

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Facoltà di Psicologia
Corso di laurea in Psicologia delle Organizzazione e del Marketing



SOSTENIBILITA' SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI:
IL RUOLO DI ARTEFATTI, PRATICHE E LAYOUT FISICO.
STUDIO DEL CASO DI UN SERVIZIO SOCIOSANITARIO

Tesi di Laurea di:
STEFANIA INES LOTTI
FEDERICA PANZERA

Relatore: Chiar.mo Prof. GIUSEPPE SCARATTI
Correlatore: Chiar.mo Prof. LAURA GALUPPO

Anno Accademico 2011/2012

*“E senti allora,
se pure ti ripetono che puoi
fermarti a mezza via o in alto mare,
che non c'è sosta per noi,
ma strada, ancora strada,
e che il cammino è sempre da ricominciare”*

E. Montale, da “Poesie Disperse”

INDICE

Introduzione	1
---------------------------	----------

Parte Prima - SUL CONCETTO DI SOSTENIBILITA'

Capitolo 1 - Genesi del costrutto di Sostenibilità

1.1 Le organizzazioni nel 2012: il contesto socio-politico ed economico	5
1.2 La sfida: creare valore condiviso	6
1.3 Creazione di valore condiviso e Responsabilità Sociale d'Impresa: due facce della stessa medaglia?.....	8
1.4 Il costrutto di sostenibilità: verso una definizione	9
1.4.1 Sostenibilità sociale, ambientale ed economica: modelli per ridurre la complessità	12
1.4.2 Il sustaincentrism: un nuovo paradigma integrato	14

Capitolo 2 - Sostenibilità sociale ed organizzativa

2.1 Dalla Sostenibilità sociale ai sistemi di lavoro sostenibili	17
2.1.1 Sostenibilità del cambiamento organizzativo	19
2.1.2 Sostenibilità delle risorse umane.....	21
2.2 Direzioni e polarità della sostenibilità nelle organizzazioni	23
2.2.1 Sostenibilità verso l'interno e l'esterno organizzativo	23
2.2.2 Sostenibilità ad un livello macro-organizzativo ed individuale	24
2.2.3 Sostenibilità tra bisogno e valore	26
2.3 Promuovere la sostenibilità	27
2.3.1 Costruire conoscenza condivisa per percepire la sostenibilità come significativa	27
2.3.2 Sviluppare Authorship.....	29
2.3.3 Creare reti ed alleanze sui processi	30
2.4 Definendo l'Action-Research e l'intervento organizzativo	31
2.4.1 R-A: origini e sviluppi	33

2.4.2. Turning points paradigmatici della Ricerca-Azione	34
2.4.3 R-A e sviluppo sostenibile: quale connessione?	35

Capitolo 3 - Sostenibilità dei sistemi sociosanitari

3.1 Lo scenario dei servizi alla persona	37
3.2 Il cambiamento epocale dell'assistenza socio-sanitaria	39
3.2.1 Promozione di contesti sociosanitari sostenibili	40
3.2.2 Oltre profit e non profit: il low profit	42

Parte Seconda - CULTURA ORGANIZZATIVA, ARTEFATTI E PRATICHE

LAVORATIVE

Capitolo 4 - La cultura organizzativa

4.1 Definendo la cultura organizzativa	45
4.2 La cultura organizzativa: prospettive a confronto	47
4.3 Il modello di Schein per lo studio della cultura organizzativa	48
4.4 Costruzione della cultura organizzativa	50
4.5 Cultura organizzativa e clima: relazioni e differenze	52

Capitolo 5 - Gli artefatti

5.1 Come definire gli artefatti	54
5.2 Gli artefatti: differenze a secondo dell'approccio teorico impiegato	56
5.3 Artefatti e cambiamento organizzativo	58
5.4 Gli artefatti al centro delle routine organizzative	59

Capitolo 6 - Le pratiche lavorative

6.1 Il lavoro: attività quotidiana e situata	61
6.2 Il lavoro come pratica discorsiva	63
6.3 Conoscenza nelle organizzazioni	64
6.4 Apprendimento organizzativo	65
6.5 Apprendimento e comunità di pratiche	66

Parte Terza - **SOSTENIBILITA' SOCIALE: IL RUOLO DEL LAYOUT FISICO**

Capitolo 7 – L'individuo nell'organizzazione

7.1 Il lavoro, le organizzazioni ed i loro significati: un'evoluzione storica e culturale.....	71
7.2 Conoscenza di sé e identità nelle organizzazioni.....	73
7.2.1 Bisogni individuali ed aspettative di soddisfazione nell'attività lavorativa.....	75
7.3 Soggettività e lavoro.....	76
7.3.1 Culture professionali ed Identità: Generi professionali e stili d'azione.....	77
7.3.2 Identità lavorativa e società liquida.....	78

Capitolo 8 – Organizzazioni sostenibili: il layout fisico come variabile indipendente

8.1 Il <i>layout</i> fisico: un inquadramento di significato e senso.....	81
8.1.1 L'interesse al layout organizzativo: le origini	82
8.1.2 <i>Layout</i> interno ed esterno: verso una definizione del costruito	83
8.1.3 Identità e lavoro: il ruolo della struttura fisica.....	83
8.2 <i>Layout</i> a servizio della sostenibilità: in che modo?	85
8.2.1 Sistemi lavorativi sostenibili se a misura d'uomo: l'Ergonomia.....	86
8.2.2 Struttura fisica a sostegno dei processi di sviluppo: il pensiero dell'Estetica.....	88
8.2.3 Il <i>layout</i> nella cultura della sostenibilità: la concezione Culturalista	90

Parte Quarta - **IL CASO WELFARE ITALIA**

Capitolo 9 - Introduzione al caso Welfare Italia

9.1 WI: uno sguardo d'insieme	95
9.1.1 Mission ed orientamento valoriale di WI	96
9.1.2 L'offerta di WI	97
9.1.3 Un modello patient-centred	98

9.2 La realtà di X	99
--------------------------	----

Capitolo 10 - Il progetto di ricerca

10.1 Obiettivi di ricerca	100
10.2 Disegno di ricerca	103
10.3 Aspetti tattici e strategici	104

Capitolo 11 - Questioni metodologiche

11.1 Metodo etnografico per lo studio delle organizzazioni	106
11.1.1 L'accesso al campo	107
11.1.2 Come e cosa osservare	109
11.1.3 L'intervista in etnografia	112
11.1.4 Analisi dei documenti	113
11.1.5 I protocolli etnografici	113
11.1.6 L'analisi dei dati in etnografia	115
11.2 Visual Methods	115
11.2.1 Visual methods ed etnografia	116
11.2.2. Videotour e Walking with	117

