnington, AH (2009) Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective, *Journal of Management Studies*, *46*(7): 1138-1169.

Shotter J. (2010). Situated dialogic action research: disclosing <<beginnings>> for innovative change in organizations. *Organizational research methods, 13, 268-285*

Spencer LM., Spencer SM. (1993) Competency at work. New York: John Wiley and Sons.

Stoof, A, Martens, B.L. Van Merrienboer, JJG and Bastiaens, TJ (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.

Weick K., Sutcliffe K.M. (2007) *Managing unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass (II edition)