



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MODENA E REGGIO EMILIA

**Dottorato di ricerca in Relazioni di Lavoro**

(Area Organizzazione del Lavoro e Gestione delle Risorse Umane  
nell'ambito della Scuola Internazionale di Dottorato in Relazioni di Lavoro  
Marco Biagi)

Ciclo XXVI

**“L'Avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione  
dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo”**

Candidato: Iari Nora

Tutor: Prof. Tommaso Maria Fabbri

Direttore della Scuola di Dottorato: Prof. Luigi Enrico Golzio

**Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia**

**Dottorato di Ricerca in Relazioni di Lavoro**

Area Organizzazione del Lavoro e Gestione delle Risorse  
Umane nell'ambito della Scuola Internazionale di Dottorato in Relazioni  
di Lavoro Marco Biagi

Ciclo XXVI

**“L'AVVIO DELL'ANNO SCOLASTICO: FORMAZIONE DELLE CLASSI,  
DEFINIZIONE DELL'ORGANICO E ASSEGNAZIONE DEL PERSONALE  
DI RUOLO E NON DI RUOLO”**

Candidato: Iari Nora

Tutor: Prof. Tommaso Maria Fabbri

Direttore della Scuola di Dottorato: Prof. Luigi Enrico Golzio



# Sommario

<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>CAPITOLO I. LA COMUNITA' PROFESSIONALE: efficacia ed efficienza in un processo organizzativo</b> .....	11
1.1 L'organizzazione come processo di azioni e decisioni.....	11
1.2 La comunità professionale (network environment) .....	14
1.3 L'efficacia come rinnovamento di mezzi e fini .....	19
1.4 L'efficienza come capacità di operativizzare le azioni previste .....	22
1.5 Il processo secondario di analisi-formazione-intervento .....	25
1.6 La ricerca-intervento come strumento di sviluppo della conoscenza organizzativa .....	30
<b>CAPITOLO II. LA RICERCA-INTERVENTO SULL'AVVIO DELL'ANNO SCOLASTICO</b> .....	37
2.1 L'avvio dell'anno scolastico nella Provincia di Modena .....	37
2.2 La prima fase della ricerca-intervento: la rappresentazione del processo .....	40
2.2.1 <i>Nominare e definire il processo</i> .....	41
2.2.2 <i>Rappresentare il processo tramite flow chart</i> .....	42
2.2.3 <i>Individuare la comunità professionale coinvolta</i> .....	48
2.2.4 <i>Recepire criticità e bisogni del processo</i> .....	48
2.3 La seconda fase della ricerca-intervento: il coinvolgimento della comunità professionale .....	54
2.3.1 <i>Approfondire il livello di dettaglio nella definizione del processo e nella sua rappresentazione</i> .....	55
2.3.2 <i>Interviste agli altri soggetti della comunità professionale</i> .....	55
2.3.3 <i>Supportare azioni di intervento volte a soddisfare i maggiori bisogni emersi</i> .....	57
2.4 Il termine della ricerca-intervento .....	59
2.5 Conclusioni.....	60

2.5.1 Risorse massimamente impegnate.....	60
2.5.2 Bisogni indotti.....	62
2.5.3 Duplicazione di sforzi .....	66
2.5.4 Processo inefficiente, ma efficace.....	66
<b>CAPITOLO III. IL COORDINATORE ORGANIZZATIVO: un investimento strategico .....</b>	<b>71</b>
3.1 Il Coordinatore Organizzativo.....	71
3.2 Favorire l'apprendimento organizzativo .....	76
3.3 Campo d'azione e comunità professionale .....	81
3.4 Analisi-formazione-intervento .....	87
3.5 Un investimento strategico per la dirigenza .....	97
3.6 Analisi e scelte organizzative .....	101
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>113</b>

## **ABSTRACT**

Questo lavoro si rivolge a tutti i quadri, i manager, i dirigenti, tecnici o politici, sia di ambito pubblico che privato, che devono compiere scelte organizzative in un contesto ad elevato grado di incertezza. Si sostiene l'ipotesi che le scelte organizzative influenzino efficacia ed efficienza.

Nel Capitolo I, basandosi su un quadro teorico che fa riferimento ai contributi di M. Weber, C. J. Barnard, H. A. Simon, J. D. Thompson, B. Maggi, Y. Clot, l'organizzazione è definita come processo di azioni e decisioni, intenzionalmente rivolto, secondo razionalità limitata, al raggiungimento di un obiettivo. L'efficacia è definita come rinnovamento di mezzi e fini e l'efficienza come capacità di operativizzare le azioni previste. Come metodologia viene applicata la ricerca-intervento, coniata da K. Z. Lewin e ridefinita da R. Albano e B. Maggi all'interno del quadro teorico sopraccitato. La ricerca-intervento viene considerata strumento di sviluppo della conoscenza organizzativa.

Nel Capitolo II, viene descritta la ricerca-intervento condotta nel 2012, in collaborazione con il XII Ufficio territoriale di Modena, il XVI Ufficio Territoriale di Reggio Emilia, l'Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia Romagna e le Reti delle Istituzioni Scolastiche Autonome della Provincia di Modena, RISMO e ASA-MO, su un processo di lavoro denominato "Avvio dell'anno scolastico. Formazione delle classi, costruzione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo". La rappresentazione di tale processo è stata ordinata in forma di flow chart.

Nel Capitolo III si propone di istituire all'interno delle organizzazioni la figura del "coordinatore organizzativo", responsabile della strutturazione delle azioni, accanto alla dirigenza, responsabile della scelta degli obiettivi strategici e al responsabile tecnico.

Queste tre figure corrispondono ai tre elementi costitutivi di ogni processo. Azione del Coordinatore Organizzativo è l'analisi-formazione-intervento. Tale azione è continua, permanente e ricorsiva e permette di superare il modello unidirezionale, implementando un modello ricorsivo che consente di perseguire efficacia ed efficienza in contesti ad elevata incertezza, di unire competenze di ricerca e professionali all'interno delle comunità professionali e di perseguire intenzionalmente i propri obiettivi secondo criteri di efficacia ed efficienza.



*Non è possibile risolvere  
un problema con lo  
stesso tipo di pensiero  
che l'ha creato.*

*(A. Einstein)*

## **Introduzione**

Nella fase iniziale della stesura di un progetto di ricerca, si pone il problema di ricostruirne il processo. Perché un lettore interessato possa cogliere un senso e seguirne lo sviluppo, si darà una struttura logicamente ordinata e agevolmente riconoscibile. E' tuttavia interesse particolare dello scrivente sottolineare che quadro teorico di riferimento, ipotesi di ricerca, metodologia impiegata si sono influenzati e hanno contribuito a definirsi reciprocamente nel corso del lavoro. Allo stesso modo, verrà più volte sottolineato che gli elementi oggetto della ricerca organizzativa non potranno essere distinti se non analiticamente. La definizione di processo organizzativo presentata nel Capitolo I. aiuterà a chiarire questa proposizione.

Questo lavoro si rivolge a tutti i quadri, i manager, i dirigenti, tecnici o politici, sia di ambito pubblico che privato, che devono compiere scelte organizzative in un contesto ad elevato grado di incertezza. Detti professionisti, attraverso le loro scelte, hanno la responsabilità di garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi strategici del proprio ente o della propria azienda.

Obiettivo della presente tesi è avanzare una proposta organizzativa che supporti lo sviluppo da parte delle organizzazioni di capacità strategiche in grado di fronteggiare le difficili sfide che si trovano davanti. Si postula che le scelte organizzative influenzino efficacia ed efficienza. Tale proposta è presentata nel capitolo III e ruota attorno alla figura del "coordinatore organizzativo".

La proposta è ancorata a un quadro teorico specifico illustrato nel capitolo I ed è stata sviluppata nel corso di una ricerca-intervento sul processo di lavoro definito, in collaborazione con gli esperti del settore, “Avvio dell'anno scolastico. Formazione delle classi, costruzione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo”. La ricerca è stata condotta nel 2012 in collaborazione con il XII Ufficio territoriale di Modena, il XVI Ufficio Territoriale di Reggio Emilia, l'Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia Romagna e le reti delle Istituzioni Scolastiche Autonome della Provincia di Modena, RISMO e ASA-MO.

Il settore della pubblica istruzione è senz'altro dotato di aspetti specifici, tuttavia si ritiene che gli elementi più rilevanti emersi dalla ricerca riguardino l'elevata incertezza che lo contraddistingue e le problematiche a livello organizzativo che ciò comporta. In questo senso, chi scrive è convinto che i risultati di questo percorso siano di interesse per chiunque, abbia responsabilità organizzative in ambito pubblico o privato e si trovi a fronteggiare un contesto così caratterizzato. L'individuazione di un ambito organizzativo specifico è determinante per fornire concretezza empirica alle teorie impiegate e riscontro alla proposta organizzativa elaborata. Si cercherà di limitare al minimo gli approfondimenti tecnici necessari alla comprensione. Lo scrivente si augura che la pubblica istruzione possa essere un tema di interesse diffuso e che l'esperienza personale diretta, spesso rinnovata attraverso i percorsi di figli o nipoti, possa guidare nella lettura anche chi non si occupa di scuola professionalmente.

Ai professionisti del settore, questa ricerca fornisce la descrizione dal punto di vista della ricerca organizzativa di un processo primario come quello dell'avvio dell'anno scolastico e dei suoi rapporti con i soggetti agenti che vi sono coinvolti. Nel corso della ricerca-intervento è stato elaborato un artefatto tecnico, una rappresentazione ordinata in forma di flow chart (diagramma di flusso) dell'avvio dell'anno scolastico, che verrà debitamente presentata e descritta nel Capitolo II. Benché tale strumento sia soggetto a obsolescenza in assenza di aggiornamento continuo e non tutti gli elementi che contiene siano facilmente interpretabili fuori dal contesto in cui è stato prodotto, è stato considerato utile e immediatamente spendibile da parte dei soggetti interessati. Al di là dei contenuti specifici, l'artefatto costituisce anche l'esempio concreto di uno degli strumenti impiegati dal “coordinatore organizzativo”, presentato nel Capitolo III.

Dopo aver inquadrato destinatari, obiettivi ed oggetto del presente lavoro e prima di procedere all'introduzione vera e propria, è premura di chi scrive ringraziare tutte le persone che lavorano negli uffici sopraccitati, che hanno prestato il loro tempo, le loro energie e la loro intelligenza e reso questo percorso possibile. Questa ricerca, come ogni lavoro svolto seriamente, ha comportato momenti di convergenza e momenti di conflitto, così come ha suscitato incoraggiamenti e critiche. Per quanto decise potranno apparire le osservazioni fatte in itinere o le argomentazioni a favore della necessità della proposta organizzativa avanzata, esse non vogliono in nessun modo essere rivolte alle singole persone, ma ai soli aspetti organizzativi in del processo studiato.

Oggetto primario di questo percorso di ricerca e della scuola internazionale di dottorato Marco Biagi, che lo ha promosso e sostenuto, è il Lavoro. Il "Lavoro" è oggi un ambito in continuo e rapidissimo cambiamento, in relazione a fenomeni molto complessi quali la globalizzazione, il riassetto legislativo di interi continenti, lo stravolgimento dei tradizionali equilibri di potere e l'avvicendamento o la trasformazione radicale degli stessi soggetti coinvolti; si confonde la linea di demarcazione tra occupato, disoccupato e inoccupato, senza nemmeno la linea guida dettata dalle costituzioni nazionali che sempre più spesso, forse con troppa leggerezza, vengono ritenute non idonee e modificate alla bisogna. Paradossalmente, lo stesso lavoro, che per decenni ha costituito il pilastro attorno al quale le persone costruivano la propria vita, è oggi massima fonte di incertezza. Per arginare l'incertezza, calmierare le sue dolorose conseguenze e cercare soluzioni, i vari attori del mondo del lavoro si rivolgono a discipline come l'economia, il diritto del lavoro, l'organizzazione del lavoro, ma, con ogni probabilità, risposte adeguate non possono che essere trovate in territori interdisciplinari. All'interno della sua Teoria dell'Agire Organizzativo, che prende le mosse da Weber e dalla Methodenstreit di fine '800 e alla quale si farà spesso riferimento nel capitolo iniziale, Bruno Maggi sostiene che "l'incontro interdisciplinare si fonda sulla coerenza epistemologica. Non si tratta di accostare apporti separati in una addizione pluridisciplinare, né di mescolare in un unico quadro contributi eterogenei" (Maggi, 1984).

Si cercherà di ribadire l'importanza di mantenere la coerenza tra impianto teorico, ricerca-intervento e proposta organizzativa e sarà infatti a questa istanza di coerenza e ai modi per perseguirla, mantenerla e migliorarla che il presente lavoro farà incessantemente riferimento. A livello organizzativo, la coerenza implica scelte precise che impattino sui vari elementi dei

processi di lavoro e la disponibilità a ridiscutere certe abitudini e riferimenti acquisiti che di fronte a un'analisi approfondita si presentano come contraddittori. Chi scrive afferma esplicitamente che perseguire la coerenza all'interno delle proprie organizzazioni in un contesto ad elevata incertezza richiede un cambiamento culturale tanto faticoso quanto necessario. Ai professionisti dell'organizzazione si richiedono scelte che garantiscano efficacia ed efficienza nel perseguimento degli obiettivi delle imprese o enti per cui lavorano. Tuttavia il contesto in cui gli stessi si trovano ad operare rende estremamente incerti i riferimenti stessi su cui tradizionalmente le stesse definizioni di efficacia ed efficienza si sono basate:

- le risorse, sia nel settore pubblico che privato, non possono essere definite a priori né preventivate;
- le forme organizzative e i confini aziendali sono in continua evoluzione e producono incessanti variazioni su organigrammi, ruoli e mansioni;
- gli obiettivi nel settore privato sono legati a mercati che si rinnovano continuamente, mentre nel pubblico, un importante riassetto istituzionale sia a livello europeo che nazionale, basti pensare alla riforma delle Province, ridiscute radicalmente il ruolo della funzione pubblica.

Si sostiene che le definizioni classiche di efficacia come capacità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti e di efficienza come massimizzazione del rapporto tra mezzi e fini non risponde più alle esigenze di chi è chiamato ad effettuare delle scelte su questi temi. Queste definizioni sono state elaborate da grandi teorici dell'organizzazione in tempi in cui sia le tipologie di lavoro analizzate che l'ambiente a cui facevano riferimento erano molto meno fluttuanti e l'incertezza poteva opportunamente essere considerata come una devianza cui porre rimedio. Molto spesso la profondità con cui la pratica professionale dell'organizzazione è radicata a queste definizioni induce a cercare soluzioni via via più complicate recependo le nuove, se non altro in termini di emergenza, istanze del Mercato del Lavoro, senza però rinunciare a ricorrere a quadri teorici che le negano. In questo modo si genera una contraddizione senza soluzione possibile.

## **I. LA COMUNITA' PROFESSIONALE: efficacia ed efficienza in un processo organizzativo**

*1.1 L'organizzazione come processo di azioni e decisioni – 1.2 La comunità professionale (network environment) – 1.3 L'efficacia come rinnovamento di mezzi e fini – 1.4 L'efficienza come capacità di operativizzare le azioni previste - 1.5 Il processo secondario di analisi-formazione-intervento - 1.6 La ricerca-intervento come strumento di sviluppo della conoscenza organizzativa*

### **1.1 L'organizzazione come processo di azioni e decisioni**

La presente ricerca prende il via dall'esigenza di affrontare l'incertezza, la cui portata e complessità sono tali da indurre le organizzazioni a rinunciare all'ambizione di poterla rimuovere o renderla residuale e ad acquisire invece capacità di relazionarsi ad essa al fine di perseguire i propri obiettivi. Tale cambiamento non è neutro rispetto al quadro teorico su cui poggiano le scelte e gli interventi organizzativi. Obiettivo di questo capitolo è individuare gli strumenti concettuali che consentano di recepire le domande presentate nell'introduzione e declinarle nuovamente al fine di indicare una direzione di risposta possibile.

Le teorie più diffuse, di matrice oggettivista, hanno sviluppato modelli organizzativi e strumenti per la loro applicazione e controllo, che il crescere dell'incertezza rende sempre più complessi e bisognosi di continua e onerosa revisione. Secondo questa concezione è possibile, nonostante la complessità in aumento, perseguire il disegno organizzativo ottimale. Secondo razionalità causale ed assoluta, ad una corretta analisi del contesto è possibile definire ed attuare il modello organizzativo migliore. La produzione di incertezza è considerata un problema che può essere risolto da soluzioni sempre più complesse ed accurate. Tuttavia studiosi e practitioners che fanno riferimento a queste teorie non sono stati ancora in grado di fornire le soluzioni organizzative ottimali che postulano. Si sottolinea che le perplessità circa la possibilità di un controllo totale sull'incertezza da parte dell'organizzazione non è affatto recente. De Terssac ricorda: “Nel 1936 Merton pubblica un articolo sulle conseguenze non previste e inattese di questa concezione del lavoro. Egli mette l'accento sulle “disfunzioni” dello schema organizzativo: l'impresa ha difficoltà nel raggiungere gli obiettivi poiché fatti fortuiti e perturbazioni

contraddicono lo svolgimento previsto e i soggetti, eccessivamente vincolati dalle procedure, si trovano nella necessità di trasgredire alle regole per poter esercitare la propria capacità di iniziativa”. E continua: “con riferimento a qualsiasi universo professionale, numerose ricerche evidenziano uno scarto tra gli schemi organizzativi derivanti da decisioni preliminari e le pratiche reali. I fatti sono evidenti: le regole di sicurezza non sono rispettate, le scadenze sono talvolta messe in discussione, i bilanci preventivi non vengono osservati, i regolamenti non sono applicati alla lettera, le direttive provenienti “dall’alto vengono interpretate, le procedure adattate, le istruzioni ridefinite, i criteri di qualità sono discussi o anche ridefiniti” (De Terssac in Maggi, 2011). L'estrema incertezza del mercato e la difficoltà a fornire soluzioni univoche, trova maggior accordo in una razionalità e causalità limitata piuttosto che in una razionalità e causalità assoluta. “La razionalità secondo Weber è relativa, non puramente strumentale ed oggettiva, secondo Simon è limitata, perché limitata è la ragione umana, non perché si discosta da una migliore razionalità, assoluta e massimizzante” (Maggi, 2011).

L'incertezza non è una devianza da controllare, ma il prodotto insopprimibile e costitutivo di ogni agire sociale con cui confrontarsi. La produzione di incertezza non è sopprimibile, poiché la razionalità e la conoscenza sono limitate e non abbracceranno mai la totalità di un contesto né il suo svilupparsi. Le teorie di matrice soggettivista, che ben tematizzano sia incertezza che razionalità limitata, si fermano, però, di fronte alla possibilità di avere progettazione organizzativa. Stante l'incertezza e i limiti della razionalità, il professionista dell'organizzazione che volesse inquadrare il proprio operato all'interno di teorie soggettiviste, non potrebbe disporre di alcuna conoscenza previa e pertanto progettare alcun intervento. L'azione sociale produce incertezza, tuttavia si afferma con decisione la volontà di mantenere l'intenzionalità dell'azione. Gli interlocutori del mondo del lavoro condividono il bisogno di risposte che possano guidare la loro azione professionale, proprio per recuperare la razionalità e l'intenzionalità dei propri reciproci contributi. Si concorda qui con quanto sostiene Maggi: “L'agire sociale è finalistico. L'azione umana è, sin dalla sua più tenera età, sociale (Vygotskij, 1934/1979) e finalistica (Simon, 1947). Ma questo non significa presupporre fini dati, certi, immutabili. L'agire sociale è razionale, cioè tendente a ordinare mezzi adeguati a fini desiderati. Ma questo non significa presupporre una determinazione oggettiva dei mezzi e dei fini e la loro relazione perfetta” (Maggi, 2011). Occorre dunque confrontarsi con una tensione insolubile tra

sviluppo continuo di incertezza e continuo tentativo di controllo intenzionale, oppure, per dirla con Thompson, “con un ambiente reale che pone vincoli e una norma razionale che cerca di rimuoverli” (Thompson, 1967).

La necessità di tematizzare e non rimuovere l'incertezza, il ricorso alla razionalità limitata e l'esigenza di mantenere una progettualità organizzativa trovano posto all'interno di una terza matrice epistemologica. Gli studiosi dell'organizzazione che maggiormente vi hanno contribuito sono M. Weber, C. J. Barnard, H. A. Simon, J. D. Thompson, B. Maggi, Y. Clot. Così la definizione di un quadro teorico di riferimento nasce dall'espressione di un bisogno che per trovare soddisfazione deve ripartire dalla declinazione dei concetti che lo definiscono. Riuscire ad arginare l'incertezza è vitale per ogni organizzazione, poiché le forme, gli obiettivi, le risorse e il contesto sono soggetti a continui mutamenti difficili da analizzare e mettono continuamente in discussione l'esistenza stessa dell'organizzazione in quanto tale.

Qual è la definizione di organizzazione in grado di conciliare azione produttrice di incertezza e intenzionalità e razionalità delle azioni rispetto al raggiungimento degli obiettivi? Si adatterà la definizione di organizzazione proposta da Simon: “l'organizzazione è un processo di azioni e decisioni a razionalità limitata intenzionalmente rivolto al raggiungimento di un obiettivo (Simon, 1966). La definizione di Simon ammette l'incertezza a livello intrinseco, poiché produrre un processo implica produrre incertezza. Essa tematizza il cambiamento rispetto a quanto previsto, non come una devianza da tenere sotto controllo. Ogni processo per definizione implica sviluppo storico e cambiamento, ciò è coerente con la percezione attuale del contesto, con le domande che suscita e con l'indebolimento, teorico, dei sistemi che poggiano sulla razionalità assoluta, su un meccanicismo più o meno accentuato, sulla capacità di previsione e possibilità di definire un'organizzazione “as is”, e cioè un ente a sé stante svincolato dal tempo e dal contesto. “Un processo di azioni e decisioni è formato da azioni attese (risultati desiderati), da azioni strumentali (volte al perseguimento dei risultati) e da azioni strutturali (che ordinano, regolano il processo e i rapporti tra queste tre componenti analitiche del processo d'azione)” (Touraine, 1973). I processi si avvalgono di conoscenza incompleta e sono quindi caratterizzati da incertezza.

La scelta di un obiettivo è radicata nella credenza che il suo conseguimento sarà strumentale a qualche obiettivo ulteriore; che tra questi e i risultati attesi esista una relazione di causa-effetto. La scelta di una modalità di coordinamento e controllo è radicata nella credenza che quell'ordinamento di azioni (strutturazione) sia capace di fronteggiare razionalmente l'incertezza introdotta dalle scelte di obiettivi e mezzi. La divisione è solo analitica, poiché nessun processo è dato senza questi tre elementi. “Secondo la Teoria dell'Agire Organizzativo ciò che si intende per organizzazione è l'azione organizzatrice, organizzante, non una realtà oggettiva a priori o oggettivata a posteriori. Essa non è una “entità”, sia essa “predeterminata” rispetto ai soggetti agenti oppure, all'opposto, “costruita” a partire dalle loro interazioni.” (Maggi, 2011). In questo passaggio si nega, dunque, la possibilità di distinguere tra soggetto e sistema, ponendo quindi la questione dei confini di un'organizzazione così concepita. Come una ricerca necessita di una unità di analisi, anche chi compie scelte organizzative deve poter identificare l'organizzazione, conoscerla, distinguerla da altre organizzazioni e distinguerne l'interno dall'esterno. Ma dove comincia e dove finisce il processo sul quale il professionista dell'organizzazione è chiamato ad agire?

La declinazione di organizzazione come processo di azioni recepisce questa necessità, viene infatti mantenuto il concetto di confine organizzativo, che assume anzi particolare e specifica rilevanza. Per definire cosa si intende per confini organizzativi e per agevolare la “visione” di un'organizzazione come processo, di seguito verrà proposto di considerare l'organizzazione come una comunità professionale intenzionalmente volta al raggiungimento dell'obiettivo le cui relazioni si protraggono nel tempo. E' proprio questa intenzionalità, che consentirà di declinare all'interno della complessità tematizzata e teorizzata concetti come efficacia ed efficienza.

## **1.2 La comunità professionale (network environment)**

Per confini organizzativi non si intendono confini giuridici, organigrammi o confini murari, i confini organizzativi vengono concepiti come “opzioni strutturali”, scelte di coordinamento e di controllo delle azioni che compongono il processo e che in questo modo vengono strutturate. Scelte e azioni non si susseguono semplicemente in sequenze lineari, il processo organizzativo si sviluppa su molteplici livelli e se a questi si arriva a

riconoscere un confine dipende dal limite della razionalità di cui disponiamo.

Al fine di arginare l'incertezza, il professionista dell'organizzazione compie scelte di coordinamento e controllo, tali scelte definiscono anche i confini organizzativi e distinguono, analiticamente, ciò che è interno e ciò che è esterno al processo organizzativo. Le scelte di obiettivi e mezzi producono un'incertezza che le scelte di coordinamento e controllo cercano di regolare; a loro volta le scelte di coordinamento e controllo, delineando i confini, definiscono anche i processi esterni con i quali l'organizzazione è in relazione, a loro volta fonti di incertezza. La maggiore o minore capacità di esercitare potere sui processi esterni condiziona l'attività di boundary maintenance che il professionista dell'organizzazione è tenuto a svolgere e che riguarda problemi di reperimento, allocazione e integrazione di risorse, di gestione delle persone in quanto portatori di interessi, di definizione delle attività e del campo d'azione dell'organizzazione, di posizionamento strategico rispetto ai concorrenti, di gestione dei rapporti cooperativi e di mercato con soggetti esterni. (Masino, Maggi, 2000). Le scelte regolative hanno come obiettivo il controllo dell'incertezza prodotta sia all'interno che all'esterno del processo e devono confrontarsi allo stesso tempo con i vincoli posti da entrambi. Le opzioni strutturali, ossia i confini organizzativi e le forme che essi prendono non dipendono da una scelta deliberata di progettazione da parte della dirigenza, come invece sostenuto da Williamson "essi dipendono dalla scelta deliberata della dirigenza di concepire l'organizzazione come processo di azioni e decisioni e definire i confini e le forme dell'organizzazione tramite attività di coordinamento e controllo" (Williamson, 1975). La condizione di possibilità di fornire risposte o fertili direzioni di approfondimento a domande sulle forme organizzative si basa sulla condivisione teorica e concettuale di cosa vuol dire organizzazione da parte della dirigenza e del professionista dell'organizzazione.

"La definizione del campo d'azione richiede il riconoscimento da parte degli altri processi e si basa sui rapporti di potere e di dipendenza. Ogni processo cerca di aumentare il proprio potere e specularmente di diminuire la propria dipendenza nei confronti degli altri processi, cioè cerca di accrescere la capacità di controllo sugli scambi per esso cruciali. A questo fine sviluppa strategie competitive, ma ove può essere utile anche strategie cooperative con altri processi organizzativi". Quando il processo si produce, cioè in presenza dei tre elementi che lo costituiscono, esso

costituisce il proprio campo d'azione (Thompson, 1967). Ogni processo è embedded, immerso in un contesto creato da altri processi con cui è in relazione. “la dimensione sociale dell'agire umano implica che ogni processo d'azione sia sempre in relazione con altri processi d'azione, riguardanti sia lo stesso soggetto agente sia altri soggetti; e ciò nel tempo presente, ma anche in un tempo passato o futuro”, così, ribadisce Maggi, “Nessun processo d'azione può essere completamente autonomo, perché è necessariamente in relazione con altri processi d'azione, né completamente regolato in modo eteronomo, poiché la regolazione intrinseca all'azione è necessariamente autonoma” (Maggi, 2011). Per Barnard, nemmeno la scelta iniziale degli obiettivi da parte della dirigenza può essere considerata neutra o previa rispetto al contesto in cui emerge, poiché “l'evoluzione dei propri moventi è frutto di processo sociale” (Barnard, 1938).

Il campo d'azione definito dal processo è in relazione con un task environment entro il quale ridefinisce i propri confini e contratta le relazioni di potere incessantemente. Sia i processi che i rapporti reciprocamente intrattenuti, sono evidentemente mutevoli. Se da una parte questo approccio sostituisce il dibattito sulle forme organizzative, che inseguono definizioni sempre più complesse di transazioni, organizzazioni gerarchiche, rete e altro e che si trovano oggi in un vicolo cieco, dall'altra sembra cercare di racchiudere una complessità che è inverosimile riuscire a comprendere. Inoltre, benché coerente a livello teorico, un'organizzazione come processo di azioni e decisioni rimane molto difficile da “vedere” e quindi occorre chiarire in quali modi sia possibile tradurre tali presupposti e fornire uno strumento utile ai professionisti dell'organizzazione.

Ciò che rientra all'interno dei confini organizzativi non è un soggetto, tradizionalmente inteso e giuridicamente identificato, poiché all'interno del quadro teorico impiegato in questo lavoro non è data distinzione tra soggetto e sistema. All'interno dei confini organizzativi si trova un processo di azioni e decisioni compiute e prese da un insieme di soggetti coinvolti nel perseguimento di un obiettivo comune che definiamo comunità professionale. “L'azione è la prima realtà, un collettivo non pre-esiste all'azione” (De Terssac in Maggi, 2011). La comunità professionale è il frutto delle attività di coordinamento e controllo e come il processo cui è in relazione in continuo mutamento e sviluppo. Le attività dei soggetti facenti parte della comunità professionale sono tra loro interdipendenti e le

interdipendenze creano incertezza (Thompson, 1967). Lo sviluppo del processo d'azione, la sua strutturazione, così come la composizione della comunità professionale che lo anima non dipende da un imperativo di adattamento che discende a cascata dalle scelte organizzative della dirigenza. Non esiste alcun soggetto che debba adattarsi ad un sistema dal quale non può essere distinto. Il processo d'azione acquisisce una sua struttura organizzativa in modo autonomo. Essa può essere tacita, informale e fino inconsapevole oppure razionalmente supportata da deliberate azioni di coordinamento al fine di garantirne la coerenza di fronte all'incertezza.

Non si sta sostenendo che i professionisti dell'organizzazione dovrebbero proporre interventi in favore della costruzione di comunità professionali, poiché in questo modo si riproporrebbe la reificazione soggetto e sistema, si sta sostenendo che la comunità professionale sia il riflesso dell'organizzazione come processo di azioni e decisioni, dal punto di vista dei soggetti coinvolti. Per migliorare la razionalità tecnica del processo e identificare le relative opzioni strutturali, i professionisti dell'organizzazione devono innanzitutto svolgere attività di coordinamento e controllo atte a mantenerne e migliorarne la coerenza. Perché ciò sia possibile, la dirigenza deve dare ai professionisti dell'organizzazione un commitment molto chiaro in tal senso.

La differenza sostanziale tra comunità professionale (network environment) e rete (network) intesa in senso oggettivista è la definizione di organizzazione che esse sottendono. Nel primo caso si tratta di un processo di azioni e decisioni embedded nel proprio task environment, nel secondo caso di soggetti in relazione tra loro distinguibili da un ambiente esterno. In un network environment i soggetti coinvolti sono al contempo coinvolti in innumerevoli altre organizzazioni. Essi partecipano a un determinato processo attraverso quelle azioni e decisioni atte a perseguire l'obiettivo che quel processo identifica. In questo modo l'organizzazione può essere concepita come un insieme di soggetti che diventano comunità professionale quando compiono azioni o prendono decisioni intenzionalmente finalizzate al raggiungimento di un obiettivo comune. Tale differenza è sostanziale nell'attività dei professionisti dell'organizzazione, poiché nel primo caso essi agiscono sulla regolazione di un processo d'azione definendo così confini e strutture, nel secondo caso adattano un soggetto esistente alle contingenze che si presentano sulla base di un modello ottimale per la realizzazione dell'obiettivo che si ripromette.

“L'idea di confine ha origine dalla distinzione sistemica tra interno ed esterno, tra sistema e ambiente e da una precisa definizione di organizzazione. Le implicazioni di ciò sono oggi oggetto di dibattito a causa di un profondo mutamento delle organizzazioni: in breve i confini organizzativi non coincidono più con i confini giuridici delle imprese. L'analisi ad esempio delle reti di imprese ha messo in discussione le definizioni classiche per riaccostarsi alla prospettiva dell'azione organizzativa di Simon e Thompson. Questo approccio e gli studi che l'hanno approfondito mostrano come siano le relazioni di rete al di fuori della gerarchia d'impresa a consentire il controllo delle incertezze di mercato. Così diviene determinante “spostare l'attenzione sul controllo e sulla strutturazione dei processi in rete” (Lorenzoni, 1992). In questo lavoro si intende sostenere che la rincorsa degli oggettivisti alla già complessa e mai raggiunta definizione di rete e poi ai modi di definire e regolare formalmente il coordinamento delle stesse sia un circolo vizioso che non riesce a risolversi per gli assunti su cui si basa, come la razionalità assoluta, l'esistenza di confini organizzativi determinati, l'esistenza di un sistema preesistente ai soggetti.

Il termine Comunità professionale viene impiegato da Maggi “L'analisi dell'organizzazione come processo volto intenzionalmente e secondo razionalità limitata ad un obiettivo mette in evidenza che la realizzazione di uno specifico obiettivo richiede la mobilitazione e l'integrazione di competenze interne ed esterne, una vera e propria comunità professionale”. (Cotnoir, Maggi, 2002). Il termine viene anche impiegato da INVALSI per indicare l'insieme di stakeholders che intessono relazioni con la pubblica istruzione e le istituzioni scolastiche, che costituirà l'ambito in cui è stata condotta la ricerca-azione. Infine il termine comunità richiama la natura sociale dell'azione. Il limite che si ritiene più rilevante nell'accostare il termine comunità professionale a quello di processo di azioni e decisioni è la mancata evidenza del fattore tempo che è invece insito nel termine processo. Per meglio identificare l'organizzazione come comunità professionale, riformuliamo le componenti di quello che resta primariamente un processo organizzativo. Aldrich chiarisce puntualmente il rapporto tra organizzazione e comunità professionale, affermando che le Organizzazioni sono sistemi caratterizzati da tre connotati fondamentali (Aldrich, 1999):

- orientamento verso obiettivi
- esistenza di insiemi di attività strumentali a tali obiettivi

- la necessità di attività di mantenimento dei propri confini socialmente costruiti

Aldrich, citando Weber, afferma che “l'esistenza di una organizzazione implica una distinzione tra membri e non membri, realizzando di fatto una separazione, seppure variabile e permeabile, tra sé e l'ambiente esterno. Senza il riparo offerto dai confini organizzativi, la conoscenza e le routines sviluppate dall'organizzazione non potrebbero fondarsi in azione organizzativa” (Aldrich, 1999).

Se sono le modalità di regolazione della comunità professionale a definire i confini della stessa, esse sono necessariamente autonome. Se fossero il prodotto di una progettazione previa si ritornerebbe al concetto di adattamento, alla dicotomia soggetto-sistema e al problema di gestire la produzione di incertezza. Ciononostante la regolazione autonoma può essere informale, tacita e inconsapevole e produrre incongruenze tali da compromettere il raggiungimento dell'obiettivo comune. Non si tratta, come direbbero Lawrence e Lorsch di “riportare il processo a sistema”, aggiustando le varianze tra organizzazione formale e informale, ma di rendere il processo capace di perseguire l'obiettivo con efficacia ed efficienza agendo sulla coerenza interna dei suoi elementi tramite attività di coordinamento e controllo. Il professionista dell'organizzazione non cercherà di dare una forma anziché un'altra al processo a seconda del modello che prende a riferimento, egli cercherà di rendere coerente la struttura del processo, che modificherà conseguentemente anche la sua forma. La coerenza è sempre riferita al rapporto tra gli elementi che costituiscono il processo. L'incessante produzione di incertezza ridefinisce continuamente questi elementi rendendo necessario un intervento di coordinamento continuo, permanente e ricorsivo. La variabilità degli elementi costitutivi del processo incide notevolmente sull'applicabilità di concetti come efficacia ed efficienza, nati in seno alle teorie oggettiviste. Per applicare tali concetti ad una organizzazione come processo bisogna necessariamente rideclinarli. E' quanto si cercherà di fare nel prossimo paragrafo.

### **1.3 L' efficacia come rinnovamento di mezzi e fini**

Un'organizzazione, anche tradizionalmente intesa, è certamente orientata verso un risultato. Efficacia è la capacità di ottenere l'effetto voluto.

Un'organizzazione si dà mezzi e struttura per raggiungere il risultato verso cui è orientata. Eppure “Il processo organizzativo può produrre errore” (Catino, 2006), con grande costo per l'organizzazione. Tuttavia è più facile individuare l'errore umano che fare un'analisi di sistema per individuare zone di debolezza e far leva sul cambiamento. L'errore viene fortemente colpevolizzato, favorendo lo sviluppo di blame culture e inducendo il singolo all'adesione formale all'organizzazione, quand'anche gli apparisse fallace. La razionalità limitata e la limitata conoscenza che si può avere dell'organizzazione rendono evidentemente limitata la capacità di previsione. L'organizzazione non garantisce il perseguimento dell'obiettivo e l'obiettivo stesso potrebbe modificarsi durante lo sviluppo del processo stesso.

L'incertezza prodotta sia all'esterno che all'interno dei confini organizzativi e che permea anche le stesse opzioni di preferenza degli obiettivi da raggiungere, induce la dirigenza a richiedere mantenimento di standard di qualità ai professionisti dell'organizzazione, al fine di garantire la sopravvivenza delle organizzazioni stesse. “Secondo la Teoria dell'Agire Organizzativo, anche il processo d'azione è intenzionalmente orientato verso un risultato. È proprio il risultato che rende riconoscibile il processo di azioni e decisioni.” (Maggi, 2011). Per assicurare la dirigenza circa la capacità di raggiungere efficacemente un risultato, da parte di un processo che basa a propria coerenza su attività di coordinamento e controllo e non su una struttura programmata, è necessario che i professionisti dell'organizzazione evidenzino la dimensione storica propria di ogni processo. L'efficacia è in stretta relazione con il tempo, in due modi differenti.

In primo luogo, i risultati devono essere previsti a termine. Non è pensabile che il termine previsto per la produzione di un cinepanettone si protragga oltre il 25 dicembre o che la produzione di una ruota dentata sia prevista per una data successiva a quella di consegna del moto-riduttore di cui quella ruota fa parte. Solo con queste garanzie la produzione del film sarà finanziata o la ditta produttrice di ruote dentate accettata come fornitore.

Così per un certo tempo i fini sono dati e possono essere considerati un obiettivo fisso. Se obiettivi e risorse a disposizione rimanessero invariate si potrebbe ben sostenere l'adeguatezza di una data organizzazione rispetto ai propri fini. Diversamente, il tempo interviene sul processo anche in un secondo modo e modifica continuamente risorse, contesto e conseguentemente obiettivi: il fondo per lo spettacolo viene

improvvisamente tagliato o il cliente chiede una modifica personalizzata al moto-riduttore che richiede una ruota dentata diversa. Se in tempi passati, in alcuni ambiti, una maggiore stabilità dei mercati e del Mondo del lavoro avevano potuto esimersi dall'affrontare sistematicamente questi continui mutamenti, oggi non è più possibile.

“Efficacia, infatti non è l'illusorio adeguamento mezzi e fini e nemmeno realizzare solo ciò che è stato previsto, consiste anche nell'immaginare qualcosa di diverso con i mezzi resi disponibili (Clot 2008), è il rinnovamento dei fini e dei mezzi.(Clot in Maggi, 2011), quella che potremmo definire una efficacia dinamica.” (Saujat in Maggi, 2011). In ottica processuale infatti, "l'azione chiamata risultato (obiettivo, fine) è sempre soggetta ad incertezza, sia perché non è detto che si riesca a raggiungerla, sia perché si può cambiarla cammin facendo. Ugualmente soggette ad incertezza sono le azioni chiamate mezzi – cioè le azioni che si compiono per cercare di raggiungere il risultato desiderato, perché la conoscenza circa la loro adeguatezza è sempre limitata” (De Terssac in Maggi, 2011). “Dato un obiettivo fisso iniziale, lo standard di qualità che gli si attribuisce, tematizzato in termini processuali è perfettibile nel tempo” (Simon, 1966). J. Thompson, seguendo Simon, ha chiaramente indicato come “l'incertezza permei al tempo stesso mezzi e fini e l'efficacia si raggiunge rinnovando continuamente mezzi e fini” (Thompson, 1967). Questo rinnovamento deve essere finalizzato al mantenimento della capacità di controllo su altri processi d'azione. Quando gli obiettivi strategici espressi dalla dirigenza, vengono definiti in termini di efficacia dinamica, le azioni di strutturazione che ne seguono possono agevolare il rinnovamento di quegli stessi obiettivi. E' così che l'attività di boundary maintenance agisce sulle premesse decisionali determinanti per l'individuazione degli obiettivi. La definizione del proprio campo d'azione e del conseguente potere d'azione è la premessa per poter anche definire i propri obiettivi. La definizione del campo d'azione dipende in larga parte dalla capacità di farsi riconoscere dai campi d'azione con cui si entra in relazione. L'efficacia di ogni azione viene valutata alla luce di questi rapporti ed è "con l'analisi dei processi d'azione che si pongono in luce i rapporti tra soggetti, perché è il controllo di un processo d'azione su altri processi d'azione” (Maggi, 2011). Se dall'analisi del processo d'azione, i rapporti con i processi con esso in relazione risultano soddisfacenti, l'azione organizzativa è efficace. L'incertezza è sempre presente, ma non assoluta, e attraverso la strutturazione delle azioni ritenute adeguate per tendere al risultato desiderato, è possibile che l'organizzazione, sempre intesa come

processo, acquisisca la capacità di farvi fronte esercitando maggior controllo sul proprio campo d'azione e in generale sul contesto in cui è inserita.

Definito il concetto di efficacia dinamica come capacità di un'organizzazione di rinnovare mezzi e fini si pone ora la questione di come valutarne l'efficienza. Nel prossimo paragrafo si presenterà una definizione di efficienza coerente con i concetti di organizzazione ed efficacia finora proposti.

#### **1.4 L'efficienza come capacità di operativizzare le azioni previste**

Di fronte ad un periodo critico ad elevatissima incertezza come quello in cui ci troviamo oggi, il mondo del lavoro, composto sia da enti privati che pubblici, chiede ai professionisti dell'organizzazione di mantenere standard di qualità accettabili sugli obiettivi, nonostante il continuo depauperamento di risorse e la flessione dei mercati. Sempre più di frequente si domanda maggior efficienza. Barnard sostiene che “la massima efficienza non esiste, c'è solo soddisfazione” (Barnard, 1938). Non potendo sfuggire alla razionalità limitata postulata da Simon, si esclude la possibilità di garantire la massima efficienza, non potendo sfuggire alla razionalità limitata di Simon, i professionisti dell'organizzazione devono mirare quindi a raggiungere una efficienza soddisfacente per la comunità professionale coinvolta nel processo. Se efficacia dinamica significa rinnovare continuamente mezzi e fini, allora il processo produce incertezza, sia interna che esterna. In questo modo non è possibile valutare efficacia ed efficienza, basandosi sul criterio di certezza che le definizioni tradizionali postulano.

In un processo di azioni, ciò che deve essere reso efficiente è l'azione, ma non l'azione prevista da progettazione, bensì la sua contestualizzazione, la sua operativizzazione. “Leontiev afferma che l'azione è legata a un obiettivo cosciente, le operazioni sono i messi di svolgimento dell'azione, (Leplat, 1988), sostiene che il processo di trasformazione dell'azione in operazione ci ragguaglia sull'elaborazione dell'abilità. Questo, infatti è il punto di partenza dell'efficienza dell'azione” (Clot in Maggi, 2011) Di fatto l'efficienza è la capacità di trasformare l'azione prevista in operazione a seguito del mutare del contesto, mantenendo la coerenza interna al processo.

Teece, Pisano e Shuen riportano che “I risultati di alcune ricerche empiriche mostrano che, quando si accentua l’incertezza di mercato, le imprese tendono ad aumentare, piuttosto che a diminuire, le loro interazioni con altre organizzazioni. Di conseguenza, il principale effetto prodotto dall’incertezza del mercato non è l’assorbimento della fonte dell’incertezza all’interno dei confini dell’organizzazione (come sostenuto dall’economia dei costi di transazione), ma l’aumento delle relazioni con partner esterni che sono conosciuti, credibili e considerati degni di fiducia. Sono sempre più numerose le imprese consapevoli che l’essere autosufficienti può risultare una pratica irrealizzabile in ambienti competitivi che richiedono flessibilità, innovazione e *focus* strategico. Il diffuso ricorso a pratiche relazionali in cui è critico il coinvolgimento di più attori al processo di apprendimento e allo sviluppo di competenze. La reazione all’incertezza aumenta la complessità e la responsabilità delle scelte organizzative da compiere. Occorre potenziare gli aspetti organizzativi in un’ottica di maggiore flessibilità e propensione al cambiamento e non rendendo più pesante e rigida la struttura. Ci vogliono processi in grado di modificarsi e quindi risorse in grado di ripensare le proprie competenze o capaci di acquisirne nuove in risposta ai nuovi bisogni emergenti” (Teece, Pisano, Shuen, 1997). In letteratura la competenza è definita come l’impiego di risorse, di solito in combinazione, utilizzando processi organizzativi, per raggiungere un fine desiderato. “le competenze sono processi tangibili e intangibili, basati sull’informazione, specifici dell’impresa e sviluppati, nel corso del tempo, attraverso complesse interazioni tra le risorse (Amit, Schoemaker, 1993). Stalk, Evans, Shulman affermano che “le capacità sono determinate dall’abilità, sviluppata dall’impresa, di utilizzare in modo integrato le competenze e le altre risorse possedute [...], per raggiungere determinati risultati. Risulta evidente che in tempi di turbolenza assume rilievo la capacità di sviluppare nuove capacità” (Stalk, Evans, Shulman, 1992).

Tale capacità non può essere comprata ed inoculata attraverso una trasmissione eterodiretta all’interno dell’organizzazione, né “possono essere sviluppate velocemente” (Dierickx, Cool, 1989). “Il processo apprende, sviluppando capacità individuali e comuni, durante il proprio svolgimento e si autoregola continuamente, ciò avviene tramite le relazioni che si instaurano per via della natura stessa dell’azione che è sociale” (Cotnoir, Maggi, 2002).

Compito fondamentale dell'alta direzione diventa, allora, “la creazione di un'architettura strategica che delinei gli obiettivi per la costruzione delle competenze future e per l'acquisizione delle tecnologie necessarie” (Prahalad e Hamel, 1990). Declinare l'organizzazione come processo di azioni e decisioni e istituire azioni di coordinamento, controllo e boundary maintenance, fungeranno da supporto all'apprendimento organizzativo, che rimane autonomo. In ambienti in rapido cambiamento assume rilevanza l'abilità di percepire la necessità di riconfigurare l'insieme delle risorse dell'impresa e di portare a compimento i conseguenti processi di trasformazione interna ed esterna. Le attività di mantenimento dei confini (o boundary maintenance) riguardano essenzialmente la riproduzione della conoscenza organizzativa. Tale attività consente, attraverso azioni di coordinamento, di partecipare alla costruzione e omogeneizzazione delle premesse decisionali, così come descritte da Simon nel 1947. Tali attività sono determinanti per efficacia ed efficienza: “è la riproduzione della conoscenza organizzativa, che crea capacità di operativizzazione delle azioni previste di fronte a nuovi vincoli” (Clot in Maggi, 2011).

La valutazione di efficienza risiede nella valutazione della risposta del processo al mutare del contesto e quindi dei vincoli che gli sono imposti. Nuovamente questi vincoli non sono semplicemente ostacoli da rimuovere, essi sono invece necessari per la valutazione dell'efficienza di un processo. Amaduzzi afferma che “sono i vincoli non rimovibili nel breve termine che fanno emergere l'efficienza. I vincoli dipendono dai rapporti di potere con i processi esterni ai propri confini organizzativi o campo d'azione” (Amaduzzi, 1993). In un processo di azioni e decisioni, i cui confini sono solo analiticamente definiti, ciò che è valutabile è la sua razionalità tecnica. La valutazione di efficacia ed efficienza non può mai essere interna al processo. Scrive Maggi “il rapporto tra azioni e risultato è un rapporto tecnico, soggetto a razionalità limitata (Thompson 1967): è la tecnologia, o razionalità tecnica, del processo di azioni e decisioni. Per la valutazione delle scelte organizzative, con riferimento alla teoria descrittiva di Thompson, la questione è trattata in relazione alla possibilità di controllo dell'incertezza che permea sia le scelte delle azioni strumentali sia le scelte dei risultati desiderati: insostenibilità della valutazione generalizzata in termini di efficienza e l'inaffidabilità, nella maggior parte dei casi, anche di una valutazione intrinseca di efficacia. Per la Teoria dell'Agire Organizzativo è possibile una valutazione della congruenza interna del processo d'azione. I reciproci rapporti tra le componenti analitiche del processo d'azione – risultati attesi, azioni tecniche, azione strutturale .

Possono essere valutati in termini di gradi variabili di congruenza organizzativa, confrontando, come si è già accennato, la variabilità di forma e la variabilità di tempo di ogni componente (Maggi, 1984/2011).

L'unica opzione esercitabile, da parte del professionista dell'organizzazione che voglia progettare e perseguire un obiettivo di efficientamento del processo di cui è responsabile è la valutazione delle competenze del processo stesso. Lo stesso obiettivo non può essere espresso tramite organigrammi, protocolli e curricula perché "la valutazione degli obiettivi, standard di desiderabilità è una continua riscrittura delle regole" (Thompson, 1967). "Nella prospettiva funzionalista l'universo è strutturato in posizioni e in modi di relazioni fra queste, ma lavorare è un'attività di organizzazione del proprio spazio che eccede lo spazio al quale ciascuno è assegnato ed è un'attività di invenzione di relazioni con gli altri. [...] cooperare è costruire il proprio territorio professionale grazie alle reti di relazioni che si tessono, ed è inventare delle regole sulla base di un accordo volontario" (De Terssac in Maggi, 2011).

Teece, Pisano le chiamano capacità dinamiche. Il termine "dinamico" fa riferimento alla capacità di rinnovare le competenze, in modo da realizzare una corrispondenza con l'ambiente in continuo mutamento. Le capacità dinamiche, in sostanza, sono definite come "l'abilità nel riconfigurare, riorientare, trasformare e integrare le competenze chiave, esistenti nell'impresa" (Teece, Pisano, 1994). Si sostiene che le attività di coordinamento, controllo e boundary maintenance sono determinanti per perseguire efficacia ed efficienza all'interno dei processi organizzativi. Nel paragrafo seguente si cercherà di darne una definizione più approfondita alla luce delle teorie impiegate. Si rimanda invece al capitolo III per la loro traduzione in pratica organizzativa.

## **1.5 Il processo secondario di analisi-formazione-intervento**

Le organizzazioni si confrontano necessariamente con vincoli, legislativi, sociali, culturali, etici. Secondo la Teoria dell'agire organizzativo, tali vincoli frutto delle scelte di strutturazione di ciascuna organizzazione che utilizza come principale criterio la capacità di controllo esercitabile. Tale capacità è propria dei professionisti dell'organizzazione e si basa sulla conoscenza organizzativa. Infatti la "Conoscenza organizzativa, lato sensu è quella sottesa al processo organizzativo nei tre piani analitici e poiché obiettivi e

azioni tecniche non sono di dominio della teoria organizzativa, che però presiede alla logica del processo che ordina quegli obiettivi e quelle azioni tecniche (Maggi, 1984/1990) definiamo conoscenza organizzativa stricto sensu, la conoscenza che informa il piano analitico elettivo della razionalità organizzativa, ossia la scelta delle modalità di coordinamento e controllo. Intesa come la scelta di un ordine delle azioni e decisioni adeguato agli obiettivi” (Fabbri, 2003). La criticità nell'esercitare attività di controllo emerge nel rapporto tra incertezza e capacità di controllo. “Le attività di mantenimento dei confini consentono di presidiare il rapporto controllo/incertezza delle varie attività e di compiere di conseguenza scelte di strutturazione, ovvero avviare modalità di coordinamento coerenti. Sul coordinamento si segue la variabilità tipica proposta da Thompson che separa tipi di interdipendenza e corrispondenti tipi di coordinamento” (Maggi, 2011). Ciò che richiede il coordinamento delle azioni è la loro strumentalità. “Le azioni sono strumentali in quanto dirette a perseguire un risultato. La strumentalità di più azioni ha bisogno di un ordine comune (un coordinamento) verso un'azione di diverso livello che rappresenta, rispetto al livello delle azioni strumentali, il risultato atteso.”(Maggi, 2011)

Barnard definisce co-operazione “l'azione di due o più soggetti diretta ad un risultato comune. Ciò che rende un'azione cooperativa è la sua finalizzazione” (Barnard, 1938) . La Teoria dell'Agire Organizzativo precisa che “le azioni cooperative possono essere comuni o separate e che la loro finalizzazione può essere spontanea o imposta”(Maggi, 2011). Barnard (Barnard, 1938) specifica che organizzazione è coordinamento consapevole di ogni agire cooperativo. Più persone rivolte ad unno scopo comune (co-operazione in senso etimologico) abbisognano di un elemento ordinativo, che è il co-ordinamento (l'organizzazione) di tali azioni” (Barnard, 1938). La definizione di coordinamento ha un ruolo centrale in questo lavoro: ne verranno chiariti in questo capitolo alcuni aspetti determinanti, ne verrà fornito un esempio pratico nel Capitolo II, attraverso la descrizione della ricerca intervento e verrà infine riformulato in una proposta organizzativa nel Capitolo III. A questo proposito è necessario un chiarimento preliminare, infatti parlare di scelte di coordinamento richiama immancabilmente la produzione di regole. Occorre chiarire cosa si intende per regola.

“Ogni azione è regolata, nella sua attivazione e nel suo sviluppo, ma nessuna azione è direttamente regolata da una regolamentazione, imposta o proposta da norme o da indicazioni. Queste possono guidare l'azione ma

sono sempre interpretate variabilmente dall'azione, che può anche sottrarsi ad esse. Se la regolazione dell'azione è influenzata da norme e da indicazioni, non coincide tuttavia mai con esse (Maggi, 2011). Il processo organizzativo è un processo di regolazione. Non esiste azione che non sia regolata. Regola dell'azione è il suo modo di prodursi e di formarsi non la regola intesa come imperativo: la regolazione non significa regolamentazione o normalizzazione. “Nella nozione ufficiale di regola sussiste l'illusione di considerare ciò che è prescritto per l'azione sia necessariamente e meccanicamente “iscritto” nell'azione[...] e la confusione tra la realtà e il suo modello [...] solo attraverso un'azione una regola diviene legittima e comune” (De Terssac in Maggi 2011). “Lavorare è anzitutto produrre regole e sforzarsi di farle condividere, agire è costruire regole che permettono di raggiungere un obiettivo. La regola è una soluzione pratica e originale prodotta dai soggetti per agire e cooperare; tuttavia compiendo lo sforzo di far condividere tale soluzione efficace e di renderla accettabile da molti altri, i soggetti trasformano il dispositivo in una regola sociale che ognuno si impegna a rispettare” (De Terssac in Maggi, 2011).

Una buona organizzazione non può derivare unicamente dall'enunciazione di regole, perché le regole sono spesso contraddittorie, esistono situazioni in assenza di regole etc. Una regola non esiste in sé e non può applicarsi da sola: perché esista e sia applicata è necessario che sia utilizzata: “la regola fissa il quadro delle azioni che i soggetti (si) autorizzano e delle interazioni che ritengono opportune” (De Terssac in Maggi, 2011).

Optando per una concezione di organizzazione come processo d'azioni, si deve escludere la posizione oggettivista che dota le regole di una pretesa di efficacia. Le regole sono imperfette a causa della conoscenza imperfetta e del continuo generarsi di incertezza. “Dotata di una regolamentazione che pretende una causalità necessaria tra la sua applicazione e il raggiungimento degli obiettivi previsti, un'organizzazione può ottenere risultati soddisfacenti solo grazie alla propria capacità di aggirare le suddette. Se così non fosse, perché gli operatori si devono ingegnare per trovare continuamente soluzioni per giungere all'obiettivo? Gli obiettivi vengono raggiunti nonostante le regole imposte, grazie allo sviluppo di regole autonome. Una regola autonoma può diventare regola di controllo (Paradeise, 2003) la produzione normativa fondata sull'autonomia del soggetto e sul tentativo di condivisione delle regole comuni trasforma la regola autonoma in un vincolo sociale, tanto più accettabile quanto più il

soggetto ha partecipato alla sua organizzazione: la regola autonoma diviene regola di controllo” (De Terssac in Maggi, 2011).

Il fatto che parlare di regola, in un processo di azioni e decisioni, implichi autonomia non deve stupire. Già Fayol (1916) introduce la discrezionalità, una persona se preparata in precedenza può anche ignorare la linea gerarchica in nome di interessi generali ed è possibile modificare la struttura per adattarsi all'ambiente. Fayol ammette la discrezionalità all'interno di una regolamentazione previa a livello di macrostruttura (organigramma) che sta alla base dell'efficienza. Lawrence e Lorsch affermano che il “gruppo sociale accetta il sistema di controllo della varianza perché è soddisfatto nel bisogno di autonomia e autoregolazione” (Lawrence, Lorsch, 1967). Tuttavia all'interno di un sistema oggettivista per quanto organicista e di indirizzo sociotecnico, la discrezionalità per far fronte all'incertezza è ammessa quando l'organizzazione raggiunge gli obiettivi attesi, che rispondono alle finalità del sistema. Qui si nega non solo la possibilità di raggiungere determinati obiettivi quando si modifica il contesto entro cui sono stati individuati, ma anche una loro desiderabilità. L'esercizio di discrezionalità è inoltre disincentivato proprio dall'irraggiungibilità strutturale dell'obiettivo previsto. Se l'obiettivo muta o non viene raggiunto l'azione del singolo sarà sottoposta all'arbitrio del responsabile diretto. In una concezione di organizzazione di questo tipo i lavoratori tenderanno primariamente ad assicurare la legittimità dell'azione, relegando efficacia ed efficienza in secondo piano. In ciò si può inoltre rilevare una contraddizione interna: come è possibile fondare l'efficienza su una regolamentazione previa e lasciare discrezionalità ai singoli nell'affrontare gli imprevisti?

In questo lavoro si sostiene invece che l'efficienza sta proprio nella capacità dei singoli di sviluppare regole autonome per l'azione stanti vincoli inamovibili. Essendo l'azione ontologicamente relazionale, i rapporti tra le azioni costituiranno la struttura del processo: il coordinamento ha il compito non già di controllare il rispetto della regolazione previa, quanto la razionalità tecnica delle azioni in rapporto agli obiettivi. Definiti gli obiettivi e le azioni tecniche relative, sta ai responsabili dell'organizzazione sceglierne l'ordine, tuttavia tale azione non potrà che essere un supporto alla regolazione vera e propria che non può che essere autonoma. Infatti “La regolazione autonoma, contestuale all'azione è necessariamente informale, tacita, anche non cosciente” (Maggi, 2011). “Inoltre il processo si autoregola e non c'è modo di agire direttamente sulla conseguente

strutturazione. Le azioni hanno un ordine nel processo le azioni hanno comunque un ordine nel processo, l'ordine del processo è la sua struttura, il prodotto della sua strutturazione. La Teoria dell'Agire Organizzativo intende la struttura come azione strutturale o strutturante , cioè come azione che ordina il processo, che lo attiva e permette il suo sviluppo. Ciò implica auto-produzione e auto-organizzazione del processo d'azione” (Maggi, 1984). Il coordinamento mira primariamente a porre la strutturazione del processo organizzativo ad un livello consapevole. Inoltre, finalizzato ad assicurare efficacia ed efficienza, così come sopra definite, di azioni volte ad un fine condiviso, esso promuove la capacità del processo di sviluppare apprendimento organizzativo. Tenuto conto che "la conoscenza organizzativa è distribuita non tanto e non solo tra i soggetti agenti nel processo, ma più precisamente tra le molteplici azioni e decisioni in cui il processo si dipana; che l'incertezza affrontata costantemente dal processo è generata dalla mancanza di conoscenze e/o di consenso sul piano degli obiettivi e sul piano dei mezzi; ma che il processo nel contempo genera certezza, attraverso una strutturazione razionale delle azioni, ogni processo esprime una capacità di strutturazione/regolazione, definiamo apprendimento organizzativo lo sviluppo della conoscenza organizzativa stricto sensu e cioè lo sviluppo della capacità di un processo di regolare il proprio (continuo) mutamento” (Fabbri, 2003).

Il coordinamento è un processo secondario, sempre distinguibile analiticamente, di riflessione del processo primario su se stesso. È un processo di valutazione della regolazione – e cioè dell'adeguatezza delle scelte di strutturazione dei propri processi primari rispetto agli obiettivi e ai mezzi e di supporto alla regolazione, in quanto la valutazione prelude a scelte strutturali alternative capaci di migliorare la regolazione e quindi il grado di raggiungimento dei risultati desiderati dei processi primari. Sempre, “il coordinamento è riferito alle azioni e non ai soggetti agenti.” (Maggi, 2011). Per perseguire efficacia ed efficienza, l'alta dirigenza deve definire i propri obiettivi e attivare o identificare i processi di lavoro atti a perseguirli; deve affermare con decisione la volontà di coerenza tra le varie parti del processo e impegnarsi a sostenere in modo permanente, continuo e ricorsivo il processo di coordinamento. Nel capitolo II verrà descritta una ricerca-intervento sul processo di lavoro denominato “avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, costruzione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo”, nella quale è stata tentata un'azione di coordinamento come qui intesa.

Nell'ultimo paragrafo di questo capitolo verrà definita la metodologia di ricerca che è stata impiegata.

## **1.6 La ricerca-intervento come strumento di sviluppo della conoscenza organizzativa**

Il termine action research (ricerca-azione o ricerca-intervento) è stato coniato da Kurt Lewin nel 1946 e si riferisce ad un modello di ricerca che collega la ricerca stessa al cambiamento e miglioramento dei sistemi sociali con i quali viene in contatto. Nel momento stesso in cui si conosce la realtà, si opera per modificarla. Lo scienziato quindi, diviene, oltre che ricercatore, anche agente di cambiamento e la ricerca stessa oltre ad avere carattere conoscitivo promuove l'azione sociale. Come viene illustrato chiaramente da Albano , “la ricerca-intervento è uno strumento di indagine cui il ricercatore può ricorrere indipendentemente dalle teorie che prende a riferimento” (Albano in Fabbri, 2003). Tuttavia, se applicate coerentemente con le premesse teoriche, essa assume forme e implicazioni molto diverse. Ci sono due ordini di ragioni per cui chi scrive ha scelto di optare per questo modello di ricerca: il primo dipende da alcune sue caratteristiche elettive all'interno del quadro teorico di riferimento; il secondo dipende da scelte di principio dello scrivente.

In primo luogo, la ricerca-intervento, evidenziando la funzione di cambiamento del ricercatore, crea un'analogia con i professionisti dell'organizzazione. Si afferma che c'è una grande affinità tra la pratica di ricerca-intervento secondo una teoria che definisce le organizzazioni come processi di azioni e decisioni e l'attività che svolgono o dovrebbero svolgere i professionisti dell'organizzazione per far fronte all'insorgere di imprevisti e cambiamenti. In secondo luogo, la scelta della ricerca-intervento è dipesa da un'ambizione che attraversa tutto il lavoro qui presentato e che è bene espresso da Canguilhem quando sostiene che: “io sto bene in quanto mi sento capace di portare la responsabilità dei miei atti, di portare delle cose alla vita e di creare tra le cose dei rapporti che senza di me non verrebbero a crearsi” (Canguilhem, 2002).

La ricerca-intervento soddisfa la necessità di trovare “un metodo che contempli teoria e prassi come elementi di un processo ricorsivo, contro la tradizionale separazione tra ricerca (che ha i suoi metodi) ed effetti possibili dei risultati della ricerca su di una data realtà (Capecchi, 2006)” (Albano in Fabbri, 2010). Inoltre “è nella possibilità offerta di accostarsi al modo in cui

i soggetti partecipanti a un processo di lavoro lo comprendono, intendono riprenderlo, trasformarlo, e vi si impegnano, che risiede un interesse ineguagliato per la pratica del ricercatore (Faita, Vieira, 2003, Faita, Maggi 2007)” (Faita in Maggi, 2011). Come disse Lewin "se producesse solo dei libri, non sarebbe soddisfacente"(Lewin, 1946).

Una ricerca-intervento dovrebbe iniziare dall'espressione di un bisogno manifesto, che auspichi la trasformazione cui tale percorso è volto. Nel caso di una ricerca-intervento in ambito organizzativo, il bisogno manifestato deve essere percepito da uno o più soggetti come attinente a questioni organizzative. Le richieste di efficacia ed efficienza che emergono dal mondo del lavoro, dalla politica e dai mercati ne sono un chiaro esempio. Nel momento in cui i soggetti agenti riconoscono la priorità dei bisogni manifestati, riconoscono l'eventualità che un percorso di ricerca possa supportare il proprio lavoro e si impegnano ad impiegare risorse per il sostenerla, il ricercatore comincia a creare e definire il proprio campo d'azione. All'interno di un quadro teorico che rifiuta la possibilità di reificazione soggetto e sistema, non è data l'esistenza di un soggetto definito che possa divenire oggetto di studio. La stessa ricerca-intervento altro non sarà se non un processo di azioni e decisioni in relazione con altri processi, con i quali stringe relazioni che vengono incessantemente modificate e rinegoziate e da cui deve ricevere un sempre rinnovato riconoscimento. Senza questo riconoscimento la ricerca-intervento non può aver luogo.