Capitolo 12 - Analisi dei dati

12.1 I processi di servizio: analisi del Blue Box	120
12.2 Le pratiche di accoglienza di X: i dati etnografici.....	128
12.2.1 Descrizione delle routine	128
12.2.2 Quando si rompono le routine	130
12.2.3 Scarsa affluenza e gestione	131
12.2.4 La tempestività	133
12.2.5 La centralità del territorio e della comunità	134
12.2.6 Le pratiche di accoglienza attraverso la descrizione degli spazi	135
12.2.7 Tra presente e futuro: questioni da coltivare	141

Capitolo 13 - Analisi dei risultati

13.1 Welfare Italia: il <i>layout</i> fisico a sostegno dell'approccio <i>patient centred</i>	144
13.1.1 Requisiti strutturali di base: direttive	144

13.1.2 Ambiente fisico come accogliente abbraccio.....	147
13.2 Il centro di X.....	149
13.2.1 Gli spazi di servizio	150
13.2.2 Gli spazi operativi	154
13.2.3 Uso degli spazi	156
13.3 Il <i>layout</i> a misura degli <i>stakeholder</i>	158
13.3.1 Il centro come una casa: il paziente al centro?.....	158
13.3.2 Il medico come ospite.....	162
13.3.3 Spazi organizzativi fantasma: direzione e locali di condivisione come assenti importanti.....	163
13.3.4 La receptionist poliedrica.....	163
13.4 I significati attribuiti al <i>layout</i>	164
13.4.1 Il <i>videotour</i> del Manager Operativo: tra il dentro ed il fuori organizzativo	165
13.4.2 Il <i>videotour</i> del Direttore Sanitario: il ponte tra centro medico e centro famiglia.....	166
13.4.3 Il <i>videotour</i> della Receptionist: lo spazio a supporto delle pratiche mediche e di accoglienza.....	166
13.4.4 Tra l'interno e l'esterno organizzativo.....	167
13.4.5 Tra Passato, presente e futuro.....	168

Capitolo 14 - Rilettura in chiave di sostenibilità

14.1 Il tema della comunità	170
14.2 Sostenibilità come condizione di sviluppo e miglioramento	172
14.3 Sostenibilità come scelta ed impegno: tra presente e futuro	174
14.3.1 Il presente: buone pratiche ed aspetti critici	174
14.3.2 Verso la cultura del sustaincentrism: le leve di miglioramento	176

Conclusioni	179
--------------------------	-----

Introduzione

La scelta dell'argomento di questa tesi di laurea parte da un interesse ed una riflessione sull'ambito della sostenibilità, ambientale, economica ma soprattutto sociale; interesse guidato dall'opinione che questo sia un tema caldo sull'agenda delle imprese internazionali e che esse avvertano l'esigenza di sviluppare l'argomento in ottica di miglioramento e di presa di responsabilità. L'urgenza è quella di integrare le tre dimensioni dell'azienda: quella economica, quella di organizzazione delle risorse umane e, in maniera crescente, quella di organizzazione sociale. Verso l'approdo ad un'organizzazione post-moderna si evidenzia la necessità di ripensarsi in un'ottica reticolare e tenere presente la varietà degli *stakeholder* che entrano nei processi produttivi; è proprio entro questo panorama di riferimento che la questione della sostenibilità risulta essere stringente.

Alla luce di queste considerazioni, addentrarsi nello studio del caso di Welfare Italia pare particolarmente significativo perché l'organizzazione, già dalla *mission* e dall'orientamento valoriale, è dichiaratamente volta alla qualità dei servizi ed alla produzione di valore entro un approccio *multistakeholder*, contemperante quindi l'obiettivo di profitto con obiettivi di carattere etico - sociale.

Il progetto di ricerca promosso da Welfare Italia esprime l'interesse ad esplorare, attraverso un percorso di ricognizione mirata, che cosa costituisce un centro WI, cosa succede al suo interno, come esso si fa propulsore di storie territoriali e di logiche di produzione di servizi.

Lo scopo è quello di descrivere le modalità e le forme secondo cui i valori WI vengono tradotti in pratica, avvicinandosi ai contesti reali e attivando un percorso di produzione di conoscenza con gli attori organizzativi operanti nei centri.

In particolare, gli interessi conoscitivi circa il centro WI di X si muovono a partire da esigenze riguardanti la descrizione della costruzione di una specifica cultura organizzativa, cultura che si rende manifesta attraverso la descrizione degli artefatti culturali adottati e delle pratiche lavorative messe in uso relative al processo di accoglienza, e obiettivi meramente di ricerca, i quali riguardano la rilettura di quanto osservato secondo il costrutto della sostenibilità sociale ed organizzativa. In particolare, si intende capire se e come l'organizzazione è in grado di impiegare i propri mezzi per saturare tutte le necessità dei diversi

portatori di interesse che gravitano intorno al centro di X, in ottica quindi *multistakeholder*.

Il lavoro di tesi sarà costituito da quattro parti, tra loro interdipendenti. Nella Parte I si tratterà il costrutto di sostenibilità, nella sua strutturale articolazione. In particolare, nel capitolo 1 si opererà un inquadramento generale del costrutto di sostenibilità a partire da un'analisi della situazione sociale, politica ed economica. Si toccherà il tema della creazione di valore condiviso, finalizzata al miglioramento delle condizioni delle organizzazioni e della comunità. Si passerà, poi, in rassegna la letteratura classica sul tema, proponendo i modelli, le tassonomie ed i paradigmi interpretativi che spiegano il concetto di sviluppo sostenibile nella sua articolazione interna. Il capitolo 2 ha l'obiettivo di approfondire il concetto di sostenibilità sociale, attraverso tre sezioni fondamentali; la prima è volta a trasporre il concetto di sostenibilità sociale nel contesto organizzativo, la seconda finalizzata alla rassegna delle etichettature tipiche della sostenibilità organizzativa e delle leve per la promozione di uno sviluppo sostenibile; infine la terza sezione riserverà spazio alla presentazione dei principi e delle linee metodologiche della Ricerca-Azione, quale pratica di intervento organizzativo votata alla promozione del cambiamento nel segno della sostenibilità. Infine, nel capitolo 3, a chiusura della Parte I, si declinerà il tema della sostenibilità, sociale ed economica, nello specifico settore sanitario e dei servizi alla persona.

La Parte II sarà dedicata ai concetti di cultura organizzativa, pratiche lavorative e artefatti culturali, quali fuochi specifici utilizzati per la parte empirica di questo lavoro. In particolare, il capitolo 4 sarà dedicato all'approfondimento del tema della cultura organizzativa, quale costrutto che può essere impiegato per comprendere e spiegare la sostenibilità sociale stessa. Nel capitolo 5 si esploderà il costrutto di artefatto, fornendone una rilettura secondo le prospettive teoriche simbolico-interpretativa e culturalista, in quanto esse saranno assunte come chiavi teoriche per la raccolta e l'analisi dei dati empirici. Infine, il capitolo 6 ha l'intento di definire il ruolo delle pratiche lavorative, quali attività quotidiane, situate e discorsive, secondo un'ottica fondamentalmente culturalista; successivamente, si tratterà la questione della trasmissione di conoscenza nelle organizzazioni e dell'apprendimento organizzativo, facendo particolare riferimento allo studio delle comunità di pratiche.

La Parte III sarà dedicata ad un approfondimento sulla tematica del *layout* come artefatto culturale, veicolo di significati, profondamente influenzante l'identità

organizzativa degli attori sociali. In particolare, nel Capitolo 7 si intende anticipare la sistematizzazione del concetto di struttura fisica organizzativa partendo dall'individuo, unità a misura della quale è pensato il lavoro e l'ambiente che lo accoglie e fonte di bisogni e significati. Nel Capitolo 8 si allargherà lo *zoom* dall'individuo all'organizzazione, approfondendo la tematica del *layout* fisico quale fattore rilevante nel tentativo di concorrere all'implementazione del benessere nei sistemi di lavoro sostenibili.

La Parte IV sarà completamente dedicata al caso empirico oggetto di questo lavoro di tesi. In particolare, il capitolo 9 fornirà al lettore un quadro dell'organizzazione Welfare Italia, esplorando il contesto specifico di X, quale *franchisee* WI, sulla cui esperienza si è impiantata questa ricerca. Il capitolo 10 ha lo scopo di definire l'impianto della parte empirica, mediante l'esplicitazione degli obiettivi conoscitivi, la delineazione del disegno di ricerca e la stesura degli aspetti tattici e strategici dello studio. Il capitolo 11 introdurrà, in linea teorica, le metodologie impiegate nello svolgimento della parte empirica di questo lavoro di tesi: l'etnografia, in merito alle modalità di osservazione ed intervista, ed i *Visual Methods*, con affondo sulla tecnica del *videotour*. I capitoli 12 e 13 saranno riservati all'analisi dei dati di ricerca, raccolti mediante quattro sedute di osservazione non partecipante, interviste etnografiche e *videotour*. Infine, nel capitolo 14 si riprenderanno le riflessioni sviluppate sui dati per darne un'interpretazione a partire dal costrutto di sostenibilità sociale.

PARTE I
SUL CONCETTO DI SOSTENIBILITA'

*"Nothing in this world is so powerful as an idea
whose time has come"*

Victor Hugo

Capitolo 1

GENESI DEL COSTRUTTO DI SOSTENIBILITA'

Introduzione

Scopo del presente capitolo è l'inquadramento generale del costrutto di sostenibilità. Partendo da un'analisi della situazione sociale, politica ed economica si sono individuate le coordinate entro cui si colloca la sfida, raccolta in modo crescente dalle organizzazioni, della creazione di un valore condiviso per il miglioramento delle condizioni economiche e sociali. Si passa poi ad una rassegna della letteratura classica sul tema, proponendo i modelli, le tassonomie ed i paradigmi interpretativi che spiegano il concetto di sviluppo sostenibile nella sua articolazione interna.

1.1 Le organizzazioni nel 2012: il contesto socio-politico ed economico

L'ultima decade ha assistito a profondi cambiamenti strutturali della società contemporanea, i quali hanno indirettamente investito il sistema capitalistico.

Il capitalismo sembra avere, nel tempo, esasperato e portato all'estremo due idee, nate come efficaci soluzioni al problema della distribuzione delle risorse al fine di produrre la più alta quantità di beni per il maggior numero di individui, in chiave utilitaristica: la prima è la redditività del capitale netto, quale metodo di misurazione della creazione di valore, mentre la seconda è la concorrenza come strumento per promuovere la crescita e l'innovazione. Il valore e gli obiettivi originari di entrambe sono venuti meno fino a ritorcersi contro il capitalismo stesso. Il problema della crisi mondiale che il pianeta sta fronteggiando in questi ultimi anni, ha contribuito ad alimentare il clima di sfiducia e diffidenza nei confronti del sistema, esattamente come successe a seguito del Crollo del '29: durante gli anni Trenta la popolazione si chiedeva quale fosse la causa scatenante la Grande Depressione ma non esisteva alcun idoneo sistema di misurazione economica che potesse fornire loro un'esauritiva risposta e la sensazione diffusa era quella che le aziende continuassero a perseguire meramente gli obiettivi di profitto. Oggi, a distanza di decenni, si assiste ad un ingrossamento del segmento di popolazione mondiale interessato ad indicatori di *performance* non finanziari; questo può essere letto come una manifestazione di un comprensibile desiderio

della popolazione: auspicabile sarebbe l'anteposizione del suo benessere alla prosperità economica nel processo di sviluppo delle nazioni. Il capitalismo dovrebbe, questa sembra essere l'implicita richiesta, evolvere e focalizzarsi su obiettivi nuovi che rispecchino i fini generali della società (Meyer & Kirby, 2012). L'atteggiamento oggi diffuso è quello di diffidenza e sfiducia nei confronti delle aziende, tacciate di essere la fonte dei problemi sociali, ambientali ed economici che ammorzano la società: è a discapito del benessere collettivo che si perpetuano gli obiettivi di profitto. Gli sforzi organizzativi, attuati nel tentativo di superare l'*impasse*, si sono rivelati di scarsa lungimiranza, tanto da soffocare la crescita e lo sviluppo del settore. Le imprese, tendendo a prediligere politiche di ottimizzazione della *performance* finanziaria di breve termine, cadono entro la pericolosa logica dei sistemi autoriferiti, incapaci di definire *business plan* a lungo termine e di rispondere in maniera puntuale ai bisogni emergenti degli *stakeholder*. L'anteporre i bisogni economici convenzionali a quelli della società ha contribuito ad esasperare l'ampiezza della forbice tra l'efficienza economica da un lato e il progresso sociale dall'altro. La percezione della collettività è addirittura quella dell'esistenza di un rapporto di proporzione inversa tra i due fattori: quanto maggiore è l'interesse al profitto, tanto minore sarà l'attenzione al benessere sociale. Questa visione acuisce la convinzione che non sia possibile trattare in maniera contemperante gli obiettivi *profit* e *non profit*.

Alla luce di quanto detto, si rende necessario un processo di ripensamento degli obiettivi istituzionali e di creazione di un valore condiviso secondo un approccio di natura pragmatica, capace di avviare iniziative che consentano di cogliere i "concetti che stanno all'intersezione tra *performance sociale* e *performance aziendale*" (Kramer & Porter 2011, pag. 69).

1.2 La sfida: creare valore condiviso

Kramer e Porter (2011) definiscono il concetto di valore condiviso come "l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera". Esiste quindi un rapporto di dipendenza reciproca tra l'azienda e la comunità che la abita e circonda: se la prima necessita di una popolazione in buona salute ed un ambiente favorevole, la seconda chiede imprese di successo in grado di creare posti di lavoro e adeguate opportunità di sostentamento e sussistenza. Pertanto, fulcro di questa definizione, diventa un'organizzazione che

non operi come avulsa da un contesto, ma sia fortemente radicata in esso e parte di un *network* che ne garantisce il funzionamento.

La teoria ecologica della popolazione (Freeman & Hannan, 1977) parte dall'assunto sovracitato, conferendo all'ambiente un considerevole potere sull'organizzazione in quanto diretto responsabile della selezione e ritenzione delle caratteristiche organizzative più appropriate.

A questo proposito, Hatch (1999) parla di *fit strategico* quale concetto che definisce come *modus operandi* di successo quello che vede l'organizzazione impegnata nella creazione di una specifica proposizione di valore, conformando le proprie competenze alle domande ambientali, al fine di possedere i requisiti necessari per rispondervi in maniera esaustiva. La strategia prende forma nella gestione di questa corrispondenza tra ambiente ed organizzazione, in modo da trarne un vantaggio competitivo, garante della sopravvivenza dell'organizzazione, in termini di reputazione e profittabilità.

Le aziende sono dunque chiamate alla creazione di valore condiviso attraverso la costruzione di valore sociale; questo processo offre una vasta gamma di possibilità di soddisfacimento dei nuovi bisogni, mettendo più efficacemente in relazione il successo delle imprese con lo sviluppo della collettività. Un continuo sguardo sull'evoluzione dinamica delle necessità della società favorirà la scoperta di inesplorate opportunità di differenziazione, di riposizionamento dei mercati tradizionali e di apertura a nuove forme di mercato. Porre efficacemente in relazione il successo d'impresa ed il processo di miglioramento sociale offre spazio a diverse opportunità di saturazione di quelli che risultano essere nuovi bisogni avvertiti, ma soprattutto consente all'organizzazione di innalzare i propri *standard* d'efficienza, di differenziarsi ed espandere i propri orizzonti di mercato. Le richieste della società sono copiose ed investono ambiti differenti, dall'area della salute a quella della sicurezza finanziaria, dall'area dell'alimentazione a quella ambientale; l'impiego profuso nella lettura e previsione dei bisogni, nell'analisi della domanda portata dalla società nei suoi diversi momenti storici, ha comportato una perdita di attenzione verso la soddisfazione dei clienti riguardo alla risposta di volta in volta pensata. Creare forme di valore condiviso risulta essere la strada maestra per sopperire a questa mancanza. Il particolare, perché le aziende giungano ad occuparsi e preoccuparsi della soddisfazione della popolazione tutta, e non più di minoranze e fasce elitarie, è necessario che siano identificati benefici e danni incorporati, in atto o in potenza, nei prodotti offerti. L'attenzione ai problemi sociali può incrementare la produttività aziendale, poiché

la promozione del benessere degli attori organizzativi minimizza *turnover* ed assenteismo, riducendo le perdite e massimizzando il risultato (Kramer & Porter, 2011).

L'ideale di creazione di valore condiviso sta postulando un *cluster* di nuove *best practice*, che, secondo Kramer e Porter (2011) dovrebbe essere adottato da tutte le aziende. Un altro sguardo, pur riconoscendo il valore di quanto detto fin'ora, sottolinea *“le fatiche del vivere organizzativo, in equilibrio sempre più precario tra esigenze di performance, richieste di tutela e sviluppo del capitale umano, obblighi di salvaguardia ambientale e di responsabilità sociale”* (Galuppo & Gorli, 2010).

1.3 Creazione di valore condiviso e Responsabilità Sociale d'Impresa: due facce della stessa medaglia?

La più quotata definizione di *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha a che fare con quella che è, o dovrebbe essere, la relazione tra le imprese, i Governi ed i cittadini. In modo più specifico, essa concerne la relazione tra un'impresa e la società locale in cui essa risiede ed opera; ancora, essa riguarda il rapporto tra l'impresa ed i suoi *stakeholder*. La CSR, quale forma di contratto sociale, implica delle forme di comportamento altruistico che prescindono fini di lucro. Il concetto è diventato preponderante nelle organizzazioni di profitto, tanto che ogni impresa ha una specifica *policy* riguardante la CSR e molte di esse si impegnano nella produzione di un report annuale che documenti le attività svolte in questo senso (Crowther & Gules, 2008).

In letteratura (Kramer & Porter, 2011) si ritrova l'idea che la creazione di valore condiviso (CSV) dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale d'impresa nell'orientare gli investimenti da effettuarsi nelle comunità in cui le aziende stesse operano. I programmi di CSR, se non guidati da valori condivisi, appaiono svuotati del loro senso, in quanto focalizzati essenzialmente sulla reputazione, con scarso collegamento al business ed al compito primario. La CSV può dunque rappresentare una funzionale soluzione a quanto detto, poiché facilita lo sfruttamento delle risorse interne e dell'*expertise* dell'azienda al fine di creare valore economico grazie alla creazione di valore sociale (Fig. 1).

CSR → CSV

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">› Valori: fare del bene | <ul style="list-style-type: none">› Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo |
| <ul style="list-style-type: none">› Civismo, filantropia e sostenibilità | <ul style="list-style-type: none">› Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità |
| <ul style="list-style-type: none">› Discrezionale o in risposta a pressioni esterne | <ul style="list-style-type: none">› Funzionale alla competizione |
| <ul style="list-style-type: none">› Separata dalla massimizzazione del profitto | <ul style="list-style-type: none">› Funzionale alla massimizzazione del profitto |
| <ul style="list-style-type: none">› L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali | <ul style="list-style-type: none">› L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno |
| <ul style="list-style-type: none">› L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR | <ul style="list-style-type: none">› Riallinea l'intero budget dell'azienda |
| <p>Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale</p> | <p>Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti</p> |

In entrambi i casi, si assumono il rispetto delle leggi e degli standard etici, e la riduzione dei danni causati dalle attività dell'azienda.

Fig. 1 - Tratto da *Creare Valore Condiviso*, Kramer e Porter, in Harvard Business Review (2011)

1.4 Il costrutto di sostenibilità: verso una definizione

Il tema della sostenibilità è diventato un rilevante oggetto di discussione e riflessione, trattato dalla stampa, dalle imprese e dalle arene politiche ed accademiche, tanto che i dibattiti in merito a cosa sia, perché sia importante e cosa debba essere fatto a riguardo assumono carattere pervasivo. Un'urgenza, spesso inespressa, accompagna queste conversazioni: il tenore di vita di cui godiamo sembra essere messo in dubbio dalla preoccupazione sulla tenuta dello stesso nel lungo periodo (Mohrman & Worley, 2010).

Il termine sostenibilità è stato per la prima volta impiegato riponendo in esso la soluzione contro il declino del benessere umano, dell'armonia sociale e della crescita economica. Recentemente, il termine sostenibilità è stato riferito ad una più ampia gamma di questioni, di ordine economico, ecologico e sociale, ed in merito agli impatti sulle persone, sul pianeta e sui sistemi di profitto (Elkington, 1999).

Ponendo lo sguardo sui ripetuti tentativi di definizione del costrutto, è possibile ritrovare in esse un *set* di caratteristiche comuni, che paiono imprescindibili (Martens, 2006):

- La prima caratteristica definisce lo sviluppo sostenibile come un fenomeno intergenerazionale che vede un processo di trasferimento da una generazione ad un'altra. In altre parole, per parlare di sostenibilità diventa stringente pensare al concetto in un'ottica a lungo periodo, proprio perché esso riguarda la possibilità di beneficiare delle risorse per le future generazioni.
- La seconda caratteristica comune vede la sostenibilità come un fenomeno multiscala: essa si gioca su più livelli, muovendo dal globale al locale; quello che quindi potrebbe essere visto come sostenibile a livello macro non è detto che lo sia effettivamente anche a livello micro.
- La terza caratteristica descrive la sostenibilità come contemporaneamente appartenente a diversi domini: quello economico, quello di natura ecologica e quello prettamente socio-culturale. Se da un lato è possibile definire la sostenibilità secondo questi diversi domini, dall'altro, per raggiungere una definizione di massima, è necessario tenere presente come gli stessi si intersecano ed influenzano vicendevolmente.
- Infine, la quarta caratteristica comune, vede il costrutto di sostenibilità come intrinsecamente soggetto ad interpretazioni molteplici, tanto che tale concetto può essere riletto ed interpretato sotto una larga varietà di prospettive.

Per giungere ad una definizione di massima, in accordo con la letteratura (Gladwin, Kennelly & Krause, 1995; McKenzie, 2004; Martens, 2006; Docherty, Kira & Shani, 2009) la più rappresentativa del costrutto sembra essere quella contenuta nel report *Our Common Future*, redatto nel 1987 dalla World Commission on Environment and Development (meglio nota come Brundtland Commission):

"Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

Analizzando la presente definizione, Docherty, Kira e Shani (2009) pongono enfasi sugli importanti significati da essa veicolati. Primariamente essa contiene un invito alla riflessione sull'utilizzo delle risorse mondiali per il soddisfacimento dei

bisogni: sembra chiaro che le generazioni contemporanee non si debbano allocare il diritto esclusivo di consumo senza porre lo sguardo sulle possibilità di appagamento delle necessità dei posteri. Ci si richiama quindi al concetto chiave di *bisogno*, il cui significato non è universalmente connotato, ma assume valenza differente a seconda delle condizioni economiche e socio-culturali contingenti. Mutuando il concetto di gerarchia dei bisogni dall'opera *Motivation and personality* (1954) di A. Maslow, è possibile rileggere criticamente tale circostanzialità. In carenza di risorse monetarie e strumentali il concetto di *need* assume valore parziale e si è cristallizzati alla base della piramide (fig. 2), incapaci di evolvere ad uno stadio successivo a causa di un'inadeguata risposta ai bisogni considerati *basic*. Viceversa, la crescente disponibilità di risorse comporta la creazione di bisogni sempre nuovi ed elevati, catalogabili nella parte alta della piramide (fig. 2).

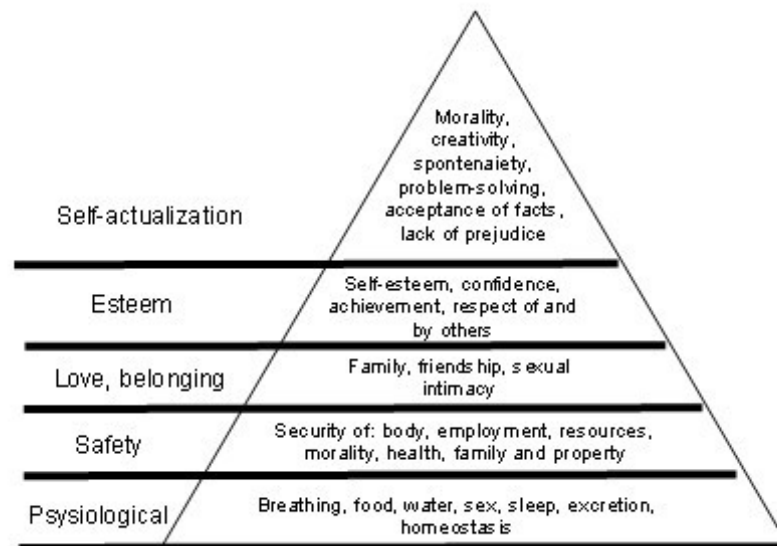


Fig. 2 - Tratto da *Motivation and Personality* (1954), A. Maslow

Tornando alla definizione di sostenibilità redatta dalla commissione di Brundtland, Docherty, Kira e Shani (2009) individuano in essa un'opportuna discriminazione tra *needs* e *wants*. Il concetto di sostenibilità vuole salvaguardare la dimensione prioritaria della soddisfazione di un *set* di bisogni reali e realistici per il futuro, escludendo le volontà e le ambizioni delle generazioni presenti, attualmente privilegiate.

1.4.1 *Sostenibilità sociale, ambientale ed economica: modelli per ridurre la complessità*

Come già detto, il costrutto di sostenibilità evoca una pluralità di istanze, catalogabili nelle tre direttrici della tassonomia classica: economica, ambientale e socio-culturale.

Il concetto di *sostenibilità ambientale* emerge negli anni '60 in risposta a situazioni di degrado dovute ad una cattiva gestione delle risorse naturali. Il riconoscimento di queste condizioni incresciose ha permesso l'adozione del concetto di sviluppo sostenibile come obiettivo comune sulle agende di diverse Nazioni. È stata così creata l'*Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) per promuovere politiche di gestione che garantissero una crescita economica ed uno sviluppo sostenibile nei paesi membri, al fine di stimolare un miglioramento degli standard di vita e di combattere i principali agenti interferenti con lo sviluppo stesso.

La *sostenibilità economica*, partendo dall'assunto secondo cui lo sviluppo economico è interconnesso con la tutela del capitale naturale, di risorse e di sistemi viventi, poggia sull'idea che la condizione chiave della crescita economica sia *"la salvaguardia non solo dell'integrità e della diversità dell'ecosistema, ma anche del benessere e del rispetto dei fondamentali diritti di integrazione, inclusione e pari opportunità di individui e gruppi entro il sistema sociale"* (Galuppo & Gorli, in press).

Zoboli (2010) parla di *Green Economy* quale forma ibrida che tiene contemporaneamente presenti i domini della sostenibilità ambientale ed economica. Tale concetto, apparso in letteratura già alla fine degli anni Ottanta, è stato propugnato dalla classe politica e dalle istituzioni nel corso dell'attuale crisi economica e finanziaria, diventando rapidamente un ideale in via di realizzazione. L'autore non ne propone una definizione compiuta, piuttosto fornisce un sommario della *Green Economy* come *work in progress*, sottolineandone le due polarità strutturali, quali le politiche economiche e gli ideali e le *vision*. Se da un lato ci si impegna nell'implementazione di investimenti per lo sviluppo di tecnologie ambientali ed eco-innovazioni, dall'altro ci si propone di attuare revisioni critiche dei modelli di sviluppo dominanti, tesi al recupero della dimensione sociale, ambientale, etica e valoriale. Nonostante tale costrutto sembri ad un primo sguardo essere riferito al modello di sviluppo consumistico delle grandi economie, in esso è possibile rintracciare una modesta attenzione alle prospettive di evoluzione delle culture di consumo in un'economia più verde. Il

nesso causale individuato dal consumatore tra qualità ambientale e salute comporta una domanda sempre maggiore di beni cosiddetti verdi e ciò conduce a nuove forme di segmentazione dei mercati.

La *sostenibilità sociale*, infine, può dirsi tale quando i processi formali ed informali, le strutture e le relazioni interpersonali supportano attivamente la capacità delle presenti e future generazioni di creare sistemi sociali vivibili e salubri. Le comunità socialmente sostenibili sono attente al rispetto del principio di equità, alla valorizzazione della diversità e al raggiungimento di una buona qualità di vita (Omann & Spangenberg, 2002). Questo livello etico del costruito, viene in letteratura (Galuppo & Gorli, in press) affiancato ad una dimensione educativo-formativa, volta alla promozione di una cultura della sostenibilità che favorisca lo sviluppo di buone pratiche sociali ed organizzative, rispondenti agli obiettivi dello sviluppo sostenibile.

L'interrelazione tra gli aspetti ambientali, sociali ed economici della sostenibilità può essere rappresentata da diversi modelli.

Un primo modello descrive le sopracitate componenti come parti di una struttura inclusiva (Fig. 3). La componente economica rappresenta la sfera centrale, contenuta dal sistema sociale, a sua volta parte dell'ambiente.

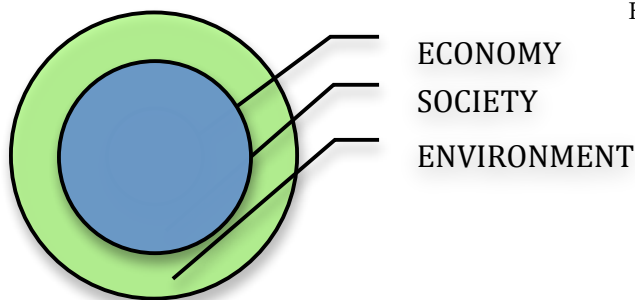


Fig. 3 - Tratto da *Social sustainability: towards some definitions* di McKenzie (2004)

Lo stesso costrutto può essere rappresentato mediante l'uso di tre sfere che si intersecano vicendevolmente, ad indicare che ognuna delle componenti può essere spiegata solo in funzione delle altre due, in quanto vi è un continuo influenzamento reciproco (Fig. 4).

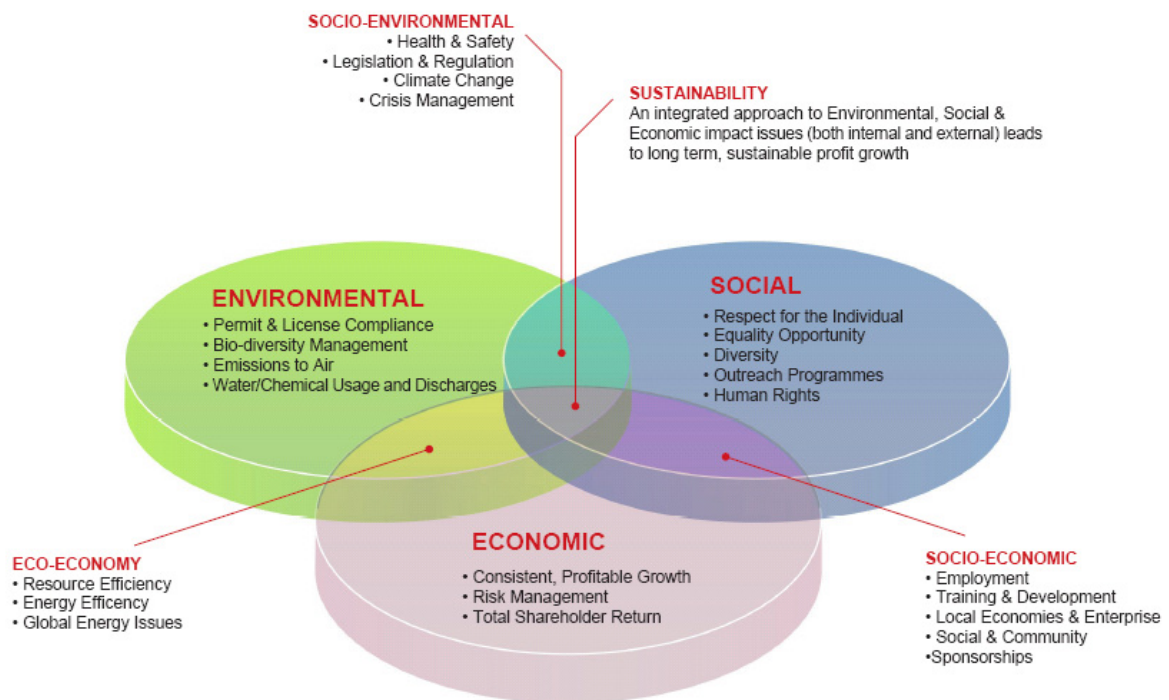


Fig. 4 - Tratto da *Social sustainability: towards some definitions* di McKenzie (2004)

L'economista ed ecologista Elkington (1999) conia il termine *Triple Bottom Line*, o P³ (People, Planet e Profit), per concettualizzare l'idea secondo cui sia presente un'interconnessione tra il fattore ecologico, sociale ed economico. Il fulcro della sua tesi è che in un sistema sostenibile, le risorse umane e sociali possano svilupparsi e crescere solo in sinergia con le risorse ecologiche ed economiche appropriate.

1.4.2 *Il sustaincentrism: un nuovo paradigma integrato*

Sembra chiaro che, quando lo sviluppo sostenibile si declina in pratiche, ci si imbatte in difficoltà dovute allo scontro con prassi consolidate nel tempo, superabili solo grazie ad una raggiunta consapevolezza della complessità intrinseca del costrutto. Per realizzare questa aspettativa si rende necessario l'approdo ad un nuovo paradigma, capace di riflettere il carattere multidimensionale della sostenibilità (Martens, 2006).

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) a questo proposito descrivono, senza lo scopo di darne attribuzione di valore, due paradigmi classici, alla luce dei quali è possibile rileggere il costrutto di sviluppo sostenibile: il *technocentrism* e

l'ecocentrism. Scopo della loro disamina è la definizione di un nuovo paradigma che ne integri le componenti.

Il primo, nato nel XVII secolo in seguito alla Rivoluzione Scientifica, considera la Terra come inerte e passiva, composta meramente dalla somma dei suoi oggetti infiniti e divisibili, pertanto legittimamente sfruttata dall'umanità; quest'ultima, in quanto separata dalla natura, è considerata superiore ad essa e detentrica del diritto di disporre per ottenere quanto desiderato. L'ottica prevalente è quella meccanicistica, di conseguenza l'azione è guidata da fini utilitaristici e strumentali (Smith, 1776). Gli autori colgono in esso il limite del mancato riconoscimento della deperibilità delle risorse; il rischio è quello di porre l'uomo come sovrano di una natura in continuo cambiamento, sopravvalutandone la capacità di trovare strategie sempre nuove per trarne beneficio.

Il paradigma dell'*ecocentrism* accoglie invece il punto di vista delle filosofie orientali basate sull'adesione all'ordine della natura, dei sistemi di pensiero *new age* e dei movimenti ecologisti che rifiutano l'assunto secondo il quale l'uomo domina le risorse dell'ambiente. La Terra è, quindi, sensibile alle azioni umane e ogni oggetto è connesso a qualsiasi altro, secondo una metafora organicistica. Sottende tale modello il principio secondo cui ciò che non è umano in natura dovrebbe essere utilizzato solo per il soddisfacimento dei bisogni vitali: tale presupposto rimanda a questioni di ordine etico e morale. Se da un lato viene riconosciuto a questo modello il merito di essere più olistico e meno antropocentrico, dall'altro gli autori ne sottolineano la fallacia ontologica: sostenere che l'intelletto umano sia a servizio della biosfera è un assunto altrettanto riduzionista.

Entrambi i paradigmi, tra loro in palese contrapposizione, non sono in grado di delineare strategie per la promozione di uno sviluppo sostenibile. Per tale ragione, i modelli dogmatici fino a questo momento accettati dalle comunità scientifiche, corroborati in questo periodo di *scienza convergente*, stanno rivelando delle anomalie e proliferano teorie rivali che tentano di incrinare la stabilità, aprendo la strada ad un periodo di *scienza rivoluzionaria* (Kuhn, 1962).

Tra gli altri, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) propongono, per il superamento della crisi del costruito, un paradigma integrato: il *sustaincentrism*. Quest'ultimo paradigma vede la Terra come "la casa dell'Umanità", pertanto è necessario averne cura ed assicurarsi che sia pulita ed in salute per il bene della popolazione che la abita. L'uomo non è né totalmente disingaggiato dalla natura, né completamente immerso in essa; di conseguenza il futuro della biosfera è affidato alla sua

discrezionalità, in quanto *animale rationale*. La presente generazione sente il peso degli obblighi morali nei confronti delle libertà, dei diritti e delle opportunità dei posteri. Il *sustaincentrism* sembra quindi rispondere, in maniera adeguata, ai seguenti criteri di valore:

- *Inclusiveness*. Il paradigma è attento agli interessi di oggi e di domani, dei ricchi e dei poveri, del Nord e del Sud del Mondo;
- *Connectivity*. Il paradigma è volto a cogliere i nessi causali tra diversi fattori influenti sul soddisfacimento o sulla mancata saturazione dei bisogni; il *focus* è l'interrelazione tra la povertà e gli elementi incidenti, quali sovraconsumo, degrado ambientale e via dicendo;
- *Justice*. Il paradigma è teso a ridistribuire le risorse economiche, sociali ed ambientali in modo che tutti ne possano beneficiare in giusta misura;
- *Prudence*. Il paradigma, incarnando principi precauzionali, è impegnato a ridurre l'incertezza e la complessità dei sistemi ecologici e sociali;
- *Security*. Il paradigma promuove una forma di auto-difesa, atta a mantenere il livello delle risorse adeguato in modo tale da non cadere in logiche dissipative.

Conclusioni

Quello della sostenibilità è un concetto relativamente recente ed in continua evoluzione, tanto da interessare un numero sempre più ampio di discipline. Il tema gode di una rinnovata popolarità esplosa nell'opinione pubblica e veicolata mezzo stampa, ed è trattato con urgenza nelle arene politiche, nelle *corporate boardrooms* e nei dipartimenti accademici internazionali. La disamina oggetto del capitolo ha avuto lo scopo di fornire i quadri teorici ed interpretativi per avvicinarsi alla comprensione ed allo studio del costrutto di sostenibilità.

Capitolo 2

SOSTENIBILITA' SOCIALE ED ORGANIZZATIVA

Introduzione

Il presente capitolo ha l'obiettivo fondamentale di esplodere meglio il concetto di sostenibilità sociale, a partire dalle coordinate principali date nel precedente. L'approfondimento si articola in tre sezioni fondamentali; la prima è volta a trasporre il concetto di sostenibilità sociale nel contesto organizzativo, facendo le prime dovute specificazioni riguardo ai temi del cambiamento, delle strategie dello *Human Research Management*, del *design* organizzativo e delle pratiche lavorative. In un secondo momento si vogliono passare in rassegna le etichettature tipiche della sostenibilità organizzativa e le leve per la promozione di uno sviluppo sostenibile. Infine è opportuno dedicare spazio alla presentazione dei principi e delle linee metodologiche della Ricerca-Azione, quale pratica di intervento organizzativo votata alla promozione del cambiamento nel segno della sostenibilità.

2.1. Dalla Sostenibilità sociale ai sistemi di lavoro sostenibili

La definizione di sostenibilità sociale fornita da McKenzie (2004), introdotta nel capitolo precedente, recita che:

“Social sustainability is: a life-enhancing condition within communities, and a process within communities that can achieve that condition”.

Analizzando la presente affermazione, l'autore specifica le condizioni richieste e gli *step* attraverso cui è possibile l'implementazione di processi socialmente sostenibili:

- L'equità d'accesso ai servizi chiave per la persona, quali sanità, educazione, trasporto pubblico, edilizia popolare e spazi ricreativi;
- L'equità nella distribuzione delle risorse tra le presenti e future generazioni;

- Un sistema di interrelazione culturale in cui l'integrazione e la valorizzazione della diversità siano supportate e promosse dagli individui e dai gruppi;
- Un senso politico diffuso che favorisca la partecipazione dei cittadini in tutte le attività e le scelte che investono e determinano il futuro della popolazione, specialmente a livello locale;
- Un sistema di trasmissione efficace di tutte le informazioni inerenti alla sostenibilità sociale;
- Un comune senso di responsabilità che garantisca il mantenimento del sistema di trasmissione delle informazioni tra le generazioni;
- Meccanismi che permettano alla comunità di identificare collettivamente i propri bisogni;
- Meccanismi che facilitino l'autosostentamento, provvedendo, grazie alle azioni della comunità stessa, al soddisfacimento delle proprie necessità;
- Meccanismi ad esclusivo appannaggio della classe politica, a monte delle pratiche del cittadino, che permettano il raggiungimento del benessere della collettività.

Il concetto di sostenibilità sociale investe i contesti organizzativi, siano essi di natura privata o pubblica, *for-profit* e *nonprofit* e appartenenti ai diversi settori produttivi.

Definendo il lavoro come un processo intenzionale di creazione di valore, esso richiede una ricorsiva e ciclica specificazione di obiettivi, ruoli, risorse e contesti. Tali parametri sono concordati entro una logica *multistakeholder*, prevedendo quindi l'intervento e la partecipazione di diversi attori, quali lavoratori, investitori, concorrenti, clienti e società, nelle diverse fasi del processo produttivo. La situatività dell'organizzazione determina che essa si interfacci con un contesto culturale, ecologico, storico e sociale; pertanto trasporre il costrutto di sostenibilità nei sistemi di lavoro comporta il ripensamento di tutti gli elementi che lo influenzano, costituiscono e che esso stesso condiziona.

Un sistema di lavoro sostenibile è così capace di promuovere uno sviluppo di sé e dell'ambiente che lo accoglie, di funzionare in esso e di raggiungere i suoi obiettivi istituzionali, di profitto ed operazionali. L'attenzione è rivolta alla crescita delle risorse umane e sociali ingaggiate ed implicate nelle attività organizzative. Per tali ragioni il sistema non può meramente soddisfare bisogni parziali, ma deve disporre dei mezzi necessari a saturare tutte le necessità dei diversi portatori di

interesse. Ancora, un'organizzazione sostenibile non può permettersi una focalizzazione sui soli obiettivi a breve termine, su un'efficienza statica tesa alla produttività ed alla profittabilità, ma deve sapersi proiettare nel lungo periodo, mirando a *standard* di efficienza dinamici, all'apprendimento dal lavoro e all'innovazione come fine ultimo (Docherty, Kira & Shani, 2009).

Accanto ad una definizione *tout court* si trovano in letteratura una serie di accezioni del termine "sostenibilità organizzativa" più focalizzate, le quali concorrono a conferire al concetto stesso un carattere polisemico. Il costrutto si presta quindi ad ulteriori declinazioni, che è opportuno specificare ed approfondire perché ne sia accolta la portata. A tale intento verranno fatte le dovute specificazioni nei paragrafi successivi.

2.1.1 Sostenibilità del cambiamento organizzativo

I teorici del *management* classico e modernista ponevano come principale preoccupazione la stabilizzazione, routinizzazione e razionalizzazione delle conoscenze al fine di ottenere rendimento e produttività ottimali. La posizione di questo approccio, caratterizzato dalla stabilità, è stata soppiantata da un modello dinamico incentrato sul cambiamento, quale *condicio sine qua non* per la sopravvivenza delle organizzazioni. Dalle teorie moderniste sul cambiamento pianificato e deliberato dal *top management*, si è passati a modelli di cambiamento emergente, i cui agenti non sottostanno al controllo diretto dell'organizzazione. Se Lewin, teorizzando la natura fasica del cambiamento, quale susseguirsi delle attività di scongelamento (*unfreezing*), di movimento e di ricongelamento (*refreezing*), interpreta lo stesso come il risultato unidirezionale di un impegno intenso e deliberato, applicato di volta in volta, Kenter, Stein e Jick (1992) lo vedono come multidirezionale e più o meno continuo. Per gli autori, la stabilità è un'illusione, è cambiamento eluso, ignorato, non messo in discussione. Esistono, a loro parere, forze di differente natura che condizionano le organizzazioni e l'impatto di esse sulle attività ed il cambiamento stesso si verificano in tre livelli. A livello ambientale, vengono identificate forze di cambiamento macro-evolutive, derivate dal comportamento di altre organizzazioni; su un piano organizzativo, forze di cambiamento micro-evolutive entrano in gioco durante la crescita e l'avanzamento del sistema, infine, a livello individuale, esistono forze politiche di cambiamento, le quali derivano da contenziosi per il controllo, influenzando i processi produttivi e le attività ad essi riferite. Gagliardi (1986), recuperando la

lezione di Shein sulla cultura quale *set* di norme, valori, artefatti e credenze, sostiene la tesi secondo cui la strategia primaria di ogni organizzazione sia quella di salvaguardare l'identità organizzativa, sostenuta e mantenuta da tali assunti culturali. Per perseguire tale obiettivo di protezione del *core* identitario, sono messe in atto un insieme di strategie secondarie, strumentali ed espressive tese al perseguimento di obiettivi specifici e misurabili.

“Le strategie strumentali consentono la gestione adeguata di problemi di adattamento esterno e problemi di integrazione interna [...]. Le strategie espressive operano in campo simbolico e cercano di proteggere la stabilità e la coerenza di significati condivisi” (Gagliardi, 1986, pag. 125). Tali strategie, qualora rivolte verso l'ambiente interno all'organizzazione, permettono ai membri della stessa di incrementare la consapevolezza della propria identità collettiva, quando indirizzate all'esterno, consentono all'organizzazione di offrire un'identità che sia riconoscibile da chi non ne fa parte. Gagliardi (1986), offrendo un'articolazione strutturale del concetto di cambiamento, opera una distinzione tra *cambiamento apparente, rivoluzionario* ed *incrementalismo culturale*. Il mutamento apparente è capace di apportare modifiche culturali solo superficiali all'organizzazione, che si sposta meramente entro i confini dell'identità corrente. Il cambiamento rivoluzionario è di differente portata, ma la strategia organizzativa imposta risulta essere incongruente ed incompatibile con gli assunti culturali esistenti. Solo l'incrementalismo culturale è in grado di raggiungere il livello profondo dei valori. A questo modello verticale ed inclusivo si accosta quello delle dinamiche culturali (Hatch, 1993), il quale vede ricorrere le componenti della teoria originale di Shein, ma ne abbatte la gerarchia implicita e ammette rapporti di scambio dinamico e reciproco tra le stesse.

Data la doverosa premessa teorica e tornando al tema della sostenibilità, è opportuno *“diventare capaci non solo di trasformare le nostre istituzioni in risposta alle situazioni e alle richieste mutevoli del contesto; dobbiamo investire e promuovere istituzioni come sistemi che apprendono, cioè capaci di sostenere e costruire un processo di trasformazione continua”* (Hargreaves & Fink, 2006, pag. 30). Il concetto di sostenibilità organizzativa è di natura intersoggettiva, in quanto trova la sua dimensione dominante nei processi di costruzione sociale all'interno di contesti complessi ed ambivalenti quali le organizzazioni, luoghi di produzione e riproduzione di significati, pratiche e discorsi. Tale costrutto valorizza da un lato il ruolo delle significazioni e rappresentazioni sociali, dall'altro quello dell'immaginario e del desiderio (Galuppo & Gorli, 2010). Secondo Kegan e Lahey (2001) il cambiamento sostenibile è uno specifico approccio che implica

l'implementazione di *"processi di assunzione di responsabilità, di partecipazione attiva e democratica da parte di individui e gruppi alla costruzione e ricostruzione degli scenari organizzativi"* (Galuppo & Gorli, 2010, pag. 22). Questa accezione di sostenibilità sembra collocarsi sul confine tra una tensione al miglioramento continuo ed i sistemi di resistenze volti all'individuazione di spazi trasformativi più o meno praticabili.

2.1.2 Sostenibilità delle risorse umane

"La sostenibilità delle risorse