E' evidente che la ricerca-intervento avrà un rapporto privilegiato con il processo organizzativo che indaga e la comunità professionale che lo riflette. In questo senso la ricerca intervento non è un processo a sé stante, entra a far parte del processo analizzato e il ricercatore è un soggetto agente. Non ci sono né ricercatore, né formatore che osservano e valutano dall'esterno e trasmettono soluzioni. La mancata reificazione soggetto-sistema, la negazione dei confini così come tradizionalmente intesi e la scelta di declinare un'organizzazione come processo d'azioni e decisioni, pone al ricercatore in maniera molto forte la questione dell'individuazione di un'unità di analisi. L'unità di analisi per il ricercatore altro non è che il campo d'azione per il professionista dell'organizzazione. il processo primario è l'unità di osservazione, che non ha altro di primario. Occorre porre i confini organizzativi laddove sorgono vincoli non rimovibili nel breve termine. La scelta risponde all'oggettività Weberiana in quanto la sfera è razionale, intenzionale, ma limitata e risponde così a legittimi criteri di

scientificità. E' necessario "concentrarsi su un sotto-sistema di dimensione presidiabile e fissare il livello di analiticità valutando il trade-off tra accuratezza e risparmio di risorse" (Neri in Fabbri, 2010). Il ricercatore studia lo stesso oggetto su cui è chiamato ad intervenire il professionista dell'organizzazione e cioè il "modo in cui si produce la strutturazione delle azioni rivolte a realizzare un lavoro (De Terssac in Maggi, 2011). All'interno di questo quadro teorico "l'epistemico e il trasformativo (Schwartz, 1997), la comprensione e la trasformazione, si sostengono in tal modo l'un l'altro nel processo di ricerca-intervento, di cui sono reciprocamente il mezzo e l'obiettivo" (Saujat, 2009). Si sostiene quindi che la ricerca-intervento in ambito organizzativo è un processo di analisi-intervento in relazione ad un processo primario e coincide con il coordinamento come processo secondario di supporto alla regolazione autonoma dell'organizzazione, così come descritto nel precedente paragrafo.

Le attività e le competenze di ricercatore e professionista dell'organizzazione coincidono e le due figure si differenziano sostanzialmente per la differenza nei rapporti di potere che intercorrono tra il processo secondario e quello primario. Il professionista dell'organizzazione ha normalmente (anche se esistono eccezioni) più potere sul processo su cui interviene rispetto al ricercatore, il cui riconoscimento è valorizzato in altri contesti. Al primo gioverebbero conoscenze, competenze e strumenti del secondo e viceversa. Tuttavia chi scrive ritiene che in un'ottica di ricerca-intervento, qualora questa non fosse continua, permanente e ricorsiva, le trasformazioni risulterebbero risibili, o non valutabili in termini di efficacia ed efficienza. Per condurre una ricerca intervento che abbia effetti trasformativi riscontrabili e valutabili occorre avere maggior potere, ma anche maggior tempo a disposizione.

Per quanto detto finora, perché un processo raggiunga i propri obiettivi in modo efficace ed efficiente occorre che sviluppi la capacità di apprendere. Lo sviluppo di tale capacità richiede tempo, scelte culturali forti da parte della dirigenza e l'istituzione di un coordinamento che lo sostenga. La presente ricerca-intervento è stata avviata con l'ambizione di supportare una trasformazione in senso migliorativo del processo organizzativo studiato (e presentato nel Capitolo II) in termini di efficacia ed efficienza. Data l'impossibilità di intervenire direttamente sul processo studiato, la cui regolazione è necessariamente autonoma, la ricerca-intervento si configura come processo secondario finalizzato a favorire apprendimento organizzativo e strutturazione coerente. L'aspetto formativo di quest'attività

è determinante al punto che il processo di supporto verrà definito processo di analisi-formazione-intervento.

Se l'intervento del professionista dell'organizzazione viene più agevolmente compreso all'interno delle sue mansioni specifiche, il ruolo di ricerca (analisi) e formazione lo sono in modo meno scontato. Infatti, "la ricerca e la formazione non sono attività esterne al processo d'azione, ma sue componenti naturali. La ricerca è una riflessione sul processo, e in particolare sulla sua regolazione: è ricerca delle alternative possibili e delle opportunità- è al tempo stesso ricerca e cambiamento, e anche formazione. La formazione risponde ai bisogni di sviluppo del processo d'azione e perciò non può essere disgiunta dalla analisi del processo e dal cambiamento che questa induce. Anche quando ricerca e azione sono enucleate dal processo d'azione che le richiede e le attiva, e si presentano quindi come un distinto processo secondario di formazione-analisi-cambiamento, tale processo non cessa di procedere strettamente intrecciato con il processo primario. E il risultato di questo reciproco rapporto può a giusto titolo essere chiamato apprendimento organizzativo (Maggi, 2011). "Non si tratta in alcun modo di subordinare il lavoro scientifico a non si sa quale mira utilitaristica ma, al contrario, di mettere i saperi prodotti alla prova delle trasformazioni concrete che derivano dai processi intrapresi. (Clot, Faita 2000, Clot, 2008) È la conseguenza di una postura scientifica che contesta la frammentazione delle condotte e dei comportamenti umani al fine di ricondurli allo stato di oggetti di analisi" (Faita in Maggi 2011).

La capacità di un processo di sviluppare apprendimento organizzativo e quindi migliorare efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi, richiede tempi lunghi per essere acquisita. Inoltre essa necessita di un impegno rinnovato continuamente a garantirne lo sviluppo da parte della dirigenza. Questo impegno si traduce in scelte culturali circa il modo di concepire l'organizzazione e in investimenti strategici su un coordinamento in grado di favorirla. In un ambiente in cui l'attenzione è riservata unicamente alla soluzione previa e che spende gran parte delle energie tenendo sotto controllo e censurando le derive che immancabilmente si producono al variare degli elementi, il processo si svilupperà in modo da far fronte ai vincoli interni, poiché, nel breve periodo, è il mancato rispetto di questi che avrà maggiori ripercussioni sui soggetti che hanno compiuto determinate azioni in termini di sanzioni più o meno gravi. Proprio a causa dell'impossibilità di operare direttamente sulla regolazione del processo, la

modifica della stessa, anche se dovesse partire dalla dirigenza, anche se si dovesse ricorrere agli strumenti qui accennati, richiede tempo. E' il fattore tempo, che maggiormente differenzia la concezione di organizzazione come processo da una concepita come soggetto dai confini delimitati in modo assoluto; è il fattore tempo che consente di parlare di identità e di esperienza a proposito di un'organizzazione; è il fattore tempo che caratterizza lo studio scientifico di un processo organizzativo. Pohl Ch. Hirsch, Hadorn G (Pohl Ch. Hirsch Hadorn, 2006)) sostengono che la ricerca sociale debba essere ricorsiva e debba caratterizzarsi per tre elementi:

- identificazione dei problemi e strutturazione
- analisi dei problemi
- necessità di ottenere risultati a termine

Si vuole qui sottolineare l'importanza del terzo elemento. E' determinante porsi dei risultati a termine, perché la ricerca possa avere un trade-off positivo rispetto alle energie spese dall'organizzazione per sostenerla. La ricorsività cui gli autori fanno riferimento si pone tuttavia in termini problematici rispetto alle scadenze previste. Per ricorsività non si intende l'identificazione di un numero definito di passaggi, fatti i quali sarà possibile giungere al risultato: la ricorsività non ha termine, poiché il processo continuerà a svilupparsi, a produrre incertezza, a incontrare vincoli e a cercare maggior controllo sul proprio campo d'azione. Se si aggiunge la volontà di valorizzare gli aspetti trasformativi che fanno comunque parte di ogni ricerca sul campo, come può una ricerca-intervento che si pone l'obiettivo di migliorare efficacia ed efficienza di un'organizzazione raggiungere un risultato soddisfacente entro termini accettabili?

Per quanto sostenuto finora, l'obiettivo a termine di una ricerca-intervento è l'istituzione, la modifica o il rinnovato sostegno a un processo di coordinamento: data la sostanziale coincidenza delle due attività, il ricercatore opera al fine di permettere che la ricerca-intervento continui e si rafforzi all'interno dell'organizzazione. L'identità e l'esperienza di un'organizzazione si caratterizza per la capacità di raggiungere i propri obiettivi in modo efficace ed efficiente attraverso una regolazione autonoma, assolutamente specifica e non esportabile o vendibile. Una regolazione autonoma storicamente soddisfacente implica capacità di apprendimento organizzativo. Se le maggiori incertezze, mettono in difficoltà tali organizzazioni, i responsabili dovranno maggiormente

investire in quegli strumenti che supportano tali capacità. Tagliando o misconoscendo l'importanza del coordinamento, il processo primario potrebbe non avere le risorse e le competenze che definire, rafforzare e delimitare il campo d'azione entro il quale perseguire i propri obiettivi. L'applicazione di ricette di matrice funzionalista alle organizzazioni rischia di diventare un inseguimento di una situazione "as is" che muta continuamente e rende vacuo l'impegno ad avviare processi verso situazioni "to be" immediatamente inadeguate. "In innumerevoli ricerche l'analisi dei sistemi di lavoro permette di constatare gli scarti tra le pratiche professionali (lavoro reale) e gli schemi organizzativi indicati (lavoro previsto)" (De Terssac in Maggi, 2011). Non sta nella momentanea organizzazione o nella temporanea definizione dei confini di un'azienda, l'efficacia e l'efficienza della sua azione. Non sta nella congruenza dei rapporti tra le tre componenti analitiche del processo in un dato momento, bensì nella capacità di questi tre elementi di rinnovarsi mantenendo la coerenza interna al mutare del contesto. A parere di chi scrive, è a questo che i professionisti dell'organizzazione fanno riferimento quando avanzano le loro istanze di efficacia ed efficienza. Per questo è essenziale che la ricerca si sposi con la pratica professionale, poiché è su questa unione che è basato il coordinamento qui descritto..

Nel primo capitolo, attraverso la definizione dei concetti di organizzazione, efficacia ed efficienza, è stato definito il quadro teorico del presente lavoro. In coerenza con tale quadro è stata declinata la metodologia di ricerca impiegata. Nel secondo capitolo verrà presentata la ricerca-intervento su un processo organizzativo specifico che ha come obiettivo l'avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico, assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo.



## **II. LA RICERCA-INTERVENTO SULL'AVVIO DELL'ANNO SCOLASTICO**

*2.1 La ricerca-intervento sull'Avvio dell'Anno Scolastico nella Provincia di Modena - 2.2 La prima fase della ricerca-intervento: la rappresentazione del processo – 2.3 La seconda fase della ricerca-intervento: il coinvolgimento della comunità professionale – 2.4 Il termine della ricerca-intervento – 2.5 Conclusioni*

### **2.1 La ricerca-intervento sull'Avvio dell'Anno Scolastico nella Provincia di Modena**

In questo capitolo viene illustrata la ricerca-intervento compiuta sul processo di azioni e decisioni denominato “Avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo”. Tale ricerca è stata condotta da febbraio 2012 a febbraio 2013 in collaborazione con il XII Ufficio Scolastico Territoriale della Provincia di Modena, il XVI Ufficio Territoriale della Provincia di Reggio Emilia, i Presidenti e le Giunte delle Reti di Istituzioni Scolastiche della Provincia di Modena RISMO e ASAMO, l'Ufficio Scolastico Regionale e la Scuola Internazionale di Dottorato in Relazioni di Lavoro della Fondazione Marco Biagi di Modena.

Il senso che chi scrive ha voluto dare a questo lavoro si accorda con quanto sostenuto da Passeron, Ravel: “Non desideriamo generalizzare, nel significato statistico, a partire da un caso, ma piuttosto ragionare a partire da una singolarità, non per limitarci a una sua analisi o pronunciarci su un caso unico, ma perché si spera trarne un'argomentazione che abbia una portata più generale, le cui conclusioni potranno essere riutilizzate per fondare altre interpretazioni” (Passeron, Ravel, 2005).

La scelta del settore Istruzione per la ricerca-intervento è dipesa dalle esperienze professionali del ricercatore, dall'importanza che questo settore riveste per la società, per le delicate condizioni in cui versa, e per le incessanti richieste di aiuto che da esso provengono. La scuola pubblica si presenta oggi come un'organizzazione molto complessa soggetta a un grado di incertezza e cambiamento continuo molto elevato. Scelto il settore, è stato necessario individuare interlocutori specifici, che mostrassero disponibilità circa una possibile collaborazione. In prima istanza, sono state contattate le istituzioni con funzioni organizzative di

respiro ampio vale a dire il XII Ufficio Territoriale di Modena (ex Provveditorato agli Studi), l'Ufficio Scolastico Regionale e l'Assessorato Regionale all'Istruzione. E' evidente che il MIUR (Ministero Istruzione, Università e Ricerca) riveste un ruolo determinante per l'organizzazione scolastica, ma è stato considerato interlocutore irraggiungibile. Non è stato, quindi, effettuato, alcun tentativo di contatto. Eventuali incontri con singole Istituzioni Scolastiche sarebbero stati attivati solo in ultima istanza, per mantenere la ricerca quanto più separata possibile dagli aspetti didattici. L'interesse, anche solo per un incontro interlocutorio, è stato condiviso dal responsabile dell'Ufficio Studi del XII Ufficio Territoriale di Modena. Gli altri enti interpellati hanno espresso eventuale interesse solo in una fase di maggior definizione del progetto. Tuttavia una certa genericità della proposta di collaborazione, ancorché contestualizzata grazie a conoscenze ed esperienze specifiche del ricercatore, è necessaria per accogliere le esigenze dell'interlocutore. Una proposta troppo specifica può risultare del tutto priva di interesse e compromettere l'andamento dell'incontro. In questo senso, l'oggetto specifico di una ricerca-intervento, priva di commitment, non può essere definito a priori.

Nel primo incontro, è stata evidenziata la maggiore urgenza per una riflessione sugli aspetti organizzativi, rispetto a quelli didattici. Ciò è risultato in sintonia con le finalità della ricerca. Molto è dipeso dalle funzioni del XII Ufficio, infatti, qualora il contatto fosse avvenuto all'Assessorato Istruzione della Provincia, dotato di maggiori responsabilità a livello didattico, come ad esempio la scelta degli indirizzi delle scuole, tale considerazione avrebbe potuto variare. E', tuttavia, importante segnalare che la totalità dei soggetti incontrati e intervistati nel corso della ricerca ha sempre manifestato preoccupazioni più urgenti sugli aspetti organizzativi. In particolare, il responsabile ha focalizzato l'attenzione sul processo di definizione degli organici. Questa attività assorbe, assieme alle attività dell'Ufficio Legale, la grande parte delle energie e delle risorse del XII Ufficio Territoriale, è caratterizzata da forti interdipendenze con altri uffici, è esposta ad alto rischio di errore e abbisogna di riorganizzazione.

E' necessario che la ricerca-intervento venga considerata opportuna da un soggetto in relazione a un proprio bisogno. La percezione della necessità di un cambiamento organizzativo e la rilevanza di un'azione che lo possa supportare deve essere il più possibile condivisa dai soggetti agenti - ovvero dalla comunità professionale - che animano il processo, a partire dalla dirigenza fino alle posizioni che agiscono direttamente sull'output.

Come sostenuto nel capitolo precedente, la ricerca-intervento è un processo di azioni e decisioni e come tale si definisce attraverso il riconoscimento del proprio campo d'azione da parte degli altri processi con cui è in relazione. Una ricerca-intervento in ambito organizzativo si costituisce come analisi-formazione-intervento sulla strutturazione di un processo primario preso come unità di analisi.

Si è convenuto che la costruzione degli organici potesse essere un processo prioritario e quindi meritevole di un supporto in termini di analisi e intervento. Al primo incontro ne sono seguiti altri con responsabili e funzionari, volti al miglioramento della definizione del processo, ad introdurre il ricercatore alla conoscenze necessarie per poterne comprendere i riferimenti macroscopici e infine a valutare se il giudizio di priorità e interesse fosse condiviso anche dalle altre persone interessate. Ricevuta conferma della priorità del tema e rinnovato l'interesse per una collaborazione anche da parte del dirigente, si è deciso di continuare nella direzione intrapresa e cercare di definire il processo in modo più preciso e dettagliato. L'oggetto della ricerca è quindi emerso da un soggetto agente coinvolto nel processo in forma di bisogno. Le prime interviste sono avvenute esclusivamente all'interno del XII Ufficio Scolastico Territoriale della Provincia di Modena (da ora anche XII UST). E' stata accolta positivamente la proposta di avviare una ricerca-intervento che potesse andare in una direzione coerente con le problematiche e i bisogni manifestati. Il dirigente, in una riunione ufficiale, ha accreditato chi scrive come ricercatore e ha invitato i responsabili del processo in esame a collaborare, limitatamente alle proprie competenze e compatibilmente con il tempo disponibile. Ciò che è stato identificato è il bisogno di migliorare la strumentalità delle azioni verso l'obiettivo che identifica il processo. Grazie al diretto contributo di uno dei funzionari responsabili degli organici, il processo è stato denominato "Avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo". I processi di formazione delle classi, definizione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo (da ora riuniti sotto il nome di Avvio dell'Anno Scolastico) rappresentano, nel loro insieme, uno dei processi fondamentali per il corretto avvio e il buon funzionamento delle attività di ciascuna scuola. Infatti, la loro finalità è quella di definire, per ogni istituzione scolastica, la quantità e la tipologia di cattedre e di posti destinati sia al personale docente sia al personale ATA (Amministrativo, Tecnico ed Ausiliario), necessari allo svolgimento delle attività didattiche. A questi processi si aggiungono le operazioni di mobilità che consentono la

collocazione alternativa del personale in esubero e la copertura dei posti e cattedre vacanti con altrettanti titolari. Ciò permette di costruire la pianta organica del successivo anno scolastico, assicurando il personale necessario. Al di là delle definizioni tecniche dei termini impiegati, risulta immediatamente evidente che l'Avvio dell'Anno Scolastico è il processo sul quale sono costruite le attività fondamentali delle Istituzioni Scolastiche, siano esse didattiche, amministrative o di altro tipo. Il presidio di tale processo è dunque determinante per garantire alla Pubblica Istruzione di espletare le sue funzioni primarie. Si può dire, riprendendo Clot, che "l'analisi del lavoro si è costruita come una risposta a richieste concrete di trasformazione di situazioni professionali" (Clot in Maggi, 2011).

Il ricercatore ha inteso rendere organica la propria ricerca-intervento alle attività organizzative svolte sull'Avvio dell'Anno Scolastico dalle figure preposte e dotare il proprio contributo di finalità interne al processo, oltre che accademiche. Tali finalità avrebbero dovuto coincidere con quelle della comunità professionale identificata dall'analisi. Data la complessità del processo analizzato, è stata accolta l'opportuna indicazione del dirigente di circoscrivere. In una prima fase, le interviste al solo XII UST, fino al raggiungimento di una definizione, conoscenza e rappresentazione del processo abbastanza solide. Dopo questa prima fase si sarebbe proceduto a coinvolgere anche altri soggetti, quali l'Ufficio Scolastico Regionale, i dirigenti scolastici, qualche segreteria, le organizzazioni sindacali e altro. Accogliere immediatamente tutti i punti di vista, avrebbe forse compromesso l'elaborazione. In modo particolare sarebbe stato opportuno interpellare l'Ufficio Scolastico Regionale in una seconda fase. Le prime interviste hanno coinvolto i referenti per gli organici dei vari gradi scolastici, il referente per la mobilità e il vicario, tutti funzionari statali interni al XII Ufficio Scolastico Territoriale della Provincia di Modena.

## **2.2 La prima fase della ricerca-intervento: la rappresentazione del processo**

La prima fase della ricerca-intervento è durata 8 mesi ed è stata strutturata per perseguire i seguenti obiettivi:

- nominare e definire il processo
- rappresentare il processo tramite flow chart
- individuare la comunità professionale coinvolta
- recepire criticità e bisogni del processo

### 2.2.1 *Nominare e definire il processo*

Non è tra i fini di questo lavoro descrivere e approfondire le attività del XII Ufficio Territoriale di Modena. E' importante evidenziare che l'Avvio dell'Anno Scolastico è un processo di azioni e decisioni al quale partecipano diversi soggetti, identificati nel loro insieme come comunità professionale. Tra questi, il XII Ufficio Territoriale è stato il soggetto che ha dato disponibilità per un incontro preliminare e poi per la prosecuzione della collaborazione. Queste circostanze hanno contribuito in modo determinante alla definizione del processo e alla sua rappresentazione. Il processo studiato comprende solo alcune delle funzioni assegnate col Decreto di organizzazione dell'Ufficio XII ambito territoriale per la Provincia di Modena del 25/01/2013. In particolare, vengono interessate le funzioni:

- b) gestione delle graduatorie per il reclutamento del personale della scuola e contratti di assunzione;
- e) mobilità territoriale e professionale del personale docente, educativo e ATA;
- f) utilizzazioni ed assegnazioni provvisorie del personale docente, educativo e ATA;
- g) definizione degli organici delle istituzioni scolastiche della provincia di riferimento, sulla base del contingente assegnato dal Direttore Generale.

Tali disposizioni sono funzionali all'Avvio dell'Anno Scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo. Al contrario degli uffici, il processo non ha un riferimento normativo dedicato: è attraverso la sua definizione che si identificano le normative e i regolamenti di riferimento. Tale normativa aiuta ad identificare i vincoli posti al processo e la comunità professionale che vi partecipa. Le funzioni assegnate dal decreto vengono successivamente tradotte in azioni tecniche da parte dei singoli uffici. Nonostante le funzioni infatti, le operativizzazioni effettuate da uffici e funzionari possono variare e se molte delle azioni del processo dipendono da una regolamentazione vincolante, altre hanno maggior margine. Il dirigente del XII Ufficio Territoriale di Modena, che è anche reggente per il XVI Ufficio Territoriale di Reggio Emilia, ha auspicato maggior comparabilità tra le attività dei due uffici. Le interviste raccolte nell'Ufficio di Reggio Emilia hanno confermato tale diversità. Altre differenze distinguono il processo di Avvio tra i vari gradi di scuole. Le differenze tra i vari processi di Avvio dell'Anno Scolastico degli Uffici Scolastici Territoriali riguardano anche i soggetti che compiono

determinate azioni. Laddove due processi proponessero la stessa azione, potrebbe variare il soggetto e quindi la comunità professionale coinvolta. La flow chart prodotta rappresenta in modo specifico il processo di Avvio dell'Anno Scolastico delle Scuole Secondarie di II grado della Provincia di Modena, nell'anno 2012. Tale processo risulta infatti più complesso, delicato e soggetto a rischio di errori degli altri. Le azioni tecniche hanno imposto a ricercatore e funzionari di effettuare una scelta circa il livello di dettaglio di descrizione. Si vuole qui ribadire che il fine della ricerca-intervento, similmente alla prassi organizzativa, è supportare la strutturazione del processo. La tendenza è stata quella di riunire in un'unica azione tutti i processi di trasformazione input/output quando in capo a un singolo soggetto. Per definire e circoscrivere il processo primario entro una dimensione presidiabile, si è cercato di individuare un'azione di inizio e un'azione di termine. L'avvio dell'anno scolastico è un processo ricorsivo, che viene ripetuto nuovamente ogni anno e si potrebbe dire che, nonostante un certo calo d'intensità che caratterizza il periodo novembre-dicembre-gennaio, si potrebbe anche definire ciclico. Ugualmente, per necessità analitiche, risulta utile individuare un inizio.

L'azione che dà inizio al processo denominato "Avvio dell'Anno Scolastico" è la comunicazione che i dirigenti scolastici fanno ai referenti degli organici del XII Ufficio Territoriale circa il numero degli studenti iscritti e il numero di classi necessarie. Ciò avviene normalmente nella seconda metà di febbraio. Tale vincolo temporale dipende da un documento ministeriale (per l'a.s. 2012/2013, la Circolare Ministeriale n. 110, 29 dicembre 2011), che si attesta quindi come vincolo non rimovibile. L'azione che chiude il processo è l'assegnazione del personale non di ruolo (leggi anche supplenti). Quest'ultima azione dovrebbe aver luogo prima dell'Avvio dell'Anno Scolastico, quindi a inizio settembre. Le ultime assegnazioni, tuttavia, vengono fatte ad anno già avviato.

### *2.2.2 Rappresentare il processo tramite flow chart*

Raccontare il proprio lavoro non è affatto semplice, specie senza ricorrere a tecnicismi e seguendo un ordine logico e temporale accessibile ai non addetti ai lavori, che spesso sono colleghi coi quali ci si trova a interagire. La rappresentazione "in progress" del processo tramite flow chart, si è rivelata uno strumento capace di focalizzare l'attenzione e di attestare le interviste a un livello di dettaglio e merito sempre più coerente, preciso e meno dispersivo. Nelle interviste effettuate nella prima fase della ricerca, la

possibilità di ragionare sul processo invece che sull'organizzazione costruita sull'organigramma, ha consentito maggiore libertà di analisi ed espressione. I soggetti intervistati hanno confermato il quadro di contesto presentato in termini generali nell'introduzione di questa tesi. Gli strumenti di analisi utilizzati (prevalentemente flow chart e intervista semistrutturata) sono stati ben accolti. In questa fase, della ricerca-intervento come processo di analisi-formazione-intervento, sono stati maggiormente valorizzati gli aspetti analitici. Tuttavia non sono mancate ricadute sul processo in termini di formazione e intervento.

Prima di avviare la costruzione del diagramma, il ricercatore ha tentato di rintracciare eventuali altre rappresentazioni del processo. Infatti gli intervistati affermavano che esisteva già una rappresentazione del processo e che ne erano a conoscenza. Lo stesso funzionario responsabile degli organici aveva prodotto una sorta di planning ad uso interno. Tale documento è stato impiegato per lo sviluppo della flow chart. Tuttavia una rappresentazione del processo non è stata rinvenuta, ciò che esisteva altro non erano che indicazioni sparse in svariati ed eterogenei documenti di difficile reperibilità e comparazione. Non è stato rinvenuto né nelle prime fasi della ricerca, né in seguito, alcun lavoro, documento o attività che si occupasse in modo sistematico degli aspetti organizzativi del processo analizzato, attualmente in uso e del quale fossero a conoscenza i soggetti intervistati.

Viene presentata di seguito la flow chart che rappresenta il processo di Avvio dell'Anno Scolastico. Inizialmente importa evidenziare i tre aspetti determinanti per la definizione del processo. In primo luogo, il diagramma mostra chiaramente due processi inizialmente distinti: la definizione della pianta organica (i posti) e i movimenti del personale. L'analisi, dapprima limitata agli organici, ha fatto emergere che i due processi risultavano talmente interconnessi da rendere necessariamente lacunosa ogni analisi che non contemplasse entrambi. In secondo luogo, il processo è formalmente diviso in organico di fatto e organico di diritto. "Il procedimento di organico di diritto determina in via previsionale il fabbisogno di posti e cattedre basandosi sul numero degli alunni iscritti all'inizio di ciascun ciclo e sulla previsione di transito degli altri all'anno successivo. Tali posti e cattedre costituiscono la pianta organica del successivo anno scolastico, rispetto alla quale confrontare il personale titolare ed individuare eventuali situazioni di esubero ovvero eventuali vacanze. L'organico di fatto è l'adeguamento dell'organico di diritto alla situazione di fatto esistente e si

sviluppa tra la fine di un anno scolastico e l'inizio del successivo" (citato da documento interno). Ci si riferirà al processo di Avvio dell'Anno Scolastico con il nome di processo primario, del quale la ricerca-intervento qui presentata è processo secondario di supporto. Nella flow chart è stata impiegata la seguente simbologia, mutuata dal programma di calcolo Microsoft excel:

	DATI
	DECISIONE
	ELABORAZIONE
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO MULTIPIO

legenda flow chart pp. 45.46





L'elaborazione appena presentata, è stata il frutto di un impegno assiduo e oneroso da parte di ricercatore e funzionari. I commenti e le considerazioni registrati sul processo, parallelamente alla costruzione del diagramma in questa prima fase della ricerca, verranno esposti al sottoparagrafo 2.2.4. Qui si cercherà di mettere in evidenza alcuni aspetti macroscopici osservabili direttamente dal diagramma. Il ricercatore ha ritenuto necessario trovare una forma di rappresentazione esplicita e condivisa che potesse confermare o ridimensionare la percezione di ciascuno; che fosse valutabile a livello di comunità professionale e non solamente a livello individuale e che potesse, infine, basarsi sul maggior numero di punti di vista e contributi possibile. Tale rappresentazione del processo è stata giudicata apprezzabile da tutte le persone coinvolte, tuttavia, oltre a essere passibile di integrazioni e correzioni, deve essere considerato un work in progress che dovrebbe essere possibile rinnovare continuamente al pari del continuo ed incessante rinnovamento del processo che rappresenta.

Il diagramma appare molto complesso, anche a prima vista e senza una necessaria conoscenza specifica. Si può osservare immediatamente la forte e costante interrelazione che c'è tra i soggetti individuati e quindi l'importanza delle modalità di relazione che intrattengono sia i soggetti tra loro che gli output che si scambiano. Si nota la rilevanza di azioni a carattere computazionale e degli aspetti tecnologici, intesi come artefatti e competenze relative, che essi sottendono. Si pone l'attenzione in particolare al continuo ricorso al software gestionale ministeriale SIDI (Sistema Informativo Dell'Istruzione) e quindi alla rilevanza dello stesso nel processo. Vengono svolte attività di valutazione e mediazione come la distribuzione di risorse a fronte dell'analisi di casi e richieste specifiche affrontate una per una, a livello provinciale, prima sui vari ordini e poi sulla singola istituzione scolastica. Tali attività implicano la stipula di accordi in attesa dell'apertura delle funzioni che avvengono a inizio maggio a fronte delle iscrizioni avvenute a fine febbraio. Queste attività sono tuttavia ben lungi dall'occupare una parte preminente nel processo studiato. Si sottolinea lo sbilanciamento tra il numero delle azioni tracciate e il tempo a disposizione. Infatti la parte relativa all'organico di fatto è equivalente all'organico di diritto come numero di azioni, ma è estremamente più compressa nel tempo e non può sfuggire che si svolge sostanzialmente in luglio e agosto, mesi di ferie nazionali.

### *2.2.3 Individuare la comunità professionale coinvolta*

Il diagramma mostra, in intestazione di riga, i quattro soggetti istituzionali che costituiscono la comunità professionale del processo di avvio dell'anno scolastico: MIUR, USR, UST e Istituzioni Scolastiche. Tale comunità non esaurisce il numero dei soggetti coinvolti nel processo. Si è deciso di mantenere una dimensione presidiabile di analisi e rappresentare i soggetti maggiormente influenti o che si sono dimostrati disponibili a essere intervistati e a collaborare durante la ricerca.

L'attuale modello organizzativo assunto dalla pubblica istruzione riflette una concezione di organizzazione molto diversa da quella presentata in questo lavoro. Esso si basa infatti su un organigramma che descrive ruoli e funzioni di una struttura fortemente gerarchizzata dai confini regolamentati e definiti. Tuttavia il concetto di processo di lavoro non è affatto estraneo a tale approccio, anche se è concepito come una successione meccanica, logica e razionale di azioni volte al raggiungimento di un risultato, che, come tali, sono il prodotto di una progettazione previa con conseguenti regolamentazione e controllo. Rispetto al processo di azioni e decisioni, concepito come tensione inestinguibile tra produzione di incertezza e tentativo di controllo, le differenze sono determinanti, tuttavia si è rivelato possibile parlare di analisi di processi di lavoro in modo assolutamente recepitabile anche in contesti organizzativamente molto ortodossi come sono le pubbliche amministrazioni statali. E' stato quindi possibile parlare di obiettivi, azioni tecniche, strutturazione e comunità professionale. Differentemente da quanto propagandato, attraverso i mezzi di informazione di maggiore diffusione, circa lo scarso impegno lavorativo dei dipendenti pubblici, questa ricerca si è svolta a contatto con una comunità di persone che si sono dimostrate impegnate a svolgere con zelo le loro mansioni e sono apparse a chi scrive sinceramente coinvolte nel proprio mestiere e nei servizi di cui sono responsabili. Anche per questo, un'analisi su un processo primario volta ad approfondirne criticità e meriti è stata salutata positivamente. Tutto ciò è stato possibile senza condividerne esplicitamente i presupposti teorici.

### *2.2.4 Recepire criticità e bisogni del processo*

Nell'Avvio dell'Anno Scolastico si possono individuare molte azioni fondamentali di carattere computazionale, che sono supportate da software dedicati. La prima criticità segnalata unanimemente dagli intervistati

riguarda proprio la tecnologia, avvertita come inadeguata, quando non proprio di ostacolo. La regolamentazione prevede l'uso obbligatorio di un software per il calcolo del fabbisogno orario e la formazione delle cattedre, denominato SIDI. Per ottenere il risultato del calcolo è necessario inoltrare specifica richiesta al MIUR e conseguentemente attenderne l'arrivo per 24-48 ore, lasciando in stand by il responsabile e i suoi collaboratori, spesso in periodi molto concitati.

L'aspetto più critico riguarda il risultato di tale calcolo, che giunge da Roma sistematicamente sbagliato, poiché i criteri di elaborazione dati del sistema, gestito direttamente dal Ministero, non sono aggiornati. In assenza di un sistema tempestivo di intervento e modifica, risulta impossibile seguire i continui cambiamenti normativi. Ciò produce non pochi problemi di rettifiche manuali e altri interventi di recupero. Per qualche ragione che non è stato possibile chiarire, le funzioni vengono aperte, agli Istituti Scolastici e agli Uffici Territoriali e Regionali, dal MIUR, ciò pone vincoli temporali alle attività dei funzionari. In questo caso attenersi a tali vincoli, riduce eccessivamente il tempo a disposizione per le varie attività da svolgere. E' infatti previsto che siano le Istituzioni Scolastiche a inserire a sistema i dati di richiesta di classi e cattedre. Tali inserimenti devono poi essere controllati ed eventualmente confermati dall'Ufficio Territoriale. Oltre alla difficoltà di utilizzo delle tecnologie informative che caratterizza, per mancanza di formazione e competenze, in modo evidente la Pubblica Istruzione, i dati inseriti, che rappresentano la richiesta di fabbisogno avanzata dai dirigenti scolastici è costantemente sovrabbondante rispetto alle risorse a disposizione. Il lavoro di valutazione delle richieste e contrattazione delle risorse richiede tempo, oltre ad essere uno dei momenti a maggior valore aggiunto di tutto il processo. Per far fronte a questo problema, la comunità professionale rappresentata ha concordato degli incontri appositi di contrattazione e mediazione tra UST e Istituzioni Scolastiche prima dell'apertura delle funzioni. I dati che le Istituzioni Scolastiche devono inserire al momento dell'apertura delle funzioni vengono quindi concordati, tuttavia al momento del controllo essi non corrispondono mai, presentano errori o tentativi in extremis di ottenere comunque più di quanto stabilito e ciò comporta ulteriore lavoro di controllo e correzione. Come già anticipato, quando i dati sono correttamente inseriti, il sistema non esegue un calcolo immediato. L'Ufficio Territoriale deve inviare una richiesta e attendere uno o due giorni una risposta che risulterà errata. Tale procedura deve essere ripetuta due volte per ottenere infine la definizione degli organici di istituto. Osservando il diagramma si

nota anche che i medesimi dati devono venire inseriti più volte nel sistema. Come ogni persona, che ha dovuto usare o confrontarsi con un database, sa, ogni nuovo inserimento genera errori ed esigenze di controllo, così è logico e razionale limitare al minimo gli inserimenti, ma non è quanto avviene nel processo analizzato. Questa situazione è aggravata dai momenti non rari, durante i quali il SIDI non funziona e le attività devono essere sospese, in attesa dell'intervento tecnico dell'assistenza centralizzata a livello nazionale.

Si potrebbe sostenere che in congiunture economiche sfavorevoli, manchino i fondi per un'assistenza adeguata, non fosse che i parametri errati dipendono da una normativa lacunosa e in continuo aggiustamento, cioè di fatto non esistono i parametri corretti, ma solo parametri che richiedono di essere continuamente aggiornati, nella consapevolezza dell'incapacità di supportare adeguatamente tali aggiornamenti. La difficile congiuntura politica potrebbe essere alla base di una normativa lacunosa e incoerente, tuttavia è d'obbligo impiegare il SIDI. Ciò rende debole l'argomentazione di difficoltà economica, poiché gli errori prodotti dal sistema, comportano un onerosissimo impiego di risorse per moderarne le ricadute negative.

Se le comunità professionali coinvolte avessero possibilità di rimuovere i vincoli inutilmente ostativi ai fini dell'Avvio dell'Anno Scolastico, l'obiettivo sarebbe raggiunto con maggiore efficacia ed efficienza. Le conseguenze dell'inadeguatezza di questo software sono tali che il funzionario referente per gli organici, al momento dell'avvio della collaborazione con il ricercatore, era già in procinto di attivare una collaborazione interna con un'insegnante di informatica in distacco part-time presso l'Ufficio XII. L'inadeguatezza del Sistema informativo SIDI, infatti, non è questione recente. Per farvi fronte lo stesso UST, allora Provveditorato agli Studi, aveva prodotto, anni prima, un software i cui criteri potevano essere immessi manualmente dai funzionari e quindi in grado di essere continuamente aggiornato. Ciò non sostituiva il SIDI, il cui impiego rimaneva obbligatorio, ma consentiva di inserirli dopo aver già eseguito i calcoli, averli immediatamente visualizzati ed eventualmente corretti. Il nuovo intervento dipendeva dal fatto che il software in questione era stato sviluppato su un computer così obsoleto da risultare incompatibile con ogni altra macchina o formato oggi disponibile e che, per raggiunti limiti d'età, rischiava guasti fatali da un momento all'altro, mettendo a repentaglio le attività su esso basate. Il detto computer era stato affettuosamente

nominato "il catubone". L'esperta informatica si è resa disponibile a interagire con la ricerca-intervento. Sono quindi stati organizzati incontri in cui il referente per gli organici illustrava il suo lavoro al ricercatore, perché rendesse la rappresentazione del processo sempre più precisa, e all'esperta informatica, perché capisse come e dove poter intervenire in un processo che aveva innanzitutto necessità di comprendere più nel dettaglio. La possibilità di ricorrere a una rappresentazione chiara e ordinata del processo ha consentito all'esperta informatica di individuare immediatamente un punto critico che l'elaborazione di un piccolo software poteva risolvere o migliorare. Il software è stato prodotto senza costi aggiuntivi, attraverso l'uso efficiente di risorse interne ed è stato impiegato con successo all'interno del processo.

Tale lavoro ed esperienza di sicuro interesse per altri uffici territoriali è rimasta limitata al XII Ufficio. Nella seconda parte della ricerca, durante le interviste ai funzionari del XVI UST di Reggio Emilia è emerso interesse per il software e la disponibilità a condividere soluzioni su altri azioni del processo sviluppate che avrebbero potuto essere di interesse per l'Ufficio di Modena. Tale intervento avrebbe potuto quindi essere di interesse anche per uffici gerarchicamente superiori con funzione di coordinamento tra vari uffici territoriali. I dirigenti non hanno ritenuto opportuno percorrere né l'una né l'altra strada, senza entrare minimamente nel merito dell'analisi e di ciò che ne era emerso. Il malfunzionamento di un sistema informativo, il cui impiego è obbligatorio, crea una contraddizione in termini che genera un arcipelago di soluzioni autonome. Un sistema unidirezionale che non si dota di strumenti per recepire queste soluzioni, non solo omette di valorizzare e mettere a sistema le soluzioni migliori, ma produce un aumento di incoerenza nel processo e incomunicabilità tra i soggetti coinvolti. Ciò implica un controllo più stringente che inibisce a sua volta l'emergere di soluzioni all'interno del processo.

Quando una strutturazione previa, per quanto ben fatta, cerca di imporsi ad ogni costo sullo sviluppo continuo di una strutturazione contestuale, efficacia ed efficienza non sono perseguibili, poiché fini e mezzi non vengono efficacemente rinnovati e le azioni non vengono efficientemente operativizzate. Una dirigenza che applica un modello unidirezionale è indifferente a tutto ciò. Ogni criticità sarà sempre imputabile alla mancata ottemperanza di quanto previsto dal modello, da parte di uno dei soggetti più operativi.

La seconda criticità segnalata, che tra l'altro è aspetto determinante nello sfilacciamento del termine del processo e del suo protrarsi ben oltre l'avvio dell'anno scolastico, riguarda le assegnazioni provvisorie: una possibilità di richiesta di mobilità per i docenti che avviene in organico di fatto. Questo tipo di mobilità può anche essere interregionale, è possibile cioè che un docente faccia domanda di trasferimento in un'altra regione, rispetto a quella in cui insegna al momento della richiesta. La domanda viene presentata presso l'Ufficio Territoriale della Provincia per cui si fa richiesta e il docente non ha l'obbligo di comunicarlo al Ufficio Territoriale di riferimento della Provincia in cui lavora. L'esistenza di una richiesta di assegnazione inoltrata viene generalmente reperita dagli UST attraverso i contatti diretti e personali dei funzionari degli organici con le scuole della propria Provincia. Tale procedura non offre però alcuna garanzia di sicurezza. Allo stesso modo gli Uffici Territoriali che accettano una richiesta di assegnazione provvisoria sono semplicemente tenuti a renderla pubblica sul proprio sito, con tempistiche non necessariamente stringenti. Gli UST di tutta Italia dovrebbero quindi controllare le liste degli insegnanti presentate nei siti di tutti gli altri UST per vedere se un tale insegnante ha o meno richiesto e ottenuto il trasferimento. Si deve immaginare lo stress di chi scorre tutti gli elenchi e la possibilità di saltare casualmente il nome ricercato. A tutto ciò si deve aggiungere la mancanza di una data di termine per l'accettazione delle assegnazioni provvisorie interregionali. Quando una cattedra diventa vacante oltre una certa data, perché ad esempio un docente ha ottenuto un'assegnazione provvisoria, viene assegnata a personale non di ruolo. Per la scelta delle cattedre vacanti si segue una graduatoria, tuttavia l'improvviso trasferimento di un docente potrebbe avvenire già a procedura avviata. Cattedre migliori potrebbero essere così assegnate a insegnanti con un punteggio più basso in graduatoria rispetto ad aventi diritto che hanno scelto in precedenza. Da tali situazioni nascono molti degli esposti che i docenti presentano in tribunale e ai quali l'UST è tenuto a rispondere impiegando evidentemente un numero importante di risorse. Tutte le persone intervistate concordano nella necessità di rivedere questi aspetti, ma non è stato possibile avviare alcun confronto oltre il livello dell'Ufficio Scolastico Territoriale.

Una terza osservazione rilevante riguarda l'incertezza a breve termine sull'esistenza stessa degli Uffici Territoriali, su quali saranno eventuali nuove funzioni e se ci saranno le competenze per espletarle. Lo stesso dubbio riguarda anche la forma che assumeranno le Istituzioni Scolastiche. Preoccupazioni simili riguardano il continuo depauperamento di personale,

a causa del quale il lavoro si concentra su poche persone, che subiscono un eccessivo carico di lavoro e responsabilità non trasferibili, rendendo estremamente debole il sistema. Il depauperamento è anche dovuto al grande turnover che non consente di rilanciare e consolidare le conoscenze, competenze ed esperienze necessarie allo svolgimento delle attività degli uffici.

L'incessante produzione di decreti e contro decreti, di riforme parziali e l'insorgere di continue eccezioni, assieme alle problematiche succitate, rende difficoltoso garantire ogni anno standard di qualità accettabili. Infatti i rischi di errore sono alti e le conseguenze molto gravi. In caso di problemi, la responsabilità grava tutta sull'Ufficio, il cui dirigente e funzionari finiscono sui giornali, quando invece lo sviluppo del processo dipende da una pluralità di soggetti. La mancanza della consapevolezza di una responsabilità condivisa tra vari soggetti, produce problematiche nei mesi estivi, in agosto in particolare. E' infatti esperienza comune che il lavoro diventa più inteso all'avvicinarsi di una scadenza. Se si prende l'Avvio dell'Anno Scolastico come scadenza è evidente che agosto appare immediatamente come un periodo molto impegnativo. Tuttavia la grande parte dei soggetti coinvolti sono in ferie. Infatti secondo il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Scuola " le ferie devono essere godute nei periodi di sospensione dell'attività didattica, cioè tra il primo luglio e il 31 agosto". Le associazioni sindacali difendono il diritto sancito nel contratto collettivo. Ciò genera una contraddizione, la cui soluzione è possibile a patto di costituire una comunità professionale consapevole di se stessa, dell'obiettivo che persegue e che ponga in essere un modello ricorsivo in grado di analizzare le problematiche e porvi rimedio.

Gli intervistati oltre a evidenziare criticità, hanno anche espresso bisogni. Come già affermato, è dall'espressione di un bisogno e non di un problema che è nata la collaborazione tra ricercatore e funzionari. Nei primi incontri si sentiva l'esigenza di fermarsi a riflettere sul processo, che viene di continuo rimandata a causa della mancanza di tempo, e la necessità di maggiore collaborazione e reciproca comprensione da parte di tutti i soggetti coinvolti. Se in questa prima parte della ricerca è stato indispensabile definire il processo è nella seconda parte, basandosi sulla rappresentazione del processo, che tali bisogni sono stati approfonditi in modo più specifico. In quasi tutte le interviste, i funzionari lamentano di non riuscire più a lavorare sulla qualità e l'unico obiettivo rimasto è far partire

l'anno scolastico. A fronte di un lavoro reso sempre più frenetico dalle risorse che vengono tagliate, dai tempi che si restringono e da una normativa che cambia continuamente, non si può fare altro che moderare l'aumento di errori sia per le loro conseguenze sullo svolgimento delle attività scolastiche o sul personale coinvolto sia per le ripercussioni in termini di accuse e responsabilità nei confronti del XII Ufficio. Gli uffici lavorano per il meglio, ma attestando ogni anno uno standard di qualità del servizio più bassa a fronte di condizioni sempre più disagiate. Tali condizioni sono vissute come vincoli irremovibili posti dal Ministero, direttamente o tramiteUSR. L'irremovibilità di detti vincoli riguarda esclusivamente gli Uffici Territoriali, le Istituzioni Scolastiche e, in parte, ancheUSR. Il MIUR risulta invece fonte principale di continua incertezza e vincoli irremovibili.

Il punto di vista che emerge in queste prime interviste si potrebbe riassumere in questo modo: tutto cambia in continuazione, ma cambiare non è possibile, o, meglio, gli agenti del cambiamento sono sempre altrove. Chi scrive sostiene che ciò non sia del tutto vero.

### **2.3 Seconda fase della ricerca intervento: il coinvolgimento della comunità professionale**

Ricevuta l'approvazione e l'encomio da parte del dirigente circa il lavoro svolto e rappresentato nel diagramma (pp. 45-46) si è deciso di procedere con la seconda fase. La seconda fase è durata 5 mesi ed è stata strutturata per perseguire i seguenti obiettivi:

- Approfondire il livello di dettaglio nella definizione del processo e nella sua rappresentazione
- Integrare la rappresentazione del processo, la ricezione di criticità e bisogni attraverso le interviste agli altri soggetti della comunità professionale ed eventualmente ampliarla
- Supportare azioni di intervento volte a soddisfare i maggiori bisogni emersi.

### *2.3.1 Approfondire il livello di dettaglio nella definizione del processo e nella sua rappresentazione*

Cercando di integrare la rappresentazione con nuove informazioni, il ricercatore ha proposto, questa volta in modo attivo, di organizzare un archivio informatico di normative, modelli e altri documenti legati alle azioni del processo. Un lavoro di questo tipo avrebbe consentito di rendere immediatamente accessibili a tutti documenti importanti (a tutt'oggi conservati solo in formato cartaceo e senza un archivio unico razionalmente condiviso), avviare tavoli per discutere, anche in remoto, di senso, interpretazione e utilizzo comuni e rendere così più agevoli interventi specifici. In questo modo sarebbe stato possibile identificare il quadro normativo del processo. Tale proposta è nata dal disagio espresso nelle interviste circa l'incertezza dovuta alla continua produzione normativa sulla scuola e alle diverse interpretazioni date alle stesse da ogni ente interessato. Trattandosi di un processo in cui le azioni dei soggetti della comunità professionale sono fortemente interrelate e interdipendenti, un chiarimento in tal senso è decisamente auspicabile. Il sistema di archiviazione è apparso fortemente legato alla persona singola, diverso da ufficio a ufficio. Ciò contribuisce a rendere ancora più debole un processo già delicato. Nel breve termine, un archivio di normative comune accessibile da tutti e organizzato in modo univoco, consentirebbe azioni di efficientamento rilevanti e attuabili senza la necessità di rimuovere particolari vincoli o cercare risorse.

A seguito di questa proposta, dapprima valutata opportuna, è cessata ogni disponibilità alla collaborazione. A nulla è valso sollecitare la dirigenza a un rinnovamento del riconoscimento dello status del ricercatore presso il XII Ufficio e presso l'USR. Il dirigente ha invece dichiarato conclusa la collaborazione. Si ricorda che ogni aspetto della ricerca ha proceduto parallelamente agli altri. Prima che il dirigente dichiarasse spirata la collaborazione è stato possibile procedere ad altre interviste e individuare direzioni di intervento possibile. Della chiusura della collaborazione si darà conto al termine della descrizione della seconda fase della ricerca.

### *2.3.2 Interviste agli altri soggetti della comunità professionale*

Data la disponibilità e l'apprezzamento offerti fino a quel momento da dirigente e funzionari del XII Ufficio, il ricercatore ha continuato a tenere in massimo riguardo le indicazioni sulla condotta da tenere nelle relazioni

istituzionali che la ricerca implica. Eventuali referenti del MIUR non sarebbero stati contattati, prima di aver incontrato i referenti dell'USR, nel rispetto scrupoloso di un ordine gerarchico percepito come molto importante e condizione *sine qua non* per procedere nella ricerca.

L'incontro con il referente dell'USR per gli organici ha richiesto circa due mesi per essere fissato. Tale referente tuttavia non è un tecnico in grado di valutare e intervenire con competenza specifica sulla rappresentazione del processo. Il referente ha espresso apprezzamento per il lavoro svolto, fotocopiato il diagramma, convenuto sull'opportunità di un incontro tra ricercatore e collaboratori tecnici dell'USR e si è inoltre impegnato a confrontarsi con il proprio dirigente. Purtroppo tali impegni non hanno avuto alcun seguito. Non è, quindi, stato possibile integrare l'analisi con un punto di vista tecnico a livello regionale. Senza la possibilità di oltrepassare l'USR che non ha mostrato interesse, anche il MIUR si è confermato, come da percezione iniziale, soggetto irraggiungibile per il ricercatore. Il lavoro svolto è stato apprezzato anche dai dirigenti scolastici, in particolare dai Presidenti delle reti di scuole ASAMO e RISMO, che lo hanno arricchito e ulteriormente commentato. Sono stati svolti incontri altrettanto interessanti con alcune segreterie scolastiche e con i referenti del XVI Ufficio Territoriale di Reggio Emilia, del quale il dirigente di Modena era ed è tutt'ora reggente. Durante questi incontri si è rivelato molto utile il diagramma elaborato. Altri soggetti avrebbero potuto essere coinvolti, come le rappresentanze sindacali e la pubblica amministrazione. Il primo referente sindacale per l'istruzione intervistato, si è detto interessato, ha preso alcuni impegni a cui tuttavia non ha dato seguito. Le mutate condizioni di appoggio alla ricerca-intervento da parte della comunità professionale, non hanno consentito di proseguire oltre.

Chi scrive intende porre l'attenzione sulla scarsissima attenzione dimostrata da alcuni soggetti incontrati molto influenti sul processo, non tanto al merito o all'oggetto della specifica analisi condotta, quanto alla possibilità di valutare e recepire una qualsiasi analisi condotta da soggetti, (in questo caso il ricercatore, i funzionari del XII Ufficio e i dirigenti di diverse istituzioni scolastiche) privi del potere necessario per essere riconosciuti in quanto interlocutori. Nel caso, l'USR non ha trovato il tempo per valutare una ricerca-intervento condotta in collaborazione di l'UST di Modena, che si rivela essere un ente, formalmente facente parte di USR, ma di fatto gerarchicamente sottoposto in un sistema unidirezionale, secondo il quale non è concepibile procedere secondo una logica bottom

up. Lo stesso UST, ben consapevole di questo stato di cose ha ritirato il proprio appoggio al momento dell'incontro con l'USR ed è stato quindi il lavoro del solo ricercatore a essere presentato, apprezzato e poi ignorato. Nonostante l'opportunità di ulteriori incontri e approfondimenti, le interviste confermano quanto emerso nella prima fase. E' stato evidenziato il problema di depauperamento risorse; la presenza di un grande turnover e la conseguente difficoltà ad accumulare esperienza; la necessità di vedere più valorizzato e riconosciuto il proprio lavoro. Un particolare che denota la scarsa attenzione che il sistema della pubblica amministrazione riserva agli aspetti amministrativi si riscontra nell'art.14 del DL 95/12 (meglio noto come «spending review»), che prevede il passaggio forzoso dei docenti inidonei all'insegnamento in ruoli ATA. Ciò significa dotare le segreterie di personale non formato, maldisposto nei confronti di un ruolo ritenuto degradante e con serie problematiche di salute. Allo stesso tempo il personale ATA, ritiene i posti dei docenti inidonei all'insegnamento indebitamente occupati. Ciò indebolisce gli aspetti organizzativi della scuola e alimenta un clima di ostilità.

### *2.3.3 Supportare azioni di intervento volte a soddisfare i maggiori bisogni emersi*

Durante le interviste, sia i dirigenti scolastici presidenti delle reti, che il responsabile degli organici, hanno autonomamente e unanimemente espresso il bisogno di una formazione tecnica per dirigenti scolastici, complementare a quella più generica svolta dalla RER, che avrebbe potuto essere organizzata direttamente dalle reti di scuole. Tale formazione consentirebbe di affrontare molte delle criticità rilevate, dato il peso che possono avere strumenti adeguati nelle mani di una figura centrale a livello organizzativo, come è il dirigente scolastico. Il dirigente del XII Ufficio ha ritenuto che sarebbe stato inopportuno definire "formazione" tale azione, a causa della sovrapposizione con la prerogativa regionale sulla formazione dei dirigenti scolastici e che non sarebbe stato possibile coinvolgere i dirigenti di nuova nomina, troppo impegnati nella succitata formazione. Si sarebbero potuti, eventualmente, fare dei focus group con dirigenti esperti per approfondire e produrre contenuti e strumenti a supporto dei dirigenti scolastici. La decisione di far assumere un profilo basso alla proposta di formazione per dirigenti scolastici, è dipesa in parte dalla conoscenza dei meccanismi di funzionamento del contesto specifico da parte del dirigente del XII Ufficio, ma in parte anche dall'intenzione di ritirare il proprio impegno nella collaborazione alla ricerca-intervento. Nell'ultimo incontro

con la giunta della rete di scuole superiori di Il grado RISMO, la proposta di formazione, avanzata precedentemente dallo stesso presidente, presente all'incontro, e dal presidente dell'altra rete ASAMO, è stata valutata incomprensibile e difficilmente contestualizzabile. Il ricercatore ritiene che ciò che è risultato inammissibile sia stata la proposta di condividere una regolazione contestuale in sede formale, laddove esiste già una regolamentazione: la formazione per dirigenti scolastici di USR. In casi di regolamentazione assente su aspetti del processo determinanti, la stessa comunità professionale è invece stata in grado di elevare regole contestuali autonome al grado di regole di controllo interno. Ha saputo ad esempio attivare tutti gli incontri di mediazione tra UST e dirigenti scolastici, necessari a rendere l'inserimento dati all'apertura delle funzioni se non altro sostenibile per il processo e il suo successivo sviluppo.

Il processo di analisi-formazione-intervento ha contribuito all'esplicitazione e alla ricezione di un bisogno da parte del processo primario. La soddisfazione di tale bisogno coinvolge una comunità professionale che comprende sia soggetti operativi che soggetti gerarchicamente superiori. Per avviare la formazione tecnica o focus group per dirigenti scolastici occorre la volontà dei presidenti di ASAMO e RISMO e del XII Ufficio territoriale, che l'avevano proposta, assieme alla volontà da parte di USR di discuterne. Tutto ciò non è stato possibile: UST e Reti non hanno confermato formalmente quanto dichiarato in precedenza in incontri più informali. Di contro, l'USR si è rivelato una volta di più interlocutore irraggiungibile, mantenendo l'egida di una formazione per dirigenti scolastici che non risponde ai bisogni emersi dall'analisi effettuata. Non c'è stato modo di approfondire i contenuti di tale formazione, né i criteri di selezione degli stessi. Stante la ricerca condotta si può affermare che il processo studiato non informa in alcun modo tale formazione, le cui logiche trovano altrove il proprio senso. I rigidi protocolli sociali che hanno impedito al ricercatore di incontrare il direttore dell'USR, che, presumibilmente, non è mai stato nemmeno informato di una tesi di dottorato svolta in un settore di sua competenza; l'unilateralità e monopolio di uno strumento fondamentale come la formazione dei dirigenti scolastici da parte dell'USR denotano, nella pubblica istruzione, una forte struttura organizzativa gerarchica unidirezionale.

Nel processo studiato esiste quindi già una formazione per dirigenti scolastici, effettuata da USR; esistono già analisi organizzative, sulle quali ad esempio tale formazione si basa; esiste già una rappresentazione del

processo, sparsa in una moltitudine di documenti e supporti; c'è già chi si occupa di organizzazione, nel caso, i dirigenti. Nonostante ciò il processo ha lamentato il bisogno di una formazione per dirigenti scolastici, di una riflessione organizzativa, di migliorare la struttura dei processi di lavoro e di trovare un modo per far comprendere il proprio lavoro alla comunità professionale e al territorio coi quali si interagisce. La presenza di ruoli e strumenti preposti all'analisi e risoluzione di problemi si sono sovrapposti nella forma, ma non nel merito, alla ricerca-intervento. Essi hanno tuttavia giustificato il disinteresse per un ulteriore lavoro in questo senso, rendendo superfluo e troppo oneroso anche solo l'ascolto di un contributo in questo senso.

## **2.4 Il termine della ricerca intervento**

A seguito delle difficoltà riscontrate con l'USR, con i responsabili provinciali degli organici e i dirigenti scolastici, il ricercatore ha chiesto un incontro con il dirigente del XII Ufficio Territoriale, sollecitando un suo rinnovato intervento a sostegno del percorso intrapreso. Secondo il dirigente non era possibile chiedere ulteriore impegno ai propri collaboratori, causa emergenze e carichi di lavoro già eccessivi: non c'erano, quindi, più risorse da mettere a disposizione; non sarebbe stata sollecitata la collaborazione dell'USR e non c'era la possibilità di coinvolgere il XVI Ufficio Territoriale di Reggio Emilia, anche se i responsabili si erano detti interessati a incontri comuni tra i due uffici per discutere del processo. Tali incontri avrebbero richiesto costi di trasferimento, assicurazioni, quindi di nuovo un impegno inopportuno e insostenibile. A fronte di tali posizioni, il ricercatore ha obiettato che le risorse erano già state spese per l'analisi di un processo ritenuto unanimemente primario e apprezzata nel merito. Occorreva valorizzare i bisogni espressi e tradotti in proposte dal processo stesso attraverso i soggetti intervistati, non ultimo lo stesso dirigente. Diversamente il trade-off, tra risorse impiegate fino a quel momento e impatto sarebbe stato molto limitato, acuendo, invece di diminuire, l'inefficienza percepita. Inoltre, in vista del prossimo accorpamento tra le Province di Modena e Reggio Emilia, sarebbe stato opportuno avviare un processo condiviso di riorganizzazione.

Vengono di seguito elencate le motivazioni principali addotte dal dirigente a supporto della volontà di terminare la collaborazione.

- *Risorse massimamente impegnate.* Il continuo depauperamento di risorse, non consente margini per impieghi ulteriori, rispetto a quanto previsto da funzioni ed emergenze. Progetti, come quello proposto, potrebbero essere accolti nel caso i funzionari avessero a disposizione tutto il tempo che i media locali e nazionali attribuiscono loro e che, come chi scrive conferma, non hanno o non trovano.
- *Bisogni indotti.* I bisogni rilevati dalle interviste sono stati artificialmente indotti dalla presenza del ricercatore. Se si trattasse effettivamente di bisogni primari, sarebbero emersi spontaneamente.
- *Duplicazione di sforzi.* Tutte le proposte presentate dal ricercatore sono già prese in carico e condotte da USR, MIUR e da INVALSI attraverso i progetti di valutazione della scuola.
- *Processo inefficiente, ma efficace.* L'inefficienza del processo è innegabile, tuttavia, con le poche risorse a disposizione, il XII Ufficio è in grado di svolgere le proprie funzioni. Invece, se il XII Ufficio impiegasse parte delle proprie risorse in una ricerca, sia pure con l'obiettivo, eventualmente raggiunto, di liberare risorse, non potrebbe raggiungere i propri obiettivi.

## **2.5 Conclusioni**

Nelle conclusioni si cercherà di seguire la stessa struttura delle argomentazioni del dirigente scolastico succitate.

### *2.5.1 Risorse massimamente impegnate*

Dal punto di vista di chi scrive, la ricerca condotta ha consentito di raccogliere materiale sufficiente per la stesura della tesi di dottorato, invece, per il XII Ufficio Territoriale, l'ente che ha contribuito in modo più rilevante, il trade-off, a fronte delle risorse investite, è stato minimo. Se è vero che i carichi di lavoro di funzionari e dirigenti sono apparsi effettivamente onerosi, è anche vero che le risorse impiegate per condurre il primo anno di analisi, sono state trovate in ragione di un investimento strumentale al raggiungimento di qualche obiettivo. La ricerca-intervento si è invece conclusa prima di poter condividere adeguatamente i risultati prodotti e prima di poter ricevere i contributi da tutti i soggetti coinvolti nel

processo. In questo modo, non è stato dato ascolto e seguito alle istanze emerse dalla ricerca stessa. La stessa dichiarazione degli intervistati circa il continuo lavoro sulle emergenze implica un continuo impiego di risorse non preventivate. I continui tagli implicano la necessità di svolgere lo stesso lavoro con meno risorse. Non è in definitiva possibile ragionare in termini di risorse massimamente impiegate, ma sempre di un impiego che segue un'opzione di preferenza, benché sottoposta a vincoli anche molto stringenti. E' dunque su queste priorità che occorre spostare l'attenzione. Come più volte affermato la ricerca-intervento è un processo secondario di analisi-formazione-intervento su un processo primario. Questi tre aspetti sono distinguibili solo analiticamente. È possibile dire che essi non siano sempre ugualmente evidenti nello sviluppo del processo secondario. Nelle prime fasi della ricerca infatti l'analisi appare in modo più manifesto, tuttavia non sono mancati accenni sia di formazione che di intervento.

Si fornisce una breve lista di alcuni risultati raggiunti in termini di apprendimento e intervento, oltre alla rappresentazione del processo:

- i funzionari hanno deciso di modificare lo standard di alcune mail di richiesta dati, con l'obiettivo di cercare di migliorare la qualità dei dati di risposta;
- per fare fronte all'assenza dei dirigenti scolastici nel mese di Agosto, rilevata durante l'analisi del processo, i funzionari hanno chiesto alle istituzioni scolastiche di identificare nominalmente delle persone che nel detto periodo sarebbero state referenti, sempre sotto la responsabilità ultima dei dirigenti, per le azioni previste, sollecitando perché fossero forniti di conoscenze, competenze e strumenti adeguati;
- è stato prodotto e applicato un software di supporto al processo. Assieme ad una professoressa di informatica in distacco part-time presso il XII ufficio e a una funzionaria, è stato possibile costruire un piccolo software di supporto ad una data azione ottimizzando l'invio di mail multiple, la ricezione delle risposte con allegati e l'aggregazione dei dati degli allegati in un file unico. Tale lavoro ha prodotto un miglioramento in termini di tempo in uno dei momenti più frenetici di tutto il processo, utilizzando unicamente risorse interne. Questo intervento ha trovato chiara collocazione nel processo, grazie alla rappresentazione elaborata. Inevitabilmente lo stesso software ha modificato il lavoro dei soggetti coinvolti e aperto nuove problematiche da risolvere in vista di un'ulteriore messa a punto;

- La formazione ed esperienza maturate dal ricercatore sono certamente risultati che avrebbero potuto essere meglio valorizzati.

Il risultato più importante della prima fase della ricerca-intervento rimane la rappresentazione del processo, che è stata esplicitamente apprezzata dal dirigente. Tuttavia la prosecuzione della ricerca ha cessato di essere considerata tra gli impieghi prioritari delle risorse. E' bene precisare che la posizione assunta dal dirigente, è apparsa condivisa dai funzionari dell'ufficio e da altri attori della comunità professionale. In nessun modo quindi la fine alla collaborazione è da intendersi come una decisione unilaterale da parte del dirigente. Si fa riferimento al dirigente, come referente di tutta la comunità professionale coinvolta.

### *2.5.2 Bisogni indotti*

Il dirigente ammette la verosimiglianza e l'attendibilità della flow chart rispetto al processo che rappresenta, ciò che non condivide è la rilevanza dei bisogni che il processo di supporto condotto dal ricercatore ha fatto emergere. In pratica, le dichiarazioni degli intervistati sono viziate dalla necessità di "dire qualcosa" indotta dalla presenza di un intervistatore. Durante la collaborazione non è stato segnalato al ricercatore alcun soggetto interno o esterno che si occupasse dell'analisi del processo di avvio dell'anno scolastico.

E' lecito domandarsi su quale analisi e su quali conseguenti bisogni si basano le scelte organizzative di impiego delle risorse. Solo a chiusura della collaborazione, il dirigente ha fatto riferimento alle attività di ricerca (progetti di valutazione INVALSI) e intervento (la formazione per dirigenti scolastici di USR). Quand'anche ci fosse un'analisi del processo da parte di organi esterni, questa dovrebbe basarsi su dati raccolti nelle varie istituzioni, tuttavia nessuno dei soggetti intervistati ha mai fatto riferimento a tali ricerche. I risultati dei progetti di valutazione della scuola effettuati da organi esterni indipendenti a livello nazionale informano le decisioni di istituzioni e uffici gerarchicamente superiori a quelli analizzati, alla produzione dei quali questi ultimi non hanno contribuito, se non, forse, in modo molto residuale.

Al momento dell'incontro conclusivo con il dirigente (ottobre, 2012) mancavano pochi mesi alla fusione delle Province di Modena e Reggio Emilia, che, in seguito, sarebbe stata rimandata di un anno. Nonostante

l'approssimarsi di questa importante riorganizzazione, non è stato possibile organizzare alcun incontro e confronto tra i due Uffici Territoriali. A quella data, non era certamente avvenuto alcun incontro tra il XII e XVI ufficio. Ciò rende l'evenienza di una riconfigurazione organizzativa, taciuta al ricercatore, alquanto improbabile. Coerentemente con il modello gerarchico unidirezionale, le decisioni sarebbero state prese dalla dirigenza a passaggio avvenuto e si sarebbero risolte con nuove configurazioni imposte come vincoli agli altri soggetti coinvolti nel processo. Non era in corso alcuna altra analisi che cercasse di recepire i bisogni di un processo così determinante alla vigilia di un cambiamento importante. Chi scrive afferma che gli intervistati, dirigente compreso, abbiano prodotto osservazioni sincere e decisamente lucide riguardo al processo analizzato, prova ne è l'ottima rappresentazione che hanno contribuito a costruire. I bisogni emersi quindi non sono affatto indotti. Ad un certo punto della collaborazione, le risorse sono risultate massimamente impegnate, perché giunte di fronte a vincoli ritenuti irremovibili.

Dopo aver contribuito all'analisi e alla rappresentazione del processo, i funzionari, di fronte a tali vincoli, non hanno ritenuto di proseguire oltre, rinunciando a perseguire le azioni proposte per migliorare il loro controllo sul processo. Tutto ciò che discende da livelli gerarchici superiori è percepito come vincolo irremovibile. L'organizzazione viene intesa come un oggetto statico, che non cambia. Tale oggetto è esattamente e razionalmente definito dalla dirigenza. Il processo è ridotto a una serie concatenata di azioni progettate logicamente e meccanicamente connesse. La struttura contestuale del processo rimane quindi tacita e la comunità professionale che la anima si fa discreta e neutra, come fosse un'osservatrice di se stessa. Quali che siano le attività effettivamente svolte dai dirigenti dell'USR e dell'UST esse non si occupano dell'analisi e dell'intervento sul processo di avvio dell'anno scolastico, che è determinante per il funzionamento delle istituzioni scolastiche. Il processo di avvio dell'anno scolastico è, infatti, fortemente subordinato ad altri processi e il perseguimento dell'obiettivo per cui è stato istituito subordinato al perseguimento di altri obiettivi.

Quando la dirigenza ammette di non aver risorse da impiegare per la ricerca, afferma che il processo del quale è responsabile non ha bisogno di sviluppare alcuna conoscenza organizzativa, di cui pure è stato manifestato il bisogno in termini di riflessione su se stesso. La carenza di

risorse non dipende da un dato oggettivo, sul quale, in assenza di analisi nessuno è in grado di pronunciarsi, ma da vincoli imposti al processo, da altri processi con cui è in relazione di supposta totale subordinazione. La formazione per dirigenti scolastici, basata sui bisogni espressi dal processo attraverso l'analisi, potrebbe essere in grado di rendere più efficiente il processo. Tuttavia ciò è vincolato da una scelta presa dai vertici di USR, che impedisce di rendere più efficiente l'impiego delle risorse in una rigida logica top-down. Non sorprendentemente, tutti i soggetti coinvolti hanno fatto un passo indietro al momento di tradurre le loro osservazioni e proposte in istanza formale. Solo le implicazioni di una ricerca commissionata dall'alta dirigenza informano il processo con la connotazione formale dell'imprimatur dirigenziale. Altre rilevazioni sono, quando va bene, bisogni indotti.

Si afferma invece che attualmente la dirigenza (USR, MIUR) si sottrae alla possibilità di confrontarsi con i vincoli posti dai bisogni dei processi dei quali è responsabile. La conoscenza organizzativa e i bisogni che ne derivano sviluppata dal processo sono così sistematicamente frustrati. Si può dire che un'organizzazione gerarchica inibisce primariamente lo sviluppo di conoscenza organizzativa. In questo modo i processi gerarchicamente subordinati alla dirigenza non possono esercitare alcun controllo sul proprio campo d'azione. per queste ragioni si afferma che non esiste alcuna attività organizzativa sul processo, né alcuna figura che la esercita. Una ricerca con fini trasformativi come quella condotta, basata sull'analisi dei processi è una contraddizione in termini all'interno di un modello unidirezionale. Non è un caso che non si sia mai veramente entrati nel merito di rappresentazione e analisi e che la collaborazione si sia conclusa nel momento in cui occorreva compiere scelte di intervento coerenti con le criticità e i bisogni emersi.

E' evidente a tutti che le cause del problema sono di livello sistemico, ma tutti si rifiutano recisamente di impegnarsi in soluzioni sistemiche. Il processo risponde agli "imprevisti" effettuando principalmente interventi di circostanza, che si ripresentano immancabilmente, stante l'impossibilità di analizzarne e di intervenire sulle cause. Ciò provoca una evidente inefficienza nell'uso delle risorse, aggravata dallo stress dovuto alla consapevolezza che gli interventi risolvono emergenze, ma non rimuovono le cause del loro insorgere.

Il continuo cambiamento normativo obbliga i funzionari a fare e disfare continuamente il proprio lavoro di definizione della pianta organica e se si

aggiunge che ogni volta hanno l'obbligo di utilizzare un software di calcolo che dà risultati errati e per giunta in differita, si dipinge uno scenario piuttosto problematico. Molti dei problemi riscontrati nell'organizzazione in cui si dipana il processo di avvio dell'anno scolastico e nella comunità professionale necessitano di interventi strutturali che coinvolgono necessariamente vari livelli della catena gerarchica. La reticenza di questi alla collaborazione con progetti di ricerca, obbliga i livelli più operativi e gerarchicamente subordinati a trovare soluzioni di circostanza per problemi sistemici e quindi a lavorare alla risoluzione di problemi senza fare niente per indagare o risolverne le cause. La conoscenza organizzativa rimane quindi tacita, non solo per la mancanza di un processo secondario di supporto che la renda esplicita e analizzabile, ma perché il modello organizzativo è costruito perché rimanga tale, non si sviluppi, fino al suo conseguente deterioramento. In un contesto ad alto grado di cambiamento e in assenza di analisi e ricerca, la conoscenza che la dirigenza può avere del processo difficilmente può essere meno che inaccurata. Intervenire sul processo basandosi su una conoscenza tecnica e organizzativa inaccurata genera nel processo incoerenza e perdita di senso, come più volte riscontrato nella sua analisi.

L'azione di un consulente esterno poggia solo sulla configurazione organizzativa formale e non basa la sua azione sulla conoscenza contestuale dell'organizzazione sulla quale indirettamente interviene. Egli risponde a ragioni che trovano la propria razionalità in processi gerarchicamente superiori rispetto a quello su cui agisce. Un'organizzazione formale non è soggetta ad alcuno sviluppo. Eventualmente si può dare una successione di organizzazioni secondo intervalli discreti e non continui. Chiamato il consulente, elaborata la ricetta e avviata la sua applicazione null'altro deve essere fatto, poiché le conseguenze sono necessarie e ovvie. Non occorre nemmeno valutare l'efficacia dell'intervento, poiché l'adesione a questo tipo di intervento è unilaterale e unidirezionale. Tuttavia la complessità del processo in esame è tale da richiedere un'analisi, uno sviluppo di conoscenze e un monitoraggio molto più approfonditi di quanto sia nelle possibilità di un consulente esterno. Inoltre si ricorda che sul processo è possibile intervenire solo indirettamente. la regolazione che il processo assumerà sarà comunque autonoma necessariamente non coincidente con l'organizzazione formale che gli si vorrebbe imporre.

### 2.5.3 *Duplicazione di sforzi*

Non è ritenuto possibile costituire formalmente una comunità professionale, poiché la comunità professionale è già descritta e individuata nell'organigramma. Non è ritenuto possibile dare seguito all'esigenza di una formazione per dirigenti scolastici, perché la formazione viene già fatta dall'Ufficio Scolastico Regionale. Non è ritenuto possibile produrre conoscenza organizzativa e sottoporne analisi e considerazioni a livelli gerarchici superiori rispetto a quelli in cui la ricerca è stata fatta, perché un modello unidirezionale prevede già una conoscenza organizzativa perfetta che si traduce in perfetti ruoli e funzioni. Infine l'organizzazione è già definita in modo preciso, senza alcun bisogno di analisi ulteriori. Qualunque problema si manifesti dipende dal non corretto svolgimento della funzione prevista da parte dei livelli operativi. Tutti i bisogni, le criticità e le osservazioni che emergono dai processi più operativi, in assenza di analisi non hanno modo di esplicitarsi e l'assenza di canali di comunicazione adeguati per farlo induce più o meno implicitamente i soggetti ad astenersi dal tentarlo.

### 2.5.4 *Processo inefficiente, ma efficace*

Il dirigente che in fase di sviluppo dell'analisi aveva evidenziato come criticità la frammentazione del lavoro, e le difficoltà di interazione tra soggetti e uffici, aveva anche riconosciuto l'opportunità di riflessione su un processo che presenta tratti macroscopici di inefficienza. Il processo non riesce a trovare il modo di riflettere in modo adeguato ed esplicito su se stesso. Tale affermazione non è stata disconosciuta nemmeno nell'incontro che ha messo termine alla collaborazione. Il dirigente ha tuttavia affermato che, nonostante l'inefficienza, l'ufficio riesce a svolgere le proprie funzioni e quindi a raggiungere gli obiettivi ai quali è preposto. E' nel raggiungimento di quest'obiettivo che le risorse sono impegnate e ogni distrazione da questo impegno ne mette in discussione il raggiungimento. E' importante capire a quali obiettivi si fa riferimento e in quale modo e con quali strumenti è valutato il raggiungimento di tali obiettivi, che giustifica le scelte organizzative sull'impiego delle risorse. Gli obiettivi si sovrappongono sostanzialmente alle funzioni citate nella prima fase della ricerca e, in un ottica di modello gerarchico unidirezionale in cui i processi di lavoro corrispondono alla loro progettazione previa, l'avvio dell'anno scolastico corrisponde all'ottemperanza delle funzioni previste.

La valutazione della pubblica istruzione è definita da documenti come "il sistema di misurazione e valutazione della performance" (MIUR, 2010). In tali documenti si fa riferimento alle performances dei soggetti coinvolti valutate da organi esterni indipendenti, tramite un numero limitatissimo di incontri e la rilevazione di dati tramite indicatori, sulla cui definizione non c'è attualmente accordo unanime. Nei documenti si sottolinea la necessità di una coerenza di intervento tra l'azione di funzionari e dirigenti e le azioni del Ministero. Tuttavia le azioni del Ministero appaiono in evidente contraddizione con gli obiettivi del processo, sono causa di vincoli rigidi e ostativi il cui senso sfugge agli altri soggetti coinvolti e sono infine una delle cause determinanti dell'incoerenza tra gli elementi del processo. L'impiego esclusivo di organi esterni indipendenti, lungi dall'essere una garanzia in questo senso è invece segno evidente del controllo del modello unidirezionale. Inoltre nei documenti c'è anche un continuo riferimento alle risorse a disposizione come base per la definizione degli obiettivi e la valutazione del relativo perseguimento. Come già detto e come ampiamente confermato dai soggetti intervistati, le risorse cambiano di continuo e non c'è modo di considerarle un dato certo. L'unico dato certo sembra essere la loro diminuzione.

Mentre il processo deve confrontarsi con vincoli alle volte difficilmente comprensibili, per il loro carattere ostativo, altri vincoli, razionalmente coerenti, mancano. Significativo in questo senso è la mancanza di un termine temporale per la presentazione di assegnazioni provvisorie interregionali. La data di avvio dell'anno scolastico è temporalmente definita, mentre non c'è una data di termine per il processo ad esso propedeutico. Le condizioni necessarie all'avvio dell'anno scolastico sono definite a livello normativo, tuttavia poco è stato detto ed è in definitiva difficile dire sullo standard di qualità di tali condizioni, in assenza di analisi adeguata. Perché l'attività scolastica possa aver luogo è necessario che una classe abbia un numero di studenti a norma di legge, un corpo insegnanti abilitato per gli insegnamenti previsti per quel dato indirizzo, luoghi idonei, insegnanti di supporto, personale non di ruolo per le sostituzioni. Tuttavia a causa di un trasferimento tramite assegnazione provvisoria interregionale non ravvisato, potrebbe mancare improvvisamente un docente dalla pianta organica; contenziosi potrebbero essere sollevati sul rispetto dei diritti di graduatoria; un docente potrebbe presentarsi in un istituto con un organico già completo; la stampa potrebbe diffondere articoli critici sull'operato degli uffici territoriali, senza aver bisogno di entrare proprio nel merito. Tali casi, infatti, sono in sensibile

aumento e il lavoro dell'ufficio legale è una delle attività principali degli Uffici Territoriali. Occorre domandarsi quali siano i parametri di riferimento per valutare il raggiungimento dell'obiettivo connesso all'avvio dell'anno scolastico. Tale quesito è determinante poiché un modello unidirezionale costruisce i propri organigrammi, ruoli e mansioni proprio sulla necessaria e razionale relazione con un dato obiettivo. L'esistenza di questo obiettivo e il suo raggiungimento consentono di definire l'impegno e la disponibilità di risorse. I soggetti coinvolti non hanno saputo integrare l'opportunità di collaborazione con un ricercatore all'interno del proprio processo di lavoro.

La stessa comunità che aveva espresso un bisogno, creando così le condizioni per lo sviluppo di una ricerca-intervento, ha poi disconosciuto il bisogno stesso. Si può dire che, di un anno di collaborazione e nonostante la produzione comune della flow chart, restano solo tracce marginali e disorganiche. Le risorse spese non sono state ingenti, ma hanno comunque rappresentato un impegno da parte dell'Ufficio XII e non solo. Tale impiego non è stato strumentale al raggiungimento di alcun obiettivo intellegibile. Il discorso non ha saputo emanciparsi da quegli assunti che lo condannano a ritornare incessantemente su se stesso senza la possibilità di trovare nuove direzioni da intraprendere. Non è solo la coerenza dell'attività del ricercatore con i vari elementi del processo primario ad essere in discussione. Le azioni tecniche dei funzionari lo sono altrettanto. Prive di canali per la comunicazione di feedback sugli impatti delle scelte della dirigenza, le persone coinvolte limitano la loro azione al fronteggiare gli innumerevoli problemi ed emergenze che un processo incoerente genera. Le emergenze sono prova della limitata capacità di previsione e programmazione anche nel breve raggio di un modello che si basa interamente su una progettazione previa. La stessa dirigenza, in questo caso soprattutto il MIUR, che impone attraverso un modello unidirezionale innumerevoli vincoli, è anche fonte massima di incertezza in termini di tempistiche dei decreti, di normativa e di risorse. In questo modo funzionari e responsabili rimangono in una condizione di perenne indeterminatezza che non permette loro alcuna riflessione, progettazione o programmazione. Ogni anno aumentano sempre di più i disagi all'avvio dell'anno scolastico e sempre più spesso si adduce come causa la scarsità di risorse a disposizione e le sfavorevoli congiunture globali. Al variare delle risorse e del contesto, l'efficacia basata sul raggiungimento di un obiettivo previo non è valutabile. Tuttavia se non viene eseguita alcuna analisi o vengono ignorate quelle eventualmente condotte, si può affermare, in accordo con il dirigente che il risultato viene sempre raggiunto.

Si afferma che non viene effettuata alcuna valutazione, né analisi dell'efficacia del raggiungimento dell'obiettivo del processo, poiché l'attuale processo di avvio dell'anno scolastico non è razionalmente coerente con alcuno degli obiettivi dichiarati. Quello che viene controllato è di fatto l'ottemperanza degli obblighi formali e la risposta positiva ai criteri indicati dai vari piani di valutazione. In quest'ottica, l'affermazione del dirigente sulla capacità del suo ufficio di svolgere le proprie funzioni nonostante il continuo depauperamento acquista un senso. Acquista un senso anche la percezione di un continuo decadimento della qualità del servizio registrata dai funzionari in possesso di memoria storica. In sintesi il processo di avvio dell'anno scolastico analizzato non persegue alcun obiettivo valutabile. Non potendo ragionare in termini di inefficienza in assenza di un obiettivo di riferimento, si può tuttavia parlare di una razionalità lacunosa nell'uso delle risorse. Ciò vale anche per le azioni tecniche e la strutturazione del processo. Un processo che presenta un grado di incongruenza tale dei suoi elementi e sul quale non viene eseguita alcuna analisi non è concepito per durare.

Si afferma che le scelte organizzative compiute in favore di una configurazione rigidamente gerarchica e unidirezionale privano il processo di sviluppare criteri di riferimento in termini di efficacia ed efficienza. In questo modo le azioni dei soggetti coinvolti saranno prevalentemente rivolte a soddisfare le richieste di controllo che tali scelte organizzative esigono. Tale situazione lungi dal "mancare" di razionalità, è segno di una razionalità che trova la sua coerenza nel perseguimento di obiettivi conflittuali con l'avvio dell'anno scolastico da parte di processi gerarchicamente superiori provvisti di grande potere di influenza. E' convinzione di chi scrive che tali obiettivi non contemplino nel breve-medio termine l'esistenza di un sistema di istruzione pubblica.



### **III. IL COORDINATORE ORGANIZZATIVO: un investimento organizzativo**

*3.1 Il coordinatore organizzativo – 3.2 favorire l'apprendimento organizzativo – 3.3 campo d'azione e comunità professionale – 3.4 Analisi-formazione-intervento – 3.5 Un investimento strategico per la dirigenza – 3.6 Analisi e scelte organizzative.*

#### **3.1 IL COORDINATORE ORGANIZZATIVO**

L'organizzazione del lavoro non è solamente destinata a riconoscere i mestieri esistenti, deve contribuire al riconoscimento, alla creazione e ricreazione di funzioni sociali nuove (Prot, 2003, Bournel Bosson, 2005, Henry, 2007). In questo capitolo, viene avanzata una proposta organizzativa rivolta a dirigenti pubblici o privati perché la adottino nelle organizzazioni di cui sono rappresentanti. Il processo analizzato nel capitolo precedente oltre ad essere connotato da un elevato grado di incertezza si è rivelato strutturato in modo fortemente gerarchico e unidirezionale. In tali condizioni si propone di istituire la figura del coordinatore organizzativo che verrà illustrata in questo e nei successivi paragrafi. La proposta emerge da un percorso iniziato dal recepimento di un bisogno specifico emerso da un processo di lavoro. Tale bisogno è stato inserito in un quadro teorico coerente con i dati rilevati ed è stato approfondito attraverso una ricerca intervento. I risultati di questa analisi hanno evidenziato un'organizzazione incongruente nei suoi elementi e con importanti problematiche in termini di efficacia ed efficienza. Chi scrive ha condotto una ricerca-intervento sul processo di avvio dell'anno scolastico e si è imbattuto in questo tipo di situazione. Tali problematiche non comprendono né le competenze dei soggetti agenti, né il merito degli obiettivi dichiarati, quanto la strutturazione delle azioni compiute per raggiungerli. Il coordinatore organizzativo è una proposta atta ad affrontare le questioni di strutturazione che riguardano l'organizzazione.

Questo tipo di figura è già stata ampiamente presa in considerazione dalla letteratura organizzativa. Si ricordano le figure di collegamento proposte da Thompson (1967) e March e Simon (1966), gli organi di collegamento di Fayol (1916), per finire con il manager o figura di integrazione di Mintzberg (1989). Anche nella Teoria dell'Apprendimento Organizzato di Bruno Maggi, cui si è fatto spesso riferimento nel capitolo iniziale, si fa riferimento alla figura del metodologo in grado di supportare i processi organizzativi.

Per Bruno Maggi "il ricercatore è competente sul metodo, i soggetti agenti devono appropriarsi di questi metodi" (Maggi, 1984). In accordo con quanto fin qui sostenuto, si ribadisce che la strutturazione di un processo è autonoma, non è il frutto di un disegno previo e come tale va considerata, tuttavia questa autonomia è solo relativa ed è anche intuitivamente evidente che le azioni e decisioni della comunità professionale o di processi esterni hanno esercitato influenza. La strutturazione può dunque essere supportata al fine di perseguire una migliore coerenza con gli altri elementi del processo. Tale supporto è frutto di scelte organizzative che hanno ricadute sensibili su efficacia ed efficienza. Alla base dell'istituzione del coordinatore organizzativo c'è una scelta della dirigenza che ne deve condividere fini e presupposti teorici. Un intero paragrafo di questo capitolo è rivolto a perorare la presente proposta organizzativa presso di essa. Si sostiene infatti che il coordinatore organizzativo debba essere una figura interna al processo di lavoro dotata di autorità adeguata. Concependo l'organizzazione come processo di azioni e decisioni che si dipana nel tempo e collegando il raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza a tale aspetto. L'attività di supporto alla strutturazione del processo da parte del coordinatore organizzativo necessita di un tempo più lungo di quanto normalmente è concesso a consulenti o ricercatori esterni, si arriva infatti a sostenere che tale attività debba essere continua, permanente e ricorsiva, dunque in capo a una figura interna al processo.

Oltre ad essere interno al processo di lavoro, il coordinatore organizzativo deve anche godere del potere e quindi dell'autorità adeguata allo svolgimento dei propri compiti e al sostegno delle proprie responsabilità. La ricerca-intervento condotta ha sofferto il rifiuto di prendere in considerazione alcuni suggerimenti del ricercatore in quanto contrastanti con la politica delle "risorse massimamente impegnate" che permea il contesto preso in esame. Questa posizione è facilmente comprensibile quando adottata nei confronti di un ricercatore, ma diventa controproducente nei termini del perseguimento di obiettivi di efficacia ed efficienza in un'organizzazione che decidesse di istituire la figura del coordinatore organizzativo. L'opportunità di certi interventi dovrebbero poter essere discussi tra la dirigenza e i responsabili tecnici alla luce dell'analisi del coordinatore organizzativo.

Obiettivo della dirigenza è prendere decisioni sugli obiettivi strategici sulla base di una soddisfacente conoscenza organizzativa; obiettivo dei responsabili tecnici è garantirsi la massima autonomia possibile per poter

operativizzare quanto deciso dalla dirigenza sulla base del contesto, secondo esperienza e competenze; obiettivo del CO è supportare la coerenza tra queste priorità al loro variare, perseguendo così efficacia ed efficienza sul processo. E' possibile che sia proprio il carattere autonomo della strutturazione del processo alla base della mancanza di un responsabile dedicato, tuttavia e' questa organizzazione autonoma a consentire efficacia ed efficienza ed è noto che le reazioni del processo alle modifiche formali non sono meccaniche e necessarie rispetto alla volontà di chi ordina l'intervento. Per contro, rimane evidente che gli interventi progettati e intenzionali hanno comunque delle conseguenze sul processo ed è possibile ragionare razionalmente in termini di possibilità. Nel caso studiato, una gestione gerarchica e unidirezionale dell'organizzazione da parte della dirigenza, è fortemente correlata con la condotta manifestata dai soggetti agenti di fronte all'opportunità di dar seguito a quanto lamentato e a quanto auspicato.

E' lecito sostenere che se il processo è composto da obiettivi, azioni e strutturazione allora ci dovrebbero anche essere figure preposte specifiche per ognuno di questi tre elementi. Per gli obiettivi esistono i dirigenti, per le azioni i tecnici, mentre per la strutturazione non viene prefigurata alcuna figura specifica. Spesso, tale funzione viene, più o meno esplicitamente svolta dal dirigente, che non necessariamente è dotato delle competenze necessarie e difficilmente è in grado, anche per questioni di tempo, di seguire i processi in tutto il loro svolgimento. Altre volte, il supporto alla strutturazione è delegata a consulenze esterne che di per sé implicano una scelta già molto chiara rispetto al modo di intendere un'organizzazione, alternativa rispetto a quella qui proposta. Al pari del metodologo, introdotto da Bruno Maggi nel metodo delle congruenze organizzative, il coordinatore organizzativo ha le competenze per valutare la congruenza organizzativa dei tre elementi in cui è possibile suddividere analiticamente il processo e quindi migliorare la razionalità tecnica dello stesso. Il coordinatore organizzativo migliora "la consapevolezza dei soggetti agenti sul processo e promuovere la condivisione delle responsabilità, contrattando la razionalità tecnica del processo" (Maggi, 2011); si occupa della "questione della compatibilità tra obiettivi che genera parti e controparti e partecipa alla costruzione delle relazioni sociali" (Maggi, 2011) ed è ciò che Mintzberg, nel 1983, chiama interdipendenze sociali. In quanto responsabile interno a una determinata organizzazione il coordinatore organizzativo deve possedere:

- Conoscenza ed esperienza del settore in cui opera
- Conoscenza ed esperienza del territorio in cui opera
- Competenza nell'analisi, organizzazione e regolazione dei processi di lavoro
- Titoli ed esperienze di ricerca-intervento in organizzazione del lavoro
- Capacità relazionali in contesti eterogenei

Non si tratta di avere o acquisire le competenze, conoscenze ed esperienze proprie dei soggetti agenti, si afferma che questi possano sviluppare, mantenere e promuovere un coordinamento organizzativo continuo, permanente e ricorsivo e che consulenze organizzative una tantum o collaborazione con progetti di ricerca esterni possano produrre trasformazioni organizzative che migliorino efficacia ed efficienza del processo. Se un'organizzazione è orientata verso un risultato, un'organizzazione intesa come processo di azioni e decisioni non fa eccezione. Come già sostenuto è proprio il risultato a rendere riconoscibile il processo. L'azione del coordinatore organizzativo è quindi perfettamente in sintonia con le richieste di dirigenti e imprenditori di configurazione organizzativa atta ad affrontare il contesto attuale: garantire efficacia nel perseguimento di un risultato. Si afferma che l'obiettivo di tale figura è l'istituzione di un processo secondario intenzionalmente rivolto a sviluppare apprendimento organizzativo in un'ottica di efficacia ed efficienza nel raggiungimento di un obiettivo primario. Tale attività deve essere compiuta in modo continuo, permanente e ricorsivo. “Lo scarto tra schemi organizzativi derivanti da decisioni preliminari e le pratiche reali” osservato da Merton, non implica in nessun modo l'abbandono di programmazione e progettazione. Al contrario, l'istituzione di un processo secondario di supporto in termini di analisi-formazione-intervento in capo a un coordinatore organizzativo è una scelta organizzativa preliminare. Tuttavia le attività del coordinatore organizzativo non hanno come obiettivo l'eliminazione dell'incertezza, ma il suo controllo attraverso una tematizzazione della stessa. Obiettivo del coordinatore organizzativo è il miglioramento di efficacia ed efficienza del processo, vale a dire l'istituzione di un processo di analisi-formazione-intervento che sia di supporto al processo primario al fine che questo sviluppi apprendimento organizzativo. L'apprendimento organizzativo consentirà di rinnovare mezzi e fini (efficacia) ed avere le competenze per operativizzare le azioni previste (efficienza) in un contesto che il tempo ha mutato. Si ribadisce che non è la dirigenza a poter dotare di coerenza, con atto volontario, le varie componenti del processo. Alla dirigenza pertiene l'individuazione degli

obiettivi strategici, ma è il processo adeguatamente monitorato e supportato a esprimere i propri bisogni in un'ottica di coerenza con gli obiettivi per i quali è istituito. Il coordinatore organizzativo è colui che garantisce il mantenimento dell'intenzionalità espressa dalla dirigenza attraverso la definizione degli obiettivi strategici.

Il coordinatore organizzativo ha le competenze metodologiche per far emergere tali bisogni e presentarli alla dirigenza. Nel caso studiato, l'incontro tra funzionario e ricercatore ha creato la condizione di possibilità per l'avvio di un lavoro di risposta ai bisogni manifestati dal processo stesso. Il coordinatore organizzativo è un soggetto che supporta la regolazione dei processi organizzativi, finalizzati al perseguimento di obiettivi specifici, identificati da una comunità professionale. La sua funzione coincide con l'elemento del processo organizzato al quale esso è preposto e cioè la strutturazione dei rapporti tra decisioni strategiche e azioni tecniche. Il coordinatore organizzativo, grazie a un apparato teorico che glielo consente, mantiene l'attenzione dell'organizzazione sull'obiettivo primario condiviso e sulla sua evoluzione. Questa attenzione è condivisa attraverso l'analisi del processo con la comunità professionale. I processi di lavoro sono trasversali, specie quelli strategici, nessuna funzione ne racchiude uno completamente. Gli investimenti necessari all'acquisizione di competenze importanti per i processi strategici spesso sfuggono alla normale analisi costi-benefici. Tali processi devono essere individuati, le esigenze raccolte ed elaborate e per far ciò occorre che questo compito sia al primo posto dell'agenda di un manager specifico: il coordinatore organizzativo che con i suoi rapporti della sua analisi-formazione-intervento è in grado di fornire alla dirigenza un quadro su cui decidere eventuali investimenti. L'importanza di richiamare il contatto tra ricerca e mondo del lavoro dipende dalla considerazione primaria secondo cui l'attività del coordinatore organizzativo che consiste nel coordinare un processo di analisi-formazione-intervento di supporto al processo primario altro non è se non una ricerca-intervento continua, permanente e ricorsiva.

Il coordinatore organizzativo fa ricerca. Si differenzia da un ricercatore in quanto insider full time e dai fini che sono legati al processo primario. Ciò non esclude, anzi rende più desiderabile ed efficace la collaborazione con ricercatori e università. dato che il coordinatore organizzativo parla il linguaggio della ricerca e ne ha le competenze. Se la ricerca produce libri, documenti e report, l'attività del coordinatore organizzativo ne rende espliciti i risultati parlando anche il linguaggio di un insider.

Il coordinatore organizzativo è un professionista dell'organizzazione, la cui caratteristica peculiare è agire su un'organizzazione concepita come processo di azioni e decisioni fortemente caratterizzata per la rilevanza assegnata alla propria dimensione storica e temporale. Le competenze di teoria e pratica del CO lo rendono una figura chiave capace di mettere in comunicazione mondi diversamente distinti, capace di valorizzare tale relazione e di porla sia come vincolo che come opportunità di appartenenza ad una comunità professionale.

In un contesto ad elevata incertezza come quello analizzato, lo sviluppo dell'apprendimento organizzativo e cioè della capacità del processo primario (nel caso, l'avvio dell'anno scolastico) di darsi una strutturazione coerente, è determinante. Su di esso si basa la possibilità di poter migliorare efficacia ed efficienza, nelle declinazioni precedentemente riportate. Tale sviluppo deve essere l'obiettivo primario del coordinatore organizzativo. A sostegno di ciò e del livello delle competenze dei soggetti agenti, si ricorda come fosse proprio un'azione di formazione di una figura organizzativa chiave (i dirigenti scolastico), il bisogno unanimemente espresso come più urgente da parte della comunità professionale.

### **3.2 FAVORIRE L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO**

La formazione risponde ai bisogni di sviluppo del processo d'azione. Tale affermazione deve essere colta in relazione a un'organizzazione come processo di azioni e decisioni, la cui strutturazione è - relativamente - autonoma. In quest'ottica è possibile cogliere il rapporto tra processo di analisi del lavoro, processo di formazione e processo di trasformazione, che corrispondono all'attività di analisi-formazione-intervento del coordinatore organizzativo.

Il bisogno di migliorare la propria strutturazione e renderla più coerente con gli altri elementi del processo richiede capacità che si sviluppano attraverso un apprendimento collettivo che richiede impegno, coinvolgimento e comunicazione tra numerosi livelli organizzativi e fra tutte le funzioni istituzionali. Tale apprendimento si sviluppa grazie a contributi congiunti alla comprensione di problemi complessi e richiede codici di comunicazione condivisi e procedure di ricerca coordinate. Dato un ambiente in continuo cambiamento, il processo mostra l'esigenza di sviluppare la capacità di riconfigurarsi dell'organizzazione di riconfigurare

l'insieme delle risorse, un vero e proprio re-engineering organizzativo. Non si tratta di ridisegnare l'organigramma di un'entità giuridica, ma di rendere un processo organizzativo in grado di ridisegnarsi al mutare del contesto, mantenendosi rivolto agli obiettivi per i quali è stato istituito e perseguendo criteri di efficacia ed efficienza. Il management può avere difficoltà ad identificare questa capacità nella propria organizzazione, perché essa è intrecciata profondamente con il tessuto organizzativo e perché gran parte della sua componente conoscitiva è tacita e dispersa. Un modo per superare questo problema è quello di creare mappe dettagliate dei processi. Queste mappe, o diagrammi mostrano il grado di congruenza tra i diversi elementi che contraddistinguono il processo, abbracciano parecchie funzioni e parecchi livelli organizzativi e comportano intensi scambi di informazioni.

Accogliendo il contributo di Giddens sulla costitutiva continua riflessività dell'agire, affermiamo che l'apprendimento organizzativo non è necessariamente un processo consapevole in senso discorsivo (Corley et al, 2001), ma può esserlo. In tal caso esso può beneficiare di saperi metodologici, anche apportati da soggetti non coinvolti nei processi primari oggetto di riflessione. In questo modo la dirigenza e il resto della comunità professionale acquisiscono conoscenza organizzativa, appoggiandosi a metodi scientifici e limitando il rischio di punti di vista troppo parziali o semplici percezioni personali. Il coordinatore organizzativo è la figura preposta a fare ciò. Day definisce le capacità come "insiemi complessi di competenze e di processi di apprendimento collettivo, attivati attraverso processi organizzativi capaci di assicurare un maggior coordinamento delle attività funzionali" (Day, 1994). Stalk, Evans, Shulman, sostengono che, "le capacità sono determinate dall'abilità, sviluppata dall'impresa, di utilizzare in modo integrato le competenze e le altre risorse possedute lungo l'intera catena del valore, per raggiungere determinati risultati" (Stalk, Evans, Shulman, 1992). Le capacità strategiche sono determinanti per la vita di un'organizzazione e il raggiungimento di obiettivi strategici. Il processo deve sviluppare la capacità strategica di raggiungere i propri obiettivi con efficacia ed efficienza in un contesto ad elevata incertezza. Tale capacità è l'apprendimento organizzativo e la figura istituzionale in grado di favorirne e presidiarne lo sviluppo è il coordinatore organizzativo. Intesa come processo di azioni, l'organizzazione è sempre in relazione con altri processi. La conoscenza organizzativa acquisita dal processo grazie all'attività del coordinatore organizzativo ribadisce continuamente questo aspetto, le cui implicazioni non sono affatto scontate. Un'organizzazione

che cerca soluzioni di riordino strutturale solo al proprio interno, trascura il presidio dei determinanti rapporti di potere con le organizzazioni (si legga, processi) in relazione con essa, rendendola sempre più esposta e più lontana dall'individuazione degli interventi utili al proprio rafforzamento. Spesso c'è consapevolezza di tale esigenza, tuttavia la risoluzione dei problemi viene affidata ai responsabili delle varie aree, in cui a turno si manifestano emergenze più gravi, ma in tal modo impedisce che un'attività così rilevante e trasversale debba sia gestita con competenze specifiche e non si considera che gli stessi responsabili sono resi tali dall'organigramma che li definisce.

Quale che sia il risultato che un'organizzazione si pone, il processo che si svilupperà per raggiungerlo non potrà essere uguale a quanto preventivato, diversamente non vi sarebbero problemi con l'incertezza. Il processo dovrà essere in grado di comprendere i mutamenti, modificare di conseguenza fini e mezzi e modificare la propria regolazione attraverso nuove regole atte a perseguirli. Tale capacità non è innata, né è bene che possa dirsi acquisita un volta per tutte. Essa deve essere presidiata, supportata e guidata in modo permanente, continuo e ricorsivo e cioè coordinata. L'incertezza spinge i soggetti agenti a cercare relazioni con l'esterno, per avere informazioni che consentano loro di promuovere azioni per limitare questa incertezza. Ecco perché è determinante ragionare in termini di comunità professionale, con la quale condividere, informazioni, responsabilità e rischi, costi della ricerca, risorse. Sostituire il controllo a cui l'incertezza sfugge con la condivisione di azioni per aumentare la competenza di tutta la comunità e quindi del processo di far fronte all'incertezza. Attraverso l'analisi-formazione-intervento, l'obiettivo del coordinatore organizzativo è lo sviluppo di apprendimento organizzativo, cioè la capacità del processo di regolare il proprio mutamento.

Una maggiore e costantemente aggiornata consapevolezza e comprensione da parte della dirigenza della propria organizzazione, resa possibile dall'analisi e dalla rappresentazione del coordinatore organizzativo, consente di valutare meglio l'impatto del cambiamento, accogliere o meno le note dei responsabili interessati e procedere agli interventi necessari. A causa della razionalità limitata, la conoscenza organizzativa è a sua volta limitata e non c'è modo di prevedere ogni singola conseguenza di questi interventi e le relazioni che queste innescano nelle relazioni tra i processi. C'è tuttavia modo di intervenire razionalmente e intenzionalmente sul perseguimento di un obiettivo di

efficacia dinamica: compiendo un'analisi ricorsiva, l'attività del coordinatore organizzativo, garantirà sempre la possibilità di continuare a rinnovare fini e mezzi, mantenendo la coerenza con gli altri elementi del processo.

La funzione di preferenza è instabile e gli obiettivi mutano. Un'organizzazione basata sulla strutturazione necessaria in funzione a un dato obiettivo, non è in grado di rispondere in modo efficiente ed efficace a questo mutamento e impiega male sia in termini quantitativi che qualitativi le proprie risorse. Il coordinatore organizzativo deve preservare il processo da questo depauperamento. Senza un'analisi continua e competente in un modello unidirezionale è difficile che la dirigenza possa conoscere ciò che la propria organizzazione sa fare meglio. Modificando obiettivi e imponendo configurazioni formali in modo molto rigido, ritenendo di non essere soggetta a vincoli, la dirigenza altro non fa che cedere potere ai processi che certi cambiamenti impongono, indebolendo di fatto la propria organizzazione. E' ben difficile che un'impresa che sa fare bene qualcosa, possa ricavare benefici mettendosi a fare altro che le riesce peggio. E' vero che un determinato prodotto molto richiesto in un dato periodo, potrebbe perdere di interesse nel tempo, ma seguendo le proprie competenze ed esperienze una comunità professionale può modificare il proprio campo d'azione, anzi è quello che dovrebbe fare comunemente e continuamente, facendo evolvere le competenze del proprio processo e non sradicandole o dissipandole, sperando di costruire dall'oggi al domani qualcosa in grado di soddisfare una richiesta che si insegue. Il coordinatore organizzativo sostiene l'organizzazione nell'incessante ricerca di controllo sul proprio campo d'azione, perché non debba semplicemente subire i "desiderata" di altri processi e organizzazioni.

Anche esperienza e competenze si sviluppano e mutano nel dipanarsi storico del processo.. Se la capacità di apprendere e di acquisire continuamente nuova conoscenza organizzativa è determinante per la stessa definizione degli obiettivi e il perseguimento secondo criteri di efficacia dinamica, l'apprendimento organizzativo è anche indispensabile per perseguire l'efficienza dell'azione. poiché è proprio a partire dalla conoscenza organizzativa che le azioni vengono operativizzate secondo la relativa autonomia auspicata.

L'attività di supporto del coordinatore organizzativo potrebbe apparire ridondante, poiché il risultato è raggiunto dalla comunità professionale direttamente coinvolta nel processo primario e l'efficienza dipende

interamente dai soggetti che traducono le azioni in operazioni. Il processo può autoregolarsi senza interventi organizzativi che inibiscano azioni e decisioni pongano vincoli alla comunità professionale, tuttavia la ricerca-intervento effettuata sull'avvio dell'anno scolastico rileva conseguenze negative per questo mancato presidio che sono l'erosione e frustrazione di competenze ed esperienze e la chiara percezione di un processo dipendente da altri processi con obiettivi scarsamente sinergici e incapace di rinnovarsi e mutare al mutamento del contesto. Nel mondo della formazione si fa spesso riferimento all'obiettivo di lifelong learning e cioè all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Non bisogna confondersi, non significa solamente che nella vita c'è sempre da imparare, ma che le proprie conoscenze ed esperienze devono poter essere continuamente aggiornate, diversamente decadono e divengono obsolete e spesso di impedimento per nuovo apprendimento. Lo sviluppo di tali conoscenze, capacità ed esperienze sono fondamentali per lo sviluppo storico di qualsivoglia organizzazione o comunità

Non è il coordinatore organizzativo che prepara e implementa le azioni necessarie alla formazione richiesta dal processo, come nel caso studiato. Eventualmente la dirigenza valuterà se dare o meno seguito alla richiesta del processo, ma tale valutazione si baserà sulla conoscenza organizzativa prodotta dall'analisi e dalla rappresentazione fornita dal coordinatore organizzativo in relazione agli obiettivi per cui il processo è stato istituito. Occorre individuare i processi che perseguono obiettivi strategici e dotarli di capacità strategiche, come l'apprendimento organizzativo per organizzazioni in un contesto in continuo mutamento. Questo richiede alla dirigenza investimenti strategici. Il coordinatore organizzativo sviluppa apprendimento organizzativo, guida il processo allo sviluppo di capacità strategiche. L'elaborazione di nuove alternative, l'apprendimento, può avvenire lungo strade tortuose, perché spesso i problemi affrontati da un'organizzazione non si lasciano cogliere nelle loro molteplici sfaccettature e implicazioni, né si lasciano scomporre facilmente in sottoproblemi affrontabili separatamente. Occorre allora ricercare la combinazione adeguata delle componenti che insieme portano alla realizzazione degli obiettivi.

Il Coordinatore organizzativo supporta il management rendendo il processo esplicito e rappresentabile. Il management deve farsi carico delle istanze che esprime e fornire una risposta adeguata, coerente e aggiornata rispetto agli obiettivi previsti e comunicarla a diversi livelli organizzativi. Il

monitoraggio dei progressi verso il conseguimento di obiettivi di miglioramento, ossia il controllo e la misurazione dei risultati raggiunti. Sono i rapporti del coordinatore organizzativo alla dirigenza. Un'attività di coordinamento che presidi la coerenza dei vari elementi del processo organizzativo, produce anche una valutazione sugli strumenti impiegati fornendo alla dirigenza la conoscenza necessaria per rinnovare ulteriormente mezzi e fini. Come già sostenuto, le competenze necessarie per questo tipo di attività devono essere non solo riconosciute, ma anche dotate della necessaria autorità e potere per essere esercitate. Non si tratta semplicemente di aprire un piccolo ufficio che se ne occupi, ma di riconoscere il bisogno di dotarsi di un dirigente preposto agli aspetti strutturali dell'organizzazione così come ce n'è uno per gli obiettivi strategici, la dirigenza, e uno per le azioni tecniche, il direttore tecnico, che sono gli altri due elementi essenziali di un processo.

L'organizzazione non è una sequenza discreta di fotografie è invece la strutturazione dinamica di azioni e decisioni strumentalmente orientate al raggiungimento di un obiettivo. Il processo muta nel momento stesso in cui cerchi di conoscerlo e per il fatto che cerchi di conoscerlo e ogni intervento richiede tempo e richiede continuo supporto perché abbia conseguenze soddisfacenti sul processo, pertanto l'attività del coordinatore organizzativo non può essere "una tantum" o saltuaria. La variabile tempo può venire presidiata solo da un intervento continuo, permanente e ricorsivo. Ogni tipo di investimento deve rendere conto a questa dimensione. Il ricorso ad una consulenza, o a interventi di valutazione esterna o possono avere un play offa credibile solo se agganciati ad un presidio interno che ne comprende e protrae l'intervento. Anche un intervento periodico come gli esami INVALSI, fatica ad essere un vero supporto per lo sviluppo dei singoli istituti, oltre a trovare complicazioni anche ad offrire dati affidabili e univoci a livello nazionale. Si sostiene che sia necessario un'azione continua, permanente e ricorsiva per presidiare, sostenere e supportare la capacità di apprendimento organizzativo del processo e della comunità professionale che lo esprime.

### **3.3 CAMPO D'AZIONE E COMUNITÀ PROFESSIONALE**

Ogni processo è ambedue, inserito in un contesto e coinvolto in una rete di relazioni con altri processi. Tali relazioni sono fonti di vincoli ed opportunità. Per poter raggiungere i fini per cui è stato istituito il processo deve

aumentare il proprio potere e diminuire la dipendenza nei confronti di altri processi ed occorre effettuare scelte di strutturazione funzionali a tali obiettivi il cui criterio è la capacità di controllo esercitabile. Attraverso un'attività di mantenimento dei propri confini socialmente costruiti, il processo determina il proprio campo d'azione che riguarda approvvigionamento di risorse, risultato, target d'utenza e servizi resi. Attraverso la propria attività di analisi-formazione-intervento, il coordinatore organizzativo individua la comunità professionale, determina il campo d'azione e stabilisce confini intesi come attività da presidiare, supportare e sviluppare.

I bisogni espressi dal processo, ed emersi grazie all'analisi, rispondono proprio a esigenze di aumento del controllo esercitabile. Nella misura in cui la dirigenza identifica degli obiettivi e avvia dei processi atti a raggiungerli, deve ammettere che lo stesso processo nel suo dipanarsi e definire il proprio campo d'azione produrrà incertezza, quale è l'espressione di bisogni che non è stato possibile preventivare in fase di progettazione. Tutto ciò non necessariamente a causa di una cattiva progettazione, ma per l'evoluzione sia del contesto che del processo stesso. Producendo e affrontando incertezze ogni processo esprime dei bisogni, e spesso questi bisogni necessitano dell'intervento della dirigenza per essere soddisfatti. Preliminarmente la dirigenza potrà garantirsi dai rischi della produzione di incertezza attraverso la valutazione delle competenze del processo che avvia e della comunità professionale che lo riflette e sul quale ha il controllo, tuttavia dovrà guardarsi dall'impedire che il processo si modifichi al modificarsi del contesto, dovrà anzi permettere la produzione di incertezza, poiché unico modo per perseguire efficacia ed efficienza. Così come è inevitabile e vitale la produzione di incertezza da parte del processo, allo stesso modo è vitale l'intenzionalità razionale, che cerca di arginarla, aumentando il controllo sul proprio campo d'azione. Questa tensione è insolubile e continua. La dirigenza pone vincoli al processo con le proprie azioni e decisioni, tuttavia perché la regolazione di questo possa svilupparsi secondo efficacia ed efficienza, deve cercare allo stesso tempo di rimuoverne quanti più possibili, dando al processo la possibilità di migliorare il proprio controllo. La dirigenza deve capire quanto le proprie azioni e decisioni facciano parte del processo. Se divisioni vengono fatte esse sono solo a livello analitico. La dirigenza per liberare il processo da quanti più vincoli possibili deve farli propri e confrontarvisi. L'attività di mantenimento dell'equilibrio di questa tensione è l'obiettivo primario del coordinatore organizzativo e non può essere affidata alla spontanea

regolazione del processo. Diversamente la eccessiva produzione di incertezza da parte dei responsabili delle singole azioni tecniche o lo schiacciante controllo da parte della dirigenza, mina le possibilità dello sviluppo di una regolazione del processo congruente. Dunque è decisivo che accanto a dirigente e responsabile tecnico venga istituita la figura del coordinatore organizzativo, responsabile della regolazione del processo.

Il controllo dell'incertezza è un imperativo per la dirigenza. Lo è al punto da sostenere spesso volte un modello teorico che espunge l'incertezza e che si prova ad applicare alla realtà empirica attraverso azioni tanto più coercitive quanto più la realtà si sottrae ad essa, senza per questo ottenere quei risultati che stavano alla base del tentativo di controllo. In un'organizzazione come processo il controllo dell'incertezza è affidato alle scelte regolative nello sviluppo delle quali, tuttavia, il processo è relativamente autonomo. A partire dagli obiettivi strategici e dalle azioni tecniche, il coordinatore organizzativo definisce il task convincimento (campo d'azione) e di riflesso identifica il network convincimento, ossia la comunità professionale composta dai soggetti che compiono azioni e prendono decisioni rilevanti per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione per la quale agisce. Tale definizione consente di rendere esplicito e il campo d'azione nel suo evolvere storicamente. Tale definizione è costruita attraverso il rilevamento di vincoli e opportunità problemi e bisogni, soluzioni e risorse disponibili.

In un modello circolare e ricorsivo, tale percorso di analisi si configura come processo secondario che comprende anche formazione e intervento e pone le condizioni per perseguire efficacia ed efficienza. Il coordinatore organizzativo attraverso la sua attività identifica la comunità professionale e ne supporta le azioni e decisioni. I soggetti appartenenti alla comunità professionale di un dato processo sono allo stesso tempo componenti di tante altre comunità professionali perché agenti in tanti altri processi, in relazione e non con il processo in esame. Questo vale per soggetti non giuridicamente vincolati gli uni con gli altri e vale tanto di più quanto più alto è il livello gerarchico del soggetto. Si aggiunge che ognuno dei soggetti agenti ha come fine l'espletamento di una data mansione e non il raggiungimento dell'obiettivo del processo. Occorre mettere in condizione i soggetti operativi di perseguire efficacia ed efficienza. Per fare ciò si agisce sul processo avviando un processo secondario di analisi formazione intervento che interesserà quindi i soggetti della comunità professionale individuata. Si evidenziano quindi le interdipendenze e si sollecita la presa

in carico da parte della dirigenza dei vincoli che ciò implica. Ciò significa che, se la dirigenza vuole perseguire gli obiettivi che si è data attraverso i processi che ha avviato, deve anche rispondere ai bisogni che il processo esprime. In questo senso il processo pone vincoli alla dirigenza. Un modello gerarchico unidirezionale esclude la possibilità di essere vincolato a bisogni espressi dai livelli inferiori. Ragionando in termini di processi, in questo modo si priva il processo "più debole" della possibilità di vedere soddisfatto il proprio bisogno inducendolo a rinunciare alla propria coerenza interna e alla intenzionalità delle proprie azioni e decisioni e di conseguenza al perseguimento di efficacia ed efficienza.

Il processo riflette la comunità professionale, tuttavia le relazioni tra comunità professionali sono correlate con la strutturazione del processo: conflitto, frammentazione e isolamento tra soggetti agenti, difficilmente sarà il prodotto di una strutturazione coerente del processo in cui questi sono coinvolti. Nonostante la differenziazione tra processi sia solo analitica, identificare un campo d'azione è essenziale, senza una delimitazione la conoscenza e le routine sviluppate dall'organizzazione non potrebbero fondarsi in azione organizzativa. La separazione interno-esterno, proprio perché non impermeabile, né invariabile, richiede attività di mantenimento, tra cui la più importante è quella di "costruzione e omogeneizzazione delle premesse decisionali", auspicata da Simon. Attraverso il presidio del campo d'azione, le organizzazioni definiscono i propri confini non solo nei termini, più ovvi e tradizionali, di selezione delle attività da presidiare, ma anche di definizione dei processi decisionali relativamente omogenei e relativamente unici e distinguibili rispetto a quelli di altre organizzazioni e dell'ambiente esterno più generale. Le attività di mantenimento dei confini permettono infatti la riproduzione della conoscenza organizzativa. Solo con un'analisi continua del campo d'azione è possibile fornire una rappresentazione dell'organizzazione e della sua struttura, tale da consentirne la conoscenza consapevole. La definizione di organizzazione come processo di azioni e decisioni non contempla il soggetto in quanto tale. Tuttavia, fatte salve certe attività produttive altamente automatizzate, sono le persone a compiere le azioni e prendere le decisioni che costituiscono il processo. In questo senso è stato introdotto il termine di comunità professionale. Una comunità professionale presiede ad un obiettivo comune, ad una convergenza di interessi. Il singolo soggetto è sempre interessato ad usufruire delle risorse della comunità, quando l'impiego delle stesse, che non potrà essere previsto al dettaglio da alcuna regola, routine, protocollo o mansione, non sarà oggetto di sanzioni.

Se l'analisi del coordinatore organizzativo sottoposta alla dirigenza riconosce azioni e decisioni che si muove in opposizione agli interessi dell'attività professionale si procederà ad interventi di formazione, intervento o abbondar incatenante. Qualora esistessero vincoli inamovibili, questi rientrerebbero nel discorso dei rapporti tra processi e delle relazioni di potere che si instaurano tra questi. Invece se gli obiettivi vengono condivisi e viene riconosciuta l'importanza di un coordinamento di azioni e decisioni allora l'apertura consente di usare risorse e produzione di regole autonome che poi diventano condivise proprio a causa dell'apertura ne consente lo sviluppo. I soggetti sono al tempo *user* delle risorse dell'organizzazione, cioè usano quelle risorse e riproducono quella parte di conoscenza che serve ai propri interessi individuali e *supporter*, cioè contribuiscono alla riproduzione delle risorse e delle conoscenze essenziali allo sviluppo dell'organizzazione stessa e al mantenimento dei suoi confini. E' bene sottolineare come l'individuazione di confini organizzativi sia solo una necessità analitica, conseguentemente la stessa composizione della comunità professionale è non solo incessantemente variabile, ma sempre analiticamente delimitata. Sarà proprio la professionalità del coordinatore organizzativo a permettere l'identificazione e il coinvolgimento di volta in volta determinati soggetti a seconda dell'evolversi del processo che coordina. Tutti i soggetti non coinvolti e di conseguenza tutte le azioni e decisioni che pure in modo più o meno importante influiscono sul processo compiute e prese da questi saranno di volta in volta vincoli e/o fonti di incertezza. A seconda dei rapporti di potere con i processi in cui questi soggetti risultano coinvolti i vincoli e le fonti di incertezza risulteranno più o meno forti. Le conseguenze dell'esclusione (si legga, considerare esterno) di un processo su cui si ha grande controllo sono minori rispetto al mantenere esterno un processo di cui si subisce il potere. In questo senso non è affatto la centralizzazione, cioè l'assorbimento di processi esterni all'interno, a garantire maggior controllo, quanto lo sviluppo della capacità di coordinamento della comunità professionale.

L'individuazione di campo d'azione e comunità professionale e la conoscenza organizzativa che ne deriva è indispensabile per perseguire efficacia ed efficienza, poiché è preposta alle scelte di strutturazione del processo. A sua volta la strutturazione è funzionale all'esercizio del controllo esercitabile del proprio campo d'azione che può quindi trarne vantaggio nei confronti dei vincoli che gli sono imposti. Risulta evidente che l'introduzione del coordinatore organizzativo richiede l'adesione a una concezione di organizzazione come processo di azioni e decisioni e non

come ente giuridico a sé stante ben delimitato da confini individuabili. Ciò moltiplica il numero delle organizzazioni per quanti sono gli obiettivi strategici da perseguire e l'ampiezza e il numero delle comunità professionali coinvolte. Questo approccio consente di porre l'attenzione sul processo che persegue l'obiettivo, la cui capacità di controllo sarà determinante per il raggiungimento delle priorità per le quali è istituito.

Una organizzazione osservata e identificata come processo a cui si accompagna l'istituzione di un processo secondario di supporto condotto dal coordinatore organizzativo consente lo sviluppo e il presidio di un modello organizzativo ricorsivo indispensabile per perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza. La possibilità di rimuovere vincoli esterni e acquisire maggior controllo esercitabile sul proprio campo d'azione è data dalla possibilità di rimuovere vincoli interni, ma allo stesso tempo, e perché ciò sia possibile, sorgono nuovi vincoli sia interni che esterni. La modifica del campo d'azione da parte di un certo livello organizzativo pone vincoli alla dirigenza, la quale, anche quando dovesse valutare positivamente il cambiamento procederà a una sua formalizzazione e condivisione al fine di riassumerne il controllo.

Per questi fini, l'attività del coordinatore organizzativo non si svolge in un ufficio, ma presso tutti i soggetti della comunità professionale. Il coordinatore organizzativo si sposta, penetra nei compartimenti stagni, svolgendo un compito che preserva i singoli dai rischi di sanzione e dall'instaurazione di balme culture ed è in grado così di unire bisogni e capacità e di supportare la condivisione di regole autonome locali. La comunità professionale lavora su molteplici livelli, articola diverse modalità di controllo in termini di strumentazione e pratiche al fine di governare l'intero processo e garantire il risultato finale. Risulta dunque determinante l'individuazione di figure competenti, in grado di svolgere attività di coordinamento e controllo, coerenti con la cultura, il quadro teorico e il modello organizzativo adottati.

L'azione di miglioramento della strutturazione del processo e del controllo esercitabile sul campo d'azione, supportata dall'analisi-formazione-intervento del coordinatore organizzativo, in un'organizzazione intesa come processo autonomo, non è più inquadrabile entro schemi generalizzanti e tradizionali, che risultano più lenti e costosi. Essa si attua attraverso modalità, sottili, indirette, informali e legate strettamente alle specificità dei contesti caratterizzati da alto grado di incertezza e continuo mutamento. Una migliore razionalità tecnica implica migliore efficacia ed efficienza

organizzativa nell'ottica di preservare il proprio campo d'azione. La soluzione congiunta dei problemi, in particolare, richiede uno stretto scambio di informazioni e delle comunicazioni che hanno luogo a molti livelli, tra molte funzioni delle organizzazioni e sono sia interne che esterne all'organizzazione pertanto, richiedono un alto grado di coordinamento. Dal punto di vista di campo d'azione e comunità professionale la valutazione di efficacia si basa sul grado di soddisfazione espresso sui rapporti con gli altri campi d'azione, mentre la valutazione di efficienza risiede nella risposta del processo ai mutamenti e nella coerenza che corporativizzazione delle singole azioni e decisioni è in grado di mantenere con il resto del processo.

### **3.4 ANALISI-FORMAZIONE-INTERVENTO**

La ricerca-intervento condotta si rifà alla tipizzazione denominata ricomposizione analitica (Albano in Fabbri, 2003): è il processo di un agire sociale (Weber) che, con la ricomposizione, acquisisce nuove possibilità di auto-esame, auto-valutazione, auto-regolazione. È sempre possibile distinguere, analiticamente, un processo secondario, virtuale, l'apprendimento organizzativo, rispetto ad un processo primario reale che lo richiede e lo attiva. Ma come è possibile, in tale ottica, potenziare in modo consapevole, parzialmente per-ordinato, il processo virtuale e far emergere la sua propensione latente ad ampliare la gamma delle scelte strutturali alternative?

La risposta è data dall'incontro tra i due poli del sapere tecnico-scientifico in capo ai soggetti agenti stessi. Tuttavia come emerso dall'analisi del processo dell'avvio dell'anno scolastico, la giustapposizione dei due poli non è sufficiente di per sé. Maggi afferma che “la ricomposizione analitica richiede un'applicazione pratica da parte dei soggetti agenti nel processo analizzato. Questo non vieta che un ricercatore esterno ne assuma le categorie portanti per riflettere sulle dimensioni dei processi organizzativi e sui modi di formazione delle decisioni” Non è dall'organigramma che il coordinatore organizzativo avvia il processo di analisi-formazione-intervento. L'organigramma è uno strumento di controllo, utile alla dirigenza per la sua azione stabilizzatrice, ma non è l'organizzazione e l'azione stabilizzatrice non è l'unica direzione verso cui tende il processo. Il processo secondario muove dalla definizione condivisa di un obiettivo da parte dei soggetti coinvolti nel suo conseguimento. Tale definizione non è

infatti prerogativa della dirigenza, poiché la dirigenza non ha il controllo assoluto delle variabili che influenzano il processo e che modificano i parametri di soddisfazione della sua efficacia ed efficienza. E' grazie all'attività del coordinatore organizzativo che viene identificato il processo di azioni e decisioni che costituisce l'organizzazione di cui si vuole presidiare e migliorare la strutturazione. Questa attività, tiene conto dell'organigramma, ma comprende tutte le azioni e decisioni, che, indipendentemente dall'organigramma, partecipano al perseguimento dell'obiettivo e alla sua ridefinizione continua al variare del contesto. Identificato un obiettivo prioritario e strategico occorre istituire e dotare dell'autorità e responsabilità necessaria una figura che abbia il compito di definire il processo identificato dall'obiettivo e valutarne le congruenze organizzative. Questa figura è il coordinatore organizzativo e avvia un processo secondario di supporto che prende il nome di analisi-formazione-intervento ed è finalizzato allo sviluppo di apprendimento organizzativo del processo primario.

Il coordinatore organizzativo rende esplicita la struttura di un'organizzazione, ne fornisce una rappresentazione di sintesi (la ricomposizione analitica) e ne informa i soggetti agenti che hanno contribuito a farla emergere. Ciò produrrà o renderà esplicita una conoscenza organizzativa sulla quale basare una valutazione di congruenza degli elementi del processo. I soggetti agenti, a partire dal management, continueranno a prendere decisioni e a compiere azioni, rapportandosi con tale rappresentazione e confrontandosi con i nuovi vincoli da essa imposti. Si ricorda che, nel quadro teorico adottato, è l'azione ad essere strutturante, mediante lo sviluppo di regole autonome e non è il risultato di una strutturazione. Occorre supportare le azioni nello sviluppo di una struttura di relazioni tra di esse più razionale e coerente, il che significa riconoscere e permettere la regolazione autonoma. In questo modo, senza prescindere dalle attività di programmazione e progettazione, si cerca di sviluppare e impiegare al meglio le competenze del processo e ridurre la possibilità di errore, in ottica di migliore efficacia ed efficienza. Il processo per essere efficiente, operativizza le azioni programmate in risposta ai continui mutamenti del contesto e facendo ciò crea incertezza, discostandosi da ciò che era stato progettato. La produzione di incertezza non è dunque sopprimibile, tuttavia perché essa possa divenire conoscenza organizzativa a disposizione del processo deve poter essere recepita, valutata e condivisa. L'analisi della risposta competente di un processo intenzionalmente rivolto al perseguimento di un obiettivo al

variare del contesto, stante uno specifico piano delle attività, richiede competenze specifiche e un'attenzione dedicata, ma non può essere compiuta dalla dirigenza, poiché i risultati di questa analisi pongono invariabilmente nuovi vincoli alla dirigenza. Ciò non implica incongruenza all'interno del processo: è l'azione ad essere costitutivamente permeata di questa tensione.

E' determinante comprendere che Il coordinatore organizzativo supporta, ma non regola il processo, come più volte ribadito, tale regolazione è infatti autonoma. Questo concetto è determinate per comprendere la figura del coordinatore organizzativo e la sua attività. L'adesione alla definizione di organizzazione come processo esclude che consulenze organizzative "una tantum" possano garantire l'efficacia del processo. Una consulenza organizzativa esterna può avere ricadute estremamente positive sul processo solo se il processo ha sviluppato la capacità strategica di apprendimento organizzativo e tale capacità deve essere sviluppata e presieduta da un responsabile dedicato interno. Qualunque tipo di intervento deve essere preceduto da un'analisi e essere seguito ancora da un'analisi. Ci sono modifiche che avvengono nel processo senza relazione che prescindono dall'intenzionalità di un soggetto specifico. Poiché il processo apprende, occorre avere il polso della sua evoluzione per poterne favorire una direzione anziché un'altra. Tali mutamenti devono poter essere conosciuti, recepiti ed eventualmente formalizzati e condivisi.

Il coordinatore organizzativo è distinto da dirigenza e responsabile tecnico. Senza le informazioni prodotte dal coordinatore organizzativo, la tensione tra produzione di incertezza e tentativo di controllo, invece di essere dinamica positiva e propositiva, si trasformerà in grave impedimento per l'organizzazione. Il coordinatore organizzativo è un investimento, giustificato abbondantemente dagli obiettivi che è in grado di raggiungere. Senza conoscenza organizzativa esplicita, il controllo esercitabile si slegherà dal perseguimento dell'obiettivo dichiarato, per fornire unicamente una risposta legittima alla regolamentazione. Le carenze e le contraddizioni inevitabili della regolamentazione renderanno estremamente difficile il lavoro dei soggetti agenti a discapito dei livelli più deboli nei confronti dei quali aumenteranno i biasimi e su cui si acuirà il controllo avviando una spirale negativa senza fine.

Come nel caso illustrato al capitolo II, l'analisi chiarirà che ogni attività orientata all'obiettivo è iperfunzionante. Durante l'analisi del processo, il coordinatore organizzativo procederà quindi alla definizione del campo

d'azione e all'individuazione della comunità professionale. L'analisi incentrata sul risultato rivela che la sua realizzazione richiede la mobilitazione di competenze e responsabilità interne ed esterne e richiede quindi la creazione di un network convincimento tramite un intento strategico deliberato. Ciò permette di ridurre i costi degli scambi e favorisce l'apprendimento che consente fiducia e performance. Si è dunque identificata una comunità professionale: un insieme di soggetti che condividono responsabilità legali e professionali nel processo in questione. La comunità professionale è il riflesso del processo identificato dall'obiettivo in funzione del quale è stata avviata l'analisi del coordinatore organizzativo. L'identificazione di una comunità professionale è una scelta di strutturazione del processo, un scelta organizzativa. I termini di questa sono infatti puramente analitici. La comunità professionale è dunque il frutto dell'esigenza di concentrarsi su un sotto-sistema di dimensione presidabile e di fissare il livello di analiticità, valutando il trade-off tra accuratezza e risparmio di risorse. Inoltre senza il riparo offerto dall'identificazione di un campo d'azione, la conoscenza e le routine sviluppate dall'organizzazione non potrebbero fondersi in azione organizzativa.

In un sistema ricorsivo, nel quale viene condotta da figure competenti un'analisi-formazione-intervento continua, ricorsiva e permanente, l'incertezza viene tematizzata e dunque l'errore acquista una connotazione specifica, diversa dalla valutazione negativa con conseguenze sanzionatorie, tipiche di un sistema gerarchico unidirezionale, connotato generalmente da rigida regolamentazione e stretto controllo. Innanzitutto, in un sistema ricorsivo, in cui la conoscenza organizzativa è diffusa e condivisa, è più difficile che si producano gravi errori. E' evidente che se soggetti agenti competenti e con esperienza hanno l'autonomia sufficiente per porre rimedio ai problemi, oppure possono impiegare canali appropriati per far giungere la comunicazione a un livello competente, il sistema sarà in grado di far fronte all'incertezza. In un sistema siffatto tutti i livelli, indipendente dal loro posizionamento gerarchico devono considerare tali segnalazioni come vincoli con i quali confrontarsi. Il problema, l'errore si traduce in una manifestazione di un bisogno da parte del processo e innescherà un processo di soluzione a livello adeguato. Si eviterà in questo modo di trattare problemi sistemici in modo esclusivamente locale.

Un sistema ricorsivo implica l'assunzione di vincoli da parte della dirigenza e un presunto indebolimento del controllo, tradizionalmente inteso, come

rispetto della regolamentazione. Si ricorda però che in un contesto ad elevato grado di cambiamento, il controllo formale induce tutte le problematiche emerse dall'analisi del caso studiato. Questo presunto indebolimento del controllo altro non è se non la presa di coscienza della inalienabile produzione di incertezza da parte dell'azione umana in tensione con l'altrettanto inalienabile tentativo di ricondurla a norma. Identificato obiettivo e ridefinito e condiviso con una comunità professionale, il coordinatore organizzativo rileva i bisogni emergenti del processo, attraverso interviste tradotte in resoconti e diagrammi. L'organizzazione oggetto dell'analisi è il processo e non le organizzazioni giuridiche in qualsivoglia forma e numero si presentino. Ciò garantisce il presidio della priorità sull'obiettivo condiviso. Quando emergono segni di divisione e conflittualità tra soggetti appartenenti alla stessa comunità professionale, è segno di probabili problematiche a livello di strutturazione del processo. Ciò che viene chiarito dall'analisi è la convergenza sugli obiettivi. E' infatti possibile che soggetti appartenenti alla stessa comunità professionale perseguano, spesso inconsapevolmente, obiettivi divergenti, quando non contrastanti. Non è facile raccontare esplicitamente il proprio lavoro, anzi si sostiene che tale possibilità è data da competenze specifiche dell'intervistatore. E' possibile dichiarare in buona fede un obiettivo e perseguirne nei fatti un altro, che può essere rimasto implicito. Una volta avviato un percorso che mira a rendere coerenti azioni tecniche e loro strutturazione con gli obiettivi strategici dichiarati è possibile valutarne il raggiungimento in termini di efficacia. La disponibilità della dirigenza a dotare la propria organizzazione di un modello ricorsivo consente di riconsiderare continuamente la proprie scelte, rinnovando continuamente mezzi e fini. L'analisi-formazione-intervento consente anche di perseguire efficacia, declinata secondo quanto presentato nel I capitolo.

Premesse le competenze adeguate, i soggetti agenti devono poter godere di relativa autonomia per poter tradurre in operazioni le azioni progettate. L'esercizio di tale autonomia, anche se rimane sempre relativa, produce incertezza, modifica il processo e mina incessantemente la coerenza interna dello stesso. Non basta quindi l'autonomia per avere efficienza di azione. Perché all'autonomia si accompagni anche coerenza, occorre l'analisi del coordinatore organizzativo e il riconoscimento dell'analisi da parte dei soggetti appartenenti alla comunità professionale interessati. L'esercizio di autonomia pone vincoli alla dirigenza che vi si deve confrontare e le decisioni della dirigenza ricadono nuovamente sul processo e sulla comunità professionale in termini di vincolo interno

condiviso. La verifica delle conseguenze di azioni e decisioni compiute e prese dai soggetti agenti della comunità professionale, verrà attuata tramite una nuova analisi. Tale è la circolarità di un modello organizzativo ricorsivo. In questo modo il processo secondario supporta la razionalità tecnica del processo primario al fine di migliorarne e presidiarne la coerenza: la coerenza delle componenti del processo primario consente l'efficienza dell'azione.

Il coordinatore organizzativo sostiene la produzione di regole autonome e favorisce la loro trasformazione in regole di controllo. al tempo facendosi carico della tenuta di un'organizzazione che rinuncia a ritenere la regolamentazione unica causa funzionale al raggiungimento degli obiettivi che si pone. L'analisi, che consente di valutare la strumentalità delle azioni, produce un lavoro incessante di rimozione e creazione di vincoli interni ed esterni. Autonomia non significa poter fare qualunque cosa, ma avere la possibilità di confrontarsi nel maniera più libera possibile con i vincoli coi quali si è in relazione. Aderire al quadro teorico proposto, "vedere" l'organizzazione come processo, optare per un modello organizzativo ricorsivo e istituire un processo secondario in capo a un responsabile della strutturazione denominato coordinatore organizzativo, implica compiere scelte organizzative ben precise da parte del management. Le scelte strategiche sono quasi irreversibili, influiscono su tutto il processo ed è molto difficile invertirne la tendenza a causa delle paté dependance, poiché raramente chi ha responsabilità organizzative opera su un processo da istituire *ex novo*.

Data l'incertezza che caratterizza i contesti delle organizzazione cui questo lavoro si rivolge, è molto difficile determinare, nello stadio iniziale, le strategie possibili e il cambiamento strategico è difficile e costoso: Il trade-off dipenderà dalla costruzione e dal mantenimento di capacità organizzative che supportino la flessibilità e rendano possibile il cambiamento strategico. Per questa ragione, fare un investimento organizzativo secondo la proposta qui presentata è determinante e l'organizzazione può riconoscere l'esigenza di funzioni sociali nuove. E' importante sottolineare che il coordinatore organizzativo non usa strumenti estranei a quelli attualmente impiegati in consulenza o lavoro organizzativo. Ciò che muta considerevolmente è il quadro teorico in cui vengono inseriti, il modo in cui vengono interpretati dati che producono e dunque le conseguenze che essi hanno sull'organizzazione. "l'artefatto non è uno strumento compiuto, lo diventa nell'attività dell'utilizzatore (Rabardel,

1995). L'artefatto entra così in un processo di progettazione continua attraverso l'uso che ne viene fatto” (Saujat in Maggi, 2011).

L'analisi è intesa come uno strumento scientifico e professionale a disposizione della comunità professionale, che consente di riflettere sul lavoro, di riprenderlo, trasformarlo e impegnarsi. La ricerca-intervento è stata condotta sulla base di questionari, interviste, documenti, normative, osservazioni, riunioni, attività di mediazione in confronti collettivi, consulenza e lavoro continuo di relazione con i membri della comunità professionale. Tali si configurano gli strumenti anche per il coordinatore organizzativo. L'analisi, utilizzando tali strumenti, produrrà a sua volta strumenti quali reporter e flow chart per la rappresentazione del processo, manuali del processo, attività di formazione, organi di coordinamento, software e altri sono possibili. Occorre, insomma, fornire ai soggetti strumenti che rendano più agevoli e integrate le loro azioni da svolgersi in discreta autonomia. Non è possibile che i feedback del ricercatore/coordinatore siano solo restituzioni in forma discorsiva o di racconto. L'impiego quindi di certi artefatti è essenziale, poiché ancora in qualche modo l'azione collettiva e la regolazione del processo.

Per fare un esempio concreto, nella ricerca-intervento illustrata nel II capitolo, l'analisi del processo di avvio dell'anno scolastico ha prodotto una rappresentazione in forma di flow chart. Si è deciso di adottare un diagramma di flusso per rendere conto dello stato di avanzamento del progetto. Uno strumento coerente con la rappresentazione di un'analisi qualitativa quale è stata quella effettuata. Ricorrere a una flow chart prevede scelte di dettaglio e di estensione che rendono la descrizione meno "thick", tuttavia consente una rappresentazione chiara e fruibile da soggetti di vari livelli e implicati diversamente nel processo, mette in rilievo le connessioni tra le azioni, discerne tra azione e azione e consente di mantenere ugualmente una certa profondità di analisi.

L'attività del coordinatore organizzativo produce una rappresentazione del processo. Questo processo è il risultato di scelte strategiche sui risultati desiderati; di scelte tecniche sulle azioni strumentali per raggiungere quei risultati e di scelte organizzative sul coordinamento delle azioni strumentali tra loro e verso il risultato. La strumentalità di più azioni ha infatti bisogno di un ordine comune – un coordinamento – verso un'azione di livello diverso. Queste sono le componenti analitiche del processo. Se si condivide la priorità di un obiettivo e la correttezza della rappresentazione che l'intenzionalità del raggiungimento di quell'obiettivo istituisce, allora è

possibile analizzare la coerenza delle varie componenti, tenendo conto della variabilità di forma e di tempo, del processo e compiere delle scelte per migliorarne efficacia ed efficienza. La ricerca di alternative possibili e delle opportunità da parte della comunità professionale implica ricerca e cambiamento ed è un percorso di formazione della comunità professionale. Si dà di seguito la successione logica delle azioni previste per l'attività di analisi-formazione-intervento. Vale quanto già affermato e cioè che gli elementi di analisi formazione e intervento non avvengono in momenti cronologicamente distinti, ne attraverso azioni specifiche. E' possibile che in un determinato tempo o riguardo una determinata azione un elemento sia risulti preminente, tuttavia la loro separazione è sempre analitica.

Il coordinatore organizzativo:

1. identifica e definisce un obiettivo prioritario
2. identifica e definisce un processo rivolto all'obiettivo individuato
3. identifica e definisce una comunità professionale coinvolta nel processo
4. conduce un'analisi-formazione-intervento continua, permanente, ricorsiva e interna a una comunità professionale su processi organizzativi finalizzati al perseguimento di obiettivi specifici, che si configura come azione di supporto al processo primario
5. promuove e presidia la responsabilizzazione delle comunità professionali
6. facilita la raccolta informazioni, le osservazioni e l'emersione di bisogni
7. ricomponi livelli decisionali e livelli di raccolta delle informazioni
8. produce una rappresentazione del processo tramite flow chart
9. produce un report con i risultati dell'analisi effettuata (con elementi che supportano progettazione organizzativa, apprendimento organizzativo e riconfigurazione organizzativa)
10. promuove e presidia valutazione interna
11. rende organiche le valutazioni a livello locale e le valutazioni a livello di sistema
12. ha funzioni di controllo, di regolazione e di presidio dei processi
13. persegue e presidia i processi di miglioramento continuo.

### 3.5 UN INVESTIMENTO STRATEGICO PER LA DIRIGENZA

Nonostante possa apparire ripetitivo e assodato, poiché premessa da cui muove tutto il presente lavoro, dirigenza e professionisti dell'organizzazione devono aver chiaro che il contesto con il quale si confrontano è complesso, limitatamente conoscibile e in continuo mutamento e che l'organizzazione su cui hanno responsabilità è irrimediabilmente "embedded" nell'ambiente in cui è inserita e nelle relazioni che essa intrattiene. Questa precisazione richiama la difficoltà espressa nell'introduzione di trovare modelli organizzativi di riferimento di fronte ad un contesto ad elevatissimo grado di incertezza. La condivisione di questa consapevolezza alle volte non trova riscontro coerente nelle pratiche organizzative cui oggi si fa riferimento. In questa tesi si è sostenuto che non esistono modelli definitivamente efficaci, esistono invece capacità strategiche di ridisegnarsi a fronte dei mutamenti mantenendo la propria coerenza e quindi la possibilità di raggiungere i propri obiettivi in modo efficace ed efficiente. Per far fronte all'incertezza, le organizzazioni devono sviluppare apprendimento organizzativo, che consente di aumentare e presidiare il controllo esercitabile sul campo di azione e quindi essere in condizione di gestire il cambiamento e non di subirlo. "L'accelerazione dell'apprendimento è visto come lo strumento per rispondere alla minaccia di sostituzione delle risorse alla base del vantaggio competitivo e le competenze sono particolarmente vulnerabili a questa minaccia" (Lipparini, 1998).

La condizione primaria per offrire alla propria organizzazione la possibilità di rispondere positivamente alle grida di allarme sollevate da tutti gli attori del mercato del lavoro è culturale e di pensiero: la dirigenza deve "vedere" la propria organizzazione come processo di azioni e decisioni. Ciò significa porre l'attenzione sugli obiettivi e sui processi atti a raggiungerli e non sull'ente. Al management è richiesta, quindi, una propensione al cambiamento, mentre nel contesto attuale molti processi, ed è il caso del processo studiato, sono caratterizzati da una forte resistenza al cambiamento. Tali processi non possono che perdere drasticamente in termini di efficacia ed efficienza e ciò, in un contesto sempre più mutevole e competitivo può risultare fatale. Modificare questo atteggiamento e quindi produrre apprendimento organizzativo richiede alla dirigenza un maggiore investimento in aspetti organizzativi. Come sostiene Day, "Se cambia la cultura cambia la percezione del valore degli investimenti" (Day, 1994).

Compito della dirigenza è quindi operare una scelta di cambiamento culturale organizzativo di vasta portata, che si formalizzi nell'istituzione di un processo secondario finalizzato allo sviluppo di apprendimento organizzativo della propria organizzazione. La dirigenza, adottando il premesse teoriche presentate in questo lavoro, non solo è in grado di recepire il contesto in cui si trova ad agire così come emerge dalle analisi e non in forma stilizzata ogni volta che si trova a compiere scelte organizzative, si garantisce anche la possibilità di perseguire intenzionalmente l'obiettivo di efficacia ed efficienza che si pone. L'intenzionalità di perseguire un obiettivo si riflette nella coerenza degli elementi del processo atto a raggiungerlo. Stante l'autonomia della strutturazione del processo e l'impossibilità di postulare una causalità necessaria tra intervento e regolazione, le decisioni e le azioni della dirigenza sono evidentemente rilevanti per il processo e non è verosimile pretendere efficacia ed efficienza da un processo che la stessa dirigenza non ha posto in condizioni di sviluppare.

Se la dirigenza conviene che efficacia ed efficienza siano basati sulla capacità di acquisire e rinnovare capacità strategiche, e quindi sull'apprendimento organizzativo, l'organizzazione deve cessare di essere considerata come un insieme di funzioni aziendali, centri di costo e di profitto tra loro separati. Occorre identificare e integrare i processi aziendali chiave, ridefinire la struttura organizzativa- compresi i ruoli manageriali e le responsabilità- intorno alle capacità individuate e incoraggiare i nuovi tipi di comportamento necessari a rendere effettivo il cambiamento culturale organizzativo che si vuole promuovere. Si sottolinea la necessità di non delegare la leadership del processo di trasformazione.

Accettata l'idea che l'organizzazione altro non è se non un processo di azioni e decisioni, la dirigenza deve anche ammettere che tale processo non coincide con la stesura previa di organigrammi o diagramma di flusso. Il processo di azioni e decisioni si rinnova continuamente, ha una sua evoluzione storica, ma soprattutto ha una sua autonomia di strutturazione dovuta all'incertezza ontologica che lo contraddistingue. Tale rinnovamento continuo ha necessità di una continua ridefinizione. La dirigenza deve accettare il fatto che a tale ridefinizione partecipano tutti i soggetti coinvolti indipendentemente dal loro livello gerarchico e indipendentemente dal loro essere interni o esterni rispetto a un soggetto giuridico. La dirigenza compie continuamente scelte e produce azioni che hanno ricadute influenti sui processi di lavoro e ha bisogno di un'analisi continua che fornisca la

conoscenza organizzativa necessaria per valutarne l'impatto, la stessa analisi su cui ha dovuto basarsi per compiere le stesse decisioni. Essa infatti dovrà confrontarsi con una serie di path dependencies per cui nessun cambiamento avviene con naturalezza e spontaneità, ma per tappe che possono anche prendere lungo tempo. Cardine del lavoro della dirigenza è la conoscenza organizzativa, senza la quale decisioni e azioni sono prive di senso.

Perché questa continua definizione sia possibile, la dirigenza deve attivare un processo specifico dotato di competenze specifiche per rilevarla ed esplicitarla: il processo di analisi-formazione-intervento presieduto dal coordinatore organizzativo. Infatti "spesso le imprese non sanno di sapere e, quindi, non attivano piani per la valorizzazione o l'affioramento della propria base di competenze, che dovrebbe occupare, invece, un ruolo centrale nella competitiva agenda dei responsabili del cambiamento" (Lipparini,1998). La dirigenza avrà a disposizione un'analisi e una rappresentazione dei processi che ne faciliteranno comprensione e valutazione, ne faranno emergere debolezze e punti di forza, coerenza e incoerenza rispetto agli obiettivi stabiliti a livello strategico e alle azioni tecniche individuate. La dirigenza deve aver chiaro che analisi e rappresentazione fornite dal coordinatore organizzativo sono il prodotto dell'organizzazione e non viceversa. Esse consentiranno alla dirigenza di prendere decisioni strategiche che avranno poi influenza sul processo, senza che questo ne sia conseguenza necessaria. L'attività del coordinatore organizzativo con le istanze ed evidenze di cui essa è promotrice, richiede il riconoscimento esplicito da parte dei soggetti agenti che appartengono alla comunità professionale riflessa dal processo, a partire dalla dirigenza. Tale riconoscimento deve essere continuamente ridefinito e tutti i soggetti coinvolti partecipano a questa ridefinizione e sono da questo vincolati. Il riconoscimento ottenuto dal ricercatore presso i funzionari del XII Ufficio Territoriale di Modena ha condotto ad una definizione degli obiettivi del processo, all'individuazione di una comunità professionale, all'analisi e rappresentazione del processo, ma poi si è fermato di fronte alla mancata disponibilità e obiettiva difficoltà a risalire controcorrente il modello unidirezionale. Affinché la comunità professionale acconsenta a confrontarsi con l'analisi-formazione-intervento, il coordinatore organizzativo deve essere dotato dell'autorità adeguata a esercitare il proprio ruolo. Chi scrive auspica che la dirigenza, spesso così incline a dotare di super-poteri i consulenti esterni, sposti invece maggior autorevolezza e autorità al proprio processo di lavoro e avvii il processo

secondario che è in grado di rendere espliciti i bisogni, i mutamenti, le competenze e le esperienze dello stesso. Il modello ricorsivo implica l'attribuzione e il riconoscimento di potere al processo, di qui l'accettazione da parte della dirigenza di confrontarsi con i vincoli posti dallo stesso. I dirigenti dei vari soggetti giuridici che afferiscono alla comunità professionale, accettano la propria interdipendenza con gli altri per il conseguimento di obiettivi propri e obiettivi comuni, accettano il fatto che le regole siano prodotte ai vari livelli di decisione del processo d'azione e accettano di confrontarsi con i vincoli che ciò implica e con l'incertezza che ciò produce. Essi tuttavia riconoscono che questo è anche il modo per perseguire efficacia ed efficienza e per ambire legittimamente ad acquisire maggior controllo sul proprio campo d'azione. Oltre all'accettare di confrontarsi con vincoli interni, la dirigenza deve anche farsi carico dei vincoli esterni e fare in modo che questi abbiano minori ricadute possibili sui livelli più operativi. Infatti più aumentano i vincoli più sarà esigua la possibilità di esercitare le proprie competenze in risposta alle variazioni del contesto. Vincoli eccessivi inibiscono tale capacità e impediscono efficacia ed efficienza, così come intese in questo lavoro e il top management deve fornire un supporto inequivocabile all'applicazione del concetto secondo il quale la razionalità tecnica del processo viene prima di tutto.

Deve essere chiaro che dirigenza e professionisti dell'organizzazione non possono pensare di fronteggiare un contesto complesso con risposte semplicistiche. Gli obiettivi posti dalla dirigenza devono essere supportati con le risorse organizzative necessarie per progettarne e coordinarne i processi. Ciò non implica strutture ingombranti o eccessivamente onerose, infatti molto spesso organizzazioni di tipo gerarchico sono semplicissime a livello organizzativo, ma estremamente costose, e non è possibile valutare se i costi organizzativi, rispetto a quelli tecnici o dirigenziali siano adeguati o meno agli obiettivi che si intende raggiungere senza un'analisi adeguata, che dunque va promossa. Se si conviene sulla necessità di effettuare investimenti strategici, occorrerà valutare che tipo di investimento fare e in quale direzione. Tale riflessione è importante, perché come già affermato questa scelta avrà ricadute in termini di path dependencies molto rilevanti. Da essa dipenderanno molti dei vincoli con cui il processo dovrà fare i conti, perché si tradurrà nell'adozione di certe opzioni strutturali anziché altre, nell'adozione di un quadro teorico, più o meno cosciente, anziché altri.

Il processo deve disporre delle competenze e risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati e per determinarle si richiede la mano guida del coordinatore organizzativo e il coinvolgimento attivo dei manager di alto livello, che attiveranno team inter-funzionali, corsi di formazione e addestramento, sistemi informativi, renderanno i progressi visibili e allineeranno i sistemi aziendali o altro secondo i bisogni emersi. Questo processo di cambiamento deve essere gestito secondo una logica di tipo top-down. Il commitment del top management è essenziale per promuovere lo sviluppo di capacità strategiche. Tali capacità lungi dal poter essere imposte o acquistate, dipendono dalla capacità del processo di apprendere tali capacità. E data la complessità e l'incertezza del contesto attuale, il top management deve fare investimenti strategici strutturali per favorirne lo sviluppo.

Le decisioni strategiche non possono essere diffuse secondo un modello bottom up. Diffuso può forse essere il processo che ha prodotto la conoscenza organizzativa su cui tali decisioni si basano. Se l'efficienza riconosce e permette lo sviluppo di regole autonome, la dirigenza o il livello competente deve essere posto in grado di valutarle e farle o meno diventare regola condivisa. L'abilità di organizzare molteplici fonti di apprendimento è il risultato di un intento strategico deliberato e non l'esito di strategie non pianificate. Tale attitudine ha il risultato di attribuire autorità a coloro che direttamente partecipano ai processi chiave, che acquistano quindi maggior potere e che di conseguenza pongono vincoli alla dirigenza. D'altro canto, questo conduce a un elevato livello di flessibilità operativa e a un'elevata capacità di reagire ai cambiamenti esterni. Davis infatti afferma che "a fronte di contesti ambientali molto variabili devo portare molto del lavoro della decisione al momento dell'esecuzione" (Davis, 1970).

Quando il contesto sfugge al controllo non è pensabile tagliare gli sforzi di comprensione di tale contesto e i tentativi di controllarlo, riducendo le attività dell'organizzazione ad attività tecniche, che senza la verifica della coerenza con gli obiettivi o coerenti con obiettivi che non hanno il significato volto in quel dato contesto, perdono di ogni ragione. In un ambiente ostile, in cui è determinante concedere autonomia e flessibilità ai livelli più operativi, la dirigenza deve preoccuparsi di accrescerne le capacità organizzative autonome realizzando investimenti strategici in un'infrastruttura di supporto che integra e trascende le tradizionali funzioni: il coordinatore organizzativo. In un contesto in continuo cambiamento,

l'investimento strategico che dà il miglior trade-off è quello sullo sviluppo della capacità della propria organizzazione di sviluppare apprendimento organizzativo. Rispetto ai costi di guida, supervisione, controllo, rifacimento, il mantenimento delle competenze è un mezzo di riduzione dei costi assai più interessante. Il coordinatore organizzativo avvia processi di analisi-formazione-intervento in risposta a questa esigenza. Una risposta all'incertezza e all'ostilità ambientale richiede un cambiamento culturale e questo cambiamento deve essere condiviso dalla dirigenza. In un'organizzazione è il top management che deve assumersi la responsabilità del necessario cambiamento culturale. La capacità di ridisegnarsi a fronte dei mutamenti è dunque autonoma o contestuale, tuttavia la dirigenza esercita una forte influenza e può o meno favorirne lo sviluppo.

Se è determinante il disegno organizzativo previo, attraverso organigrammi, flow chart o regole di programma, occorre fare attenzione allo scarto tra questi e le pratiche reali. Soggetti eccessivamente vincolati si trovano nella necessità di trasgredire le regole per agire e gli obiettivi vengono raggiunti nonostante le regole imposte, grazie allo sviluppo di regole autonome, che vanno quindi recepite, comprese, analizzate e nel caso esse siano intervenute positivamente sul processo trasformate in regole condivise. Le debolezze (tipo incomprensioni, discontinuità delle competenze, altri eventi) si fanno sentire quando le relazioni tra le persone sono interrotte, c'è tensione laddove i soggetti agenti si ritengono privi di potere d'azione e carichi di responsabilità. Le decisioni prese a livello strategico configurano il margine discrezionale delle decisioni seguenti. Ogni tappa della progettazione produce insiemi di vincoli e contingenze per la tappa successiva. La prospettiva strategica cede il passo alla realtà e deve essere revisionata al momento del bisogno che può emergere a vari livelli decisionali. Non si può imporre al processo (comunità professionale) la propria regolazione si possono creare condizioni e anche fornire stimoli e facilitazioni perché il processo si autoregoli in modo tecnicamente razionale. Occorre passare da un portafoglio di attività separate a un portafoglio di competenze. Compito fondamentale dell'alta direzione diventa così la creazione di un'architettura strategica che delinea gli obiettivi per la costruzione di competenze future e per l'acquisizione delle tecnologie necessarie. Per mezzo di questo processo di scambio (negoziato di regole) i soggetti confrontano i propri punti di vista, contrapponendosi o associandosi per far condividere le regole e si costituiscono come collettivo, costruiscono per apprendimento o per

negoziare il quadro delle loro azioni e delle loro interazioni. Lavorare è produrre regole e sforzarsi di far condividere questa soluzione efficace e renderla accettabile ad altri. I soggetti trasformano il dispositivo o la regola autonoma, in una regola sociale che ognuno si impegna a rispettare: un vincolo sociale, tanto più accettabile quanto più il soggetto ha partecipato alla sua organizzazione, che diviene regola di controllo. La dirigenza deve rinforzare il processo di soluzione sociale; accordarsi su un programma d'azione, predisporre la lista delle azioni e delle misure concrete sulle quali è possibile trovare un accordo nel breve termine. Si cerca il meglio affinché ciascuno prenda su di sé il rischio d'impegnarsi su un programma che si modificherà e richiederà continue rinegoziazioni su accordo volontario. Attività di invenzione di relazioni con gli altri, trovare una soluzione contingente, accettata universalmente e che soddisfi i vincoli imposti.

### **3.6 ANALISI E SCELTE ORGANIZZATIVE**

In diversi passaggi del lavoro qui presentato si è ricordato come l'attività svolta dal ricercatore nel caso analizzato sia assimilabile a quella del coordinatore organizzativo proposta in questo capitolo. Alla luce di questa considerazione si vuole ora evidenziare come alcune scelte organizzative che connotano il sistema della pubblica istruzione hanno condizionato lo sviluppo della relazione tra ricercatore e comunità professionale individuata.

Il XII Ufficio territoriale di Modena, che è sede dislocata a livello provinciale dell'Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia-Romagna, ha accolto favorevolmente la proposta di analisi avanzata dal ricercatore, poiché coerente con i bisogni percepiti dai soggetti agenti. In linea con tale decisione, sono state messe a disposizione le risorse, prevalentemente interne all'ufficio, necessarie per la raccolta dati e l'elaborazione dei documenti. Il ricercatore ha condotto quella che in questo capitolo viene definita una analisi-formazione-intervento che ha permesso di individuare un obiettivo, definire un processo e fornirne una rappresentazione, individuare la comunità professionale coinvolta, far emergere criticità, esprimere bisogni e avanzare proposte di soluzione. Senza purtroppo trovare il tempo di entrare veramente nel merito di analisi e documenti prodotti, questi sono stati ugualmente apprezzati e riconosciuti nella loro validità. Ciò che è risultato di fatto irricevibile sono stati i bisogni e le proposte di soluzione, suggerite dagli stessi soggetti agenti. Il sistema

organizzativo in cui è inserito il processo analizzato non prevede canali percorribili per la comunicazione di questi bisogni tra i livelli operativi ce li rilevano e quelli più decisionali che ne determinano le condizioni. Inoltre, è risultata inibita la possibilità di coinvolgere in modo organico e formale la comunità professionale. I soggetti agenti che hanno favorito l'analisi e speso tempo ed energie per sostenerla, devono aver sperato che potesse esistere un modo per trovare la soluzione a certi problemi a livello locale e interna all'ufficio, poiché persuasi dell'impossibilità di poter agire su livelli gerarchici superiori e trovare quindi soluzioni sistemiche, per problemi che sapevano bene essere di causa sistemica.

L'analisi condotta si è invece concentrata proprio su campo d'azione, comunità professionale, processo e obiettivi, fornendo uno strumento chiaro e strutturato che avrebbe permesso di intraprendere un percorso comunque reputato non percorribile. L'analisi condotta ha messo in luce una forte incongruenza tra i suoi elementi costitutivi e al contempo ha evidenziato l'incapacità di cogliere bisogni, recepire soluzioni e intraprendere azioni che migliorino questa situazione. Infatti un modello organizzativo gerarchico e unidirezionale ha privato pressoché totalmente il processo analizzato della possibilità di perseguire intenzionalmente l'obiettivo per il quale è stato costituito, esacerbando il controllo su vincoli contraddittori che obbligano all'inefficienza e all'inefficacia.

Di fronte ad obiettivi che restano fissi, tranne che per la dirigenza in questo caso nazionale, nonostante il contesto mutevole, i livelli più operativi si trovano costantemente in contraddizione, ma non rischiano di incorrere in una sanzione, anche se ciò comporta il fallimento dell'obiettivo. Il disallineamento crescente tra obiettivi fissi e un contesto che evolve e si modifica produce una grave perdita di senso in seno all'organizzazione. Si sostiene che le contraddizioni e i vincoli emersi dall'analisi organizzativa dipendano dalla sussistenza di una sostanziale differenza tra gli obiettivi dichiarati per i livelli più operativi e dunque per i processi più deboli e quelli realmente perseguiti da processi dotati di maggior potere. Un avvio dell'anno scolastico efficace e raggiunto in modo efficiente non è funzionale ad esempio a scenari che non prevedono in un prossimo futuro la presenza di un sistema di istruzione pubblica. In un modello organizzativo unidirezionale, la dirigenza, mancando di feedback adeguati e quindi della conoscenza organizzativa che ne deriva, non potrà compiere scelte basate sulle reali esigenze dell'organizzazione. Tale modello previene in modo accorto che, anche davanti a un'emergenza, i problemi

possano risalire la scala gerarchica. Nonostante sia presumibile che nella pubblica amministrazione, specialmente statale, il modello unidirezionale sia il più frequente, esso rimane frutto di una scelta organizzativa deliberata. La comunità professionale si è rivelata assolutamente consapevole di ciò, ma anche pervicacemente ancorata all'idea di cercare di fare il meglio possibile, stanti i vincoli, che vengono per definizione considerati non rimovibili. La stessa comunità professionale, immaginandosi dotata di maggior autonomia ha ben saputo descrivere le azioni da compiere in alternativa a quelle che le sono imposte e l'avvio dell'anno scolastico ne ricaverebbe certo beneficio. Laddove un approccio oggettivista prevede mansioni, ruoli o funzioni, che spesso i soggetti coinvolti devono aggirare per poter perseguire un risultato modificato nei fatti, ma non nella forma. Tutto ciò induce i dipendenti di un'organizzazione così concepita a limitare al minimo l'esercizio di una qualsivoglia forma di autonomia. L'iniziativa autonoma di un soggetto che si trova ad un livello molto operativo è sempre soggetta a razionalità limitata ed è fallibile, solo in casi rari la convinzione di operare per il giusto indurrà il soggetto a compiere azioni passibili di venire sanzionate. Estremizzando, ma non tanto, una organizzazione così concepita non consente alle persone di fare il loro mestiere.

Controllare la produzione di incertezza, scoraggiando l'esercizio di autonomia da parte dei soggetti agenti in un'organizzazione, induce a un adattamento anche doloroso, che si trasforma in resistenza al cambiamento di quegli stessi soggetti. A sua volta la resistenza al cambiamento richiede l'uso di strumenti di controllo più stretti e coercitivi, ottenendo una risposta formale da parte del processo e allargando la forbice tra organizzazione teorica e organizzazione reale. Sostenere l'autonomia dell'azione e la relativa produzione di regole autonome a fronte del mutamento implica complessità di compiti per i soggetti agenti e richiede professionalità. Tuttavia la gestione della complessità come già affermato da Emery, Trist a proposito del loro sistema composito, "favorisce il supporto tra colleghi. E si oppone a una concezione funzionalista che nel tentativo di rincorrere l'incertezza in forme di regolamentazione previa rende complessa, e onerosa, l'organizzazione con il fine di rendere semplici i compiti" (Emery, Trist, 1960). Come già sostenuto precedentemente, qualsiasi organizzazione produce errore e per quanto si cerchi di trovare configurazioni organizzative atte a superare determinati errori, la mutevolezza del contesto ne provocherà altri. Il tentativo di disegnare una nuova configurazione organizzativa e poi

applicarla, monitorando attraverso controlli formali, non solo non impedisce all'organizzazione di produrre errori, ma inibisce le capacità dell'organizzazione di farvi fronte tramite le proprie competenze e perseguire efficacia a partire e non a prescindere dal contesto. Nei modelli unidirezionali tali errori vengono rimossi dalle analisi, si usano cioè unità di misura che non li prendono in considerazione. Quando ciò non è possibile, per il carattere macroscopico del problema, le responsabilità ricadono sulla persona o l'ufficio più operativo e con meno potere del sistema, poiché non è data analisi che possa far risalire un errore rilevato in un livello locale a una causa sistemica ed avviare così un processo di soluzione dell'errore a livello sistemico. Una configurazione organizzativa progettata per essere funzionante, con una percentuale importante di risorse impegnate in un controllo continuo è costitutivamente poco incline a consentire un proprio ripensamento dal basso.

La mancanza di un'analisi di processo in contesti complessi non consente di rilevare la coerenza tra mezzi e fini. I soggetti coinvolti, impossibilitati a ricondurre le proprie azioni ad un obiettivo non comprensibile e non deducibile, si prodigheranno, nel migliore dei casi, a rispondere con azioni mirate per risolvere emergenze la cui causa è a monte di ciò che è in loro potere fare. Oltre alla grande inefficienza che tutto ciò comporta, le capacità, le competenze e l'esperienza del processo vengono frustrate, sono soggette a obsolescenza, non vengono rinnovate e sono dunque destinate a disperdersi. In questo modo, volendo concedere buona fede alle figure istituzionali preposte, il processo entra in una spirale negativa in termini di efficacia, efficienza e capacità di risposta alle mutevolezze imposte dal contesto, da cui non potrà uscirne se non cambiando le scelte culturali di fondo e di conseguenza anche le scelte organizzative, che da queste derivano. Si afferma dunque che il modello unidirezionale non risponde alle domande che oggi si pongono responsabili di enti ed aziende pubbliche e private. Condivisa l'analisi è indispensabile che le scelte organizzative siano ad essa coerenti perché si possano perseguire efficacia ed efficienza.

Di seguito si dà una lista di possibili direzioni di intervento, proposti dai soggetti agenti o emersi dall'analisi sull'avvio dell'anno scolastico condotta nel 2012, che chi scrive auspica possano essere recepite e intraprese.

- Sviluppo di piccoli software, impiegando risorse interne che consentano interventi puntuali finalizzati a velocizzare e alleggerire

alcuni passaggi chiave o particolarmente problematici per questioni di tempo o di complessità.

- Sviluppo di uno strumento informatico di gestione dei compiti che registra lo sviluppo del processo e permette la circolazione dell'informazione. L'uso di tale strumento dovrebbe essere vincolante. Tale strumento consente il controllo formale dei prodotti di ogni azione.
- Sviluppo di fogli elettronici per i passaggi che richiedono competenze computazionali e condivisione con la comunità professionale.
- Sviluppo e diffusione di elenchi di criteri guida condivisi
- Produzione di manuali, ordinati secondo logica processuale.
- Approfondimento e riorganizzazione dell'utilizzo fax/mail
- Gestione dei ricevimenti
- Istituzione di organi di coordinamento
- istituzione del coordinatore organizzativo
- Produzione di una rappresentazione unitaria del processo tramite flow chart
- Riorganizzazione di archivio cartaceo e implementazione di archivio informatico comune.
- individuazione di referenti responsabili con garanzia di reperibilità e competenza.
- Uniformazione e riduzione della modulistica
- Affrontare questione ferie con gli stakeholders
- Affrontare questione diritti (esempio trasferimenti) con gli stakeholders
- Condivisione delle interpretazioni normative
- Gestione unitaria dei rapporti tra pubblica amministrazione e media
- condivisione esperienze e trasmissibilità buone pratiche
- Condivisione risorse interne
- Aprire canali per la disponibilità ampia, condivisa e tempestiva delle informazioni
- Istituzione di Team inter-funzionali
- Affrontare questione sistemi informativi.
- Rendere i progressi visibili
- Sviluppare canali e tecniche di benchmarking (capacità di imparare dagli altri)
- Riprogettazione bottom up che viene dalla formazione di team (comunità professionali) responsabili del miglioramento continuo
- Direzione top-down che dimostri un commitment chiaro, un supporto

inequivocabile in questa direzione: scelta tra un accentramento decisionale cui si accompagna un coordinamento non rigido dei livelli di decisione e azione in opposizione al decentramento con coordinamento rigido delle decisioni decentrate.

- Promuovere azioni di diffusione
- Somministrazione di interviste e questionari

La proposta presentata in questo capitolo persegue un modello organizzativo circolare e ricorsivo, attraverso l'istituzione di un responsabile denominato coordinatore organizzativo con il compito di svolgere una analisi-formazione-intervento interna, continua, permanente e ricorsiva. Per le regioni che si è cercato di chiarire, questa proposta risponde ai bisogni rilevati nell'introduzione ed espressi dal processo analizzato.

## CONCLUSIONI

“L'avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo” è una tesi di dottorato, strutturata in tre capitoli, in cui si ipotizza che le scelte organizzative influenzino efficacia ed efficienza. L'ipotesi comprende termini che non sono neutri o assoluti: i concetti di scelta organizzativa, efficacia ed efficienza cambiano a seconda del quadro teorico di riferimento. Chi scrive non ha condotto questo lavoro solo al fine di verificare un'ipotesi di ricerca, l'opportunità di questo lavoro è nata dall'incontro tra istanze del mondo della ricerca e istanze del mondo del lavoro. Questa tesi si rivolge a quadri, manager, dirigenti, tecnici o politici, sia di ambito pubblico che privato, che devono compiere scelte organizzative in un contesto ad elevato grado di incertezza, poiché questi soggetti oggi pongono domande alla cui risposta la teoria dell'organizzazione può dare un contributo. Ai seminari, nei convegni, in conferenze e sui media, i protagonisti del mondo del lavoro, specie della pubblica amministrazione, pongono queste domande:

- Come arginare l'incertezza?
- Con quali forme organizzative?
- Come reagire ad assetti normativi vincolanti?
- Come far fronte al depauperamento delle risorse?
- Come garantire standard di qualità?
- Come preservare identità, esperienza, competenze?

Nel formulare tali domande, amministratori e dirigenti pubblici cercano i modi di migliorare efficacia ed efficienza dell'organizzazione di cui fanno parte. In questo lavoro si è adottato un quadro teorico coerente con le istanze rilevate dal contesto. Invece di definire efficacia, il raggiungimento di un fine previsto, efficienza, la massimizzazione del rapporto tra mezzi e fini e scelta organizzativa, la progettazione organizzativa previa, si è scelto di definire efficacia, il rinnovamento di fini e mezzi, efficienza, l'operativizzazione delle azioni previste e scelta organizzativa, la strutturazione contestuale di azioni e decisioni. Questo quadro teorico, che parte dalle opere di M. Weber, passando per H.A. Simon e J.D. Thompson, per arrivare fino a B. Maggi e Y. Clot, ha influito in modo evidentemente determinante sulla ricerca compiuta. L'implicazione più macroscopica di questa scelta riguarda la definizione stessa di organizzazione: “l'organizzazione è un processo di azioni e decisioni, intenzionalmente

rivolte, secondo razionalità limitata, al raggiungimento di un obiettivo” (Simon, 1947). Nel farsi carico delle domande succitate e della necessità di dirigenti e professionisti dell'organizzazione di avere strumenti da impiegare, oltre che una teoria con la quale confrontarsi, il ricercatore ha quindi condotto un'analisi su un'organizzazione intesa come processo e non come “ente” giuridicamente definito. Benché l'analisi abbia avuto il XII Ufficio Territoriale di Modena come punto di partenza, essa non riguarda gli aspetti organizzativi di quell'ente specifico, bensì la strutturazione delle azioni e decisioni del processo finalizzato all'avvio dell'anno scolastico e della comunità professionale ivi coinvolta. La ricerca è stata condotta sul processo denominato “Avvio dell'anno scolastico: formazione delle classi, definizione dell'organico, e assegnazione del personale di ruolo e non di ruolo”, da cui la tesi ha preso il titolo. Questo processo è stato analizzato dettagliatamente nel Capitolo II, attraverso una ricerca-intervento condotta da febbraio 2012 a febbraio 2013. Si è optato per una ricerca-intervento, perché l'intento non si riduce a una rappresentazione del processo correlata di indicazioni per un miglioramento della strutturazione, infatti ogni processo, per sua stessa definizione, si sviluppa e cambia incessantemente e incessantemente cambiano i suoi bisogni. La ricerca è stata condotta per supportare il processo, e dunque intervenire, nello sviluppo di apprendimento organizzativo e si è affermato che, a questo fine, il processo e la comunità professionale che lo riflette abbisognano di strumenti da impiegarsi in modo continuo, permanente e ricorsivo. Nonostante la ricerca sia stata compiuta in un settore e poi su un processo specifico, il lavoro è stato inteso come un contributo per una riflessione più ampia sullo stato della pubblica amministrazione e, ancora più in generale, sulle organizzazioni che devono affrontare contesti ad alto grado di incertezza. La ricerca conferma l'alto grado di incertezza lamentata che riguarda:

- i riferimenti normativi, che sono continuamente oggetto di aggiornamenti e riforme incomplete e mai definitive;
- le risorse, che sono in continua diminuzione;
- gli ordinamenti giuridici degli stessi enti che erogano i servizi, di cui si ignora la sopravvivenza da un anno all'altro e che si appoggiano ad altre organizzazioni pubbliche, come le Province, a loro volta oggetto di importanti riforme.

La prima e determinante osservazione, che ha reso opportuno lo sviluppo di una proposta organizzativa, è la mancanza di presidio sul

raggiungimento di un obiettivo così rilevante. Esistono regolamenti, decreti e normative che inquadrano e identificano le funzioni dei vari soggetti coinvolti ed esistono protocolli valutativi finalizzati a controllarne il rispetto, tuttavia non esiste una valutazione di efficacia ed efficienza dell'avvio dell'anno scolastico in quanto obiettivo. La comunità professionale intervistata ha la netta percezione “che ogni anno si perda un po' di qualità (si legga, minor efficacia) e che il processo istituito sia “estremamente inefficiente”, ma non si va oltre questo livello di analisi. Il quadro teorico adottato diffusamente dagli enti di cui fanno parte i soggetti coinvolti e che sta alla base delle scelte organizzative che li riguardano è diverso da quello adottato per la ricerca-intervento condotta. Il sistema della pubblica amministrazione è strutturato in modo funzionale ai diversi *enti* che lo compongono e non ai fini per i quali è istituito. Adottando un quadro teorico diverso da quello cui il sistema della pubblica istruzione fa riferimento, non sono stati analizzati organigrammi, funzioni e mansioni al fine di proporre degli alternativi, si ritiene importante ribadire che la rappresentazione del processo è la rappresentazione dell'organizzazione studiata, di cui organigramma, funzioni e mansioni degli “*enti*” che vi partecipano sono un elemento.

L'avvio dell'anno scolastico è un processo molto complesso, composto a sua volta da due processi fortemente interrelati (la definizione della pianta organica e i movimenti del personale), che coinvolge una pluralità di soggetti (MIUR, USR, UST XII, Istituzioni scolastiche, docenti). Ognuno degli enti succitati è coinvolto in una pluralità di processi e persegue dunque una pluralità di fini, probabilmente interrelati, ma analiticamente distinguibili. Lo squilibrio nelle relazioni di potere favorisce determinati processi a scapito di altri. I funzionari del XII Ufficio Territoriale lavorano senza sapere se in un futuro prossimo quell'ufficio sarà o meno previsto o se le funzioni in questo momento attribuitegli passeranno o meno alle reti per l'autonomia scolastici degli istituti scolastici.

A questo contesto mutevole e incerto, il processo analizzato risponde con una strutturazione rigida e unidirezionale. Le crescenti esigenze di un processo che si trova a dover perseguire un obiettivo in un contesto incerto non trovano interlocutori disponibili. Gli obiettivi si sovrappongono alle funzioni; i processi corrispondono alla progettazione. In questo modo si inaspriscono le contraddizioni tra obiettivi dichiarati, azioni tecniche e strutturazione e le istituzioni scolastiche sono private delle condizioni minime che richiede l'erogazione dei loro servizi. Gli enti coinvolti nella

comunità professionale sono inseriti in un modello di relazioni fortemente gerarchico. Non sono stati riscontrati canali percorribili affinché un ente legato a funzioni operative possa fare istanza dei propri bisogni a livelli adeguati e più elevati del proprio. In un modello siffatto la conoscenza organizzativa non è condivisa, il processo non sviluppa apprendimento organizzativo e non è in grado di far fronte alle richieste del contesto in cui opera. Si è sostenuto che senza conoscenza organizzativa non è possibile rinnovare mezzi e fini e avere quindi efficacia e nemmeno è possibile operativizzare le azioni previste, ovvero avere efficienza, poiché la produzione di regole autonome che essa richiede, è sempre a forte rischio di sanzione. Infine non c'è operativizzazione possibile di un'azione prevista, le cui criticità dipendano da un altro livello di azione. I soggetti agenti in un sistema gerarchico unidirezionale cercheranno di far fronte ai problemi con soluzioni locali, anche sapendo che il problema dell'insorgere sistematico delle emergenze dipende da criticità sistemiche.

Oggi si vive in un contesto che cambia di continuo e l'incertezza che ne deriva affligge in modo sempre più pensante anche il lavoro. La rincorsa continua e illusoria a identificare modelli vincenti, ha come certa conseguenza la perdita di identità e la dissipazione delle competenze ed esperienze della propria organizzazione. In una situazione di questo tipo i processi più deboli, quelli cioè che sono dotati di minor potere decisionale, rinunciano al controllo del proprio campo d'azione, vale a dire rinunciano a perseguire intenzionalmente l'obiettivo per cui sono stati istituiti, preferendo di gran lunga il tentativo (arduo) di legittimare le proprie azioni davanti ai processi più forti. La perplessità di chi scrive riguardo alla situazione riscontrata non dipende tanto dal fatto che qualche dirigente si riproponga un riordino organizzativo, il cui mutamento continuo funzionale allo sviluppo di capacità strategiche è anzi sostenuto, quanto piuttosto dall'unilateralità delle decisioni, che, oltre a non coinvolgere tutta la comunità professionale, si ritiene possano prescindere dalla conoscenza dell'organizzazione che vanno a interessare.

Diversamente occorre favorire lo sviluppo di un modello circolare ricorsivo in cui le decisioni della dirigenza interessino evidentemente tutti i livelli inferiori, ma siano basate sui risultati di analisi e rapporti condotti sul lavoro di questi. Come già detto il presente lavoro accoglie, condivide e poi verifica sul campo le preoccupazioni espresse da politici e dirigenti pubblici, tuttavia invita a mantenere una coerenza tra le premesse che queste domande suppongono e le scelte organizzative che si adottano. E'

facile lamentare carenze di risorse e incertezza normativa, lo è meno prendere provvedimenti per far sviluppare alla propria organizzazione la capacità di farvi fronte.

Stanti le basi teoriche enunciate nel Capitolo I e stanti gli esiti della ricerca intervento, riportati nel Capitolo II, questo lavoro propone non già un modello organizzativo efficace ed efficiente da applicare al processo studiato o a qualsivoglia altro, ma l'istituzione di un processo secondario di analisi-formazione-intervento guidato da un dirigente con la responsabilità specifica della strutturazione del processo che prende il nome di coordinatore organizzativo. Il lavoro di analisi svolto dai soggetti agenti assieme al ricercatore costituisce un esempio di organizzazione in grado di dare risposta ai bisogni inizialmente rilevati. Affinché i risultati di un'organizzazione così concepita possano essere maggiormente visibili occorre una maggior adesione culturale da parte dei membri della comunità professionale a partire dalla dirigenza e il conferimento di maggior autorità alla figura che conduce l'analisi-formazione-intervento. Ogni processo è analiticamente scomponibile in tre elementi:

- le decisioni strategiche che competono al dirigente o al manager;
- le azioni tecniche che sono in capo al responsabile tecnico;
- la strutturazione delle azioni tra loro che mancano di un riferimento formale e per cui si chiede l'istituzione del coordinatore organizzativo.

L'attività del coordinatore organizzativo consente alla dirigenza di avere accesso a quella conoscenza organizzativa indispensabile per perseguire efficacia ed efficienza. Al contempo la dirigenza deve accettare di confrontarsi con i vincoli che questa conoscenza implica, riconoscendo che la regolazione del processo si produce a tutti i livelli organizzativi e non può essere imposta unilateralmente secondo una causalità necessaria. Si auspica quindi un forte cambio culturale.

La ricerca ha evidenziato come molte delle problematiche del processo dell'avvio dell'anno scolastico dipendano dalla scelta organizzativa di dotare quel sistema di un modello gerarchico organizzativo. In un modello di questo tipo non è possibile effettuare alcun tipo di analisi o ricerca che non sia finalizzata a confermare e suffragare le decisioni preve della dirigenza. Un modello di questo tipo in un contesto ad elevata incertezza non può perseguire alcun obiettivo secondo criteri di efficacia ed efficienza,

*perché non è possibile risolvere un problema con lo stesso tipo di pensiero che l'ha creato (A. Einstein).*

Solo i processi possono migliorare la propria razionalità tecnica al fine di perseguire gli obiettivi strategici che li identificano e, perché questo avvenga, occorre che essi sviluppino una conoscenza organizzativa consapevole e condivisa da relazionare alla competenza tecnica di cui sono dotati: il coordinatore organizzativo è in grado di unire competenze del lavoro e competenze della ricerca grazie alle quali promuovere un modello ricorsivo circolare che lo rende possibile.

## BIBLIOGRAFIA

ALBANO R. (2010), La ricerca intervento, in T.M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.

ALBANO R., FABBRI T.M. (2010), Competenze per l'apprendimento organizzativo. Un approccio simoniano in rassegna italiana di sociologia, vol.2

ALBANO R. (2010), Lineamenti di teoria dell'azione organizzativa, in T.M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.

ALDRICH, H.E. (1999), Organizations Evolving, London, Sage.

ALLULLI G. (2007), la valutazione della scuola un problema di governance. Economia dei servizi. Mercati, istituzioni, management, anno II (n. 3).

AMADUZZI A. (1993), Manuale di economia aziendale, Cacucci, Bari.

BARNARD C. J. (1938), The Functions of the Executive, Harvard Univ. Press, Cambridge (ed. it. Le funzioni del dirigente, Utet 1970)

BARNEY J. B., OUCHI W.G. (1984), Information Cost and Organizational Governance, Management Science, vol. 10.

BARTLETT C. A., GHOSHAL, S. (1989), Managing Across Borders, Harvard Business School Press, (ed. it. Management globale, EtasLibri, Milano, 1990).

BOURNEL BOSSON, M. (2005). Les organisateurs du mouvement dialogique : Autoconfrontations croisées et activité des conseillers en bilans de compétences. Thèse de doctorat en psychologie, Paris: CNAM.

BRUNER J. (2002), Pourquoi nous racontons-nous des histoires? Éditions Retz, Paris

BRUNI A. (2010), Etnografia Organizzativa, in T.M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.

BURNS T., STALKER G.M. (1961), The management of Innovation, Tavistock Publication Ltd, Londra (ed.it. Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione, in Fabris A., Martino F. (a cura di), Progettazione e sviluppo delle organizzazioni, Etas, 1974.

BUTLER, R. (1983), A Transactional Approach to Organizing Efficiency: Perspectives from Markets, Hierarchies, and Collectives', Administration and Society, 15.

CAMMELLI A., GASPERONI, G. (2009), Il giudizio dei diplomandi sull'esperienza di istruzione secondaria di 2° grado nella documentazione di alma diploma, fga working paper n 13

CAMUFFO A., (1997), "Le interdipendenze", in G.Costa, R.C.D.Nacamulli, Manuale di organizzazione aziendale. Volume 2. La progettazione organizzativa, UTET, Torino.

CANGUILHEM G. (2002) *Écrits sur la médecine*, Seuil, Paris.

CASTOLDI M. (1996), Gli indicatori dell'educazione: contributi dal progetto INES, dirigenti scuola, vol 17 (n 2).

CASTOLDI M. (2008), Si possono valutare le scuole? Il caso italiano e le esperienze europee, SeV-Sei Frontiere, Torino.

CATINO M. (2006), Da Chernobyl a Linate. Incidenti tecnologici o errori organizzativi? Ed. Bruno Mondadori.

CHANDLER A.D. jr. (1993), *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano.

CHILD, J. (1972), Organization Structure and Strategies of Control: a Replication of the Aston Study, *Administrative Science Quarterly*, vo. 12, issue 2.

CLOT Y., FAITA D. (2000), "Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes, *Travailler*, Vol.4

CLOT Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris.

CLOT Y. (dir.), (2012), *Vygotski maintenant*, La Dispute, Paris.

CORLEY, M. C. (ET AL.) (2001). Development and evaluation of a moral distress scale. *Journal of Advanced Nursing*, 33(2).

COTNOIR PH., MAGGI B. (2002), I confini organizzativi nell'industria aeronautica, in *Atti del III Workshop di Organizzazione aziendale L'interpretazione della realtà organizzativa*, Università di Genova, 7-8 febbraio, Genova (CDRom).

CROZIER M., (1969), *il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano.

CROZIER M., Friedberg, E. (1978), *L'acteur et le système*, Seuil, Parigi 1973 (trad.it. *Attore sociale e sistema*, EtasLibri, Milano).

CYERT R., MARCH J.G. (1970), *Teoria del comportamento dell'impresa*, Franco Angeli.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (2010), *La razionalità come prodotto*

organizzativo, in T. M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.

DAY, G. S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, in "Journal of Marketing", Vol. 58, ottobre. Traduzione italiana in Cozzi G., Ferrero G. (a cura di) (1996), Le Frontiere del Marketing, Giappichelli, Torino.

DAVIS L.E. (1970), The coming crisis for production management: technology and organization, International Conference of Production Research, Birmingham, (ed. it. Evoluzione tecnologica e organizzazione del lavoro, in Fabris A., Martino F. (a cura di), Progettazione e sviluppo delle organizzazioni, Etas, 1974.

DIERICKX I., COOL K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science Vol. 35, No. 12.

DUNCAN LUCE R., RAIFFA H. (1957), Games and decisions: introduction and critical survey, Dover Publications.

EMERY, F. E., TRIST, E. L. (1960), Socio-Technical Systems, in C. West Churchman e M. Verhulst (Eds), Management science models and techniques, Pergamon Press, Oxford, (ed. it. Sistemi socio-tecnici, in Fabris A., Martino F. (a cura di), Progettazione e sviluppo delle organizzazioni, Etas, 1974.

EVERARD B., MORRIS G. (1998), Gestire l'autonomia: manuale per dirigenti scolastici e staff di direzione, Laterza, Roma-Bari, 2009.

FABBRI T.M. (2003), L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione, Roma: Carocci.

FABBRI T.M. (a cura di), (2010), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma

FAYOL H. (1916), Administration industrielle et générale, (ed. it. Direzione industriale e generale, Franco Angeli, Milano, 1973.

GALGANO F. (2007), Tutto il rovescio del diritto, Giuffrè.

GHOSHAL S. (2005), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, Academy of Management & Education vol 4, N.1

GIDDENS A. (1990), La costituzione della società, ED di comunità - Einaudi.

GIOIA, D.A. (2010), L'approccio interpretativo alla ricerca organizzativa, in T.M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.

GRANDORI A. (2011), Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanism and the Theory of the Firm in *Journal of management and Governance* 5, Kluwer Academic Publisher, Netherlands.

GRANDORI A., SODA G. (1995), Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms in *Organization Studies*, 16/2, EGOS.

GRANDORI, A. (2010), Analisi dei costi per la progettazione organizzativa, Appendice II in T.M. Fabbri (a cura di), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci, Roma.

HENRY, M. (2007). *Du travail au langage sur le travail : un développement*. Education Permanente.

HICKLING A. (1982), Beyond a linear iterative process? In Evans B et al., *Changing designs*. Chichester, Wiley.

HILL T., WESTBROOK R. (1997), *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning.

LANDSBERGER H.A. (1972), *Processo a Hawthorne*, Franco Angeli, Milano.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, issue 1.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts), 1986.

LAZARFELD P.F. (1967), *Metodologia e ricerca sociologica*, Il Mulino, Bologna.

LEPLAT, J. (1988). "Task Complexity in Work Situations." In Goodstein L, Andersen H, Olsen S, ed.s, *Tasks, Errors and Mental Models*. New York, Taylor and Francis.

LEVINE S., WHITE P. E. (1961), Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationship in *administrative science quarterly* vol. 5, marzo.

LEWIN K. (scritti di), P. Colucci (a cura di), (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, Bologna.

LEWIN K. (1946), *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano, 1980.

LIPPARINI A. (a cura di) (1998), *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carrocci, Roma.

- LOMI A. (1991), Reti organizzative, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI, G., LIPPARINI A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study", Strategic Management.
- LORENZONI G. (1992), Accordi di reti e vantaggio competitivo, EtasLibri, Milano.
- MAGGI B. (1984), razionalità e benessere. studio interdisciplinare dell'organizzazione, Etaslibri, Milano.
- MAGGI B. (a cura di), (1991), La formazione : concezioni a confronto, Etaslibri, Milano.
- MAGGI B. (2001), Le competenze per il cambiamento organizzativo, Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione. Etas libri, Milano.
- MAGGI B. (a cura di), (2011), interpretare l'agire: una sfida teoretica, Carocci, Roma.
- MAGGI, B. (2001), L'atelier de l'organisation. Un observatoire sur les changements dans les entreprises, L'Harmattan, Paris.
- MAGGI, B. (2001), Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di organizzazione, Etas libri, Milano.
- MARCHIORI, M. (2010), L'approccio socio-tecnico, in T.M. Fabbri (a cura di), L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.
- MARCHIORI, M. (2010), La progettazione di sistemi socio tecnici, in T.M. Fabbri, L'organizzazione: concetti e metodi, Carocci, Roma.
- MARRADI, A. (1988), Costruire il dato. Sulle tecniche di raccolta delle informazioni nelle scienze sociali, Franco Angeli, Milano.
- MARRADI, A. (2007), Metodologia delle Scienze Sociali, Il Mulino, Bologna.
- MARTINI A. (2007), Accountability, voci della scuola VI, Tecnodid, Napoli.
- MARTINI, A. (2007), Autonomia "chiama" valutazione, Rivista dell'istruzione, Maggioli editore, 23, 2.
- MASINO G. MAGGI B. (2000), Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali, in Atti del XXII Convegno AIDEA, Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende, Genova, McGraw-Hill, Milano.

MERTON, R. K. (1936), The Unanticipated Consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, Vol. 1, Issue 6, American Sociological Association.

MINTZBERG, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. (1989) *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*, Free Press.

OFSTED (2009), *Ofsted inspects. A framework for all Ofsted inspection and regulation*.

OSTROM E. (1990), *Governing the commons. The evolutions of institutions for collective actions*, Cambridge university press, Cambridge.

OUCHI, W.G. (1980), *Markets, Bureaucracies and Clans*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 25; issue 1.

PASSERON J., RAVEL J. (2005), *Penser par cas*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris

PERRONE V. (1990), *Le strutture organizzative d'impresa*, Egea, Milano.

POHL CH. (ET AL.), (2008), *Integration as a Core Feature of Transdisciplinary Research*. In Hirsch Hadorn G. (et al.), *Handbook of Transdisciplinary Research*, Springer, Heidelberg.

POHL CH. HIRSCH HADORN G. (2006), *Principles for designing Transdisciplinary Research*. Oekom, Munchen.

POLIANDRI, D. (2002), *Dalla teoria alla pratica: un percorso possibile*, in Ceccono, L. (a cura di) *La ricerca qualitativa in educazione*, Franco Angeli, Milano.

POWELL W.W. (1990), *Neither market nor hierarchy, network forms of organization in Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, JAL Press Inc.

PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), *La competenza distintiva delle aziende*, in "Harvard Espansione", dicembre.

PROT, B. (2003), *Analyse du travail des jurys en validation des acquis : l'usage du référentiel. L'orientation scolaire et professionnelle*, 2

PUGH, D.S. (ET AL.) (1963), *A conceptual Scheme for Organizational Analysis in Administrative Science Quarterly*, vol. 8, issue 3

RICCI, R (2008), *La misurazione del valore aggiunto nella scuola*, Programma Education FGA Working Paper n. 9

ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W. J. (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.

RUGIADINI A. (a cura di), (1985), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna.

RUGIADINI A. (1985), *Introduzione. L'efficienza nelle scelte manageriali tra organizzazione e mercato*", in R.C.D.Nacamulli, A.Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna.

SAUJAT F. (2007), *Enseigner: un travail* in V. Dupriez, G. Chapelle (dir.), *Enseigner*, PUF, Paris

SCHWARTZ, E. S. (1997) *The Stochastic Behavior of Commodity Prices: Implications for Valuation and Hedging*, *The journal of finance*, volume 52, issue 3, The American Finance Association.

SCHEERENS, J. (2004), *The conceptual framework for measuring quality*, paper 1 for EFA global monitoring report.

SIMON H. A. (1966) *Teoria dell'organizzazione*, (trad. di *Organizations*), ED di Comunità – Einaudi, Milano.

SIMON H. A. (1984), *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna, 1984.

SIMON H. A. (1947), *Administrative Behavior*, McMillan, New York. Ed. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967.

RUGIADINI A. (a cura di), (1985), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna.

STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*

STUFFLEBEAN, D.L. (1968), *Evaluation as enlightenment for decision-making*, paper, Ohio.

TAYLOR, F.W. (1903), *Shop Management*, American Society of Mechanical Engineers, Saratoga (Ed. It. *Direzione di Officina*, in *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompass, 1967)

TEECE, D., PISANO, G. (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, *Industrial and corporate change*. Vol. 3, issue 3, Oxford University Press.

TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, John Wiley & Sons.

THOMPSON J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York. Ed. it. *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988.

TODOROV T.(2002), *Devoirs et delices: une vie de passeur. Entretiens avec Catherine Portevin*. Seuil, Paris.

TOURAINÉ, A. (1973), *Producion de la société*, Paris, Seuil

VAIRA M. (2010), *La prospettiva neoistituzionalista. Le organizzazioni e l'azione organizzativa come costruzioni istituzionali*, in T.M. Fabbri (a cura di), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci, Roma.

VECCHIA M. (2003), *Hapù, Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria*, Lupetti.

VON NEUMANN, J., MORGENSTERN O. (1953), *Theory of games and economics behavior*, Princeton University Press.

VYGOTSKIJ, L (1934), *Pensiero e Linguaggio*, Giunti Editore, Firenze, 2002.

WEBER M. (1922) *Economia e società*, Roma, Donzelli.

WILLIAMSON O. E. (1998), *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transizione: concetti, strumenti, applicazioni*, trad. di *The mechanisms of governance*, Milano, Franco Angeli.

WILLIAMSON O. E. (1981), *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 3. Trad. It. In R.C.D.Nacamulli, A.Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e Mercato*, Bologna, Il Mulino, 1985.

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York. Estratto in italiano in R.C.D.Nacamulli, A.Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e Mercato*, Bologna, Il Mulino, 1985.

WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford Univ. Press, Londra. Ed. it. *Organizzazione industriale. Teoria e pratica*, Rosenberg & Sellier, Torino 1975.

ZAGREBELSKY G. (1992), *Il diritto mite. Legge, diritti, giustizia*, Einaudi, Milano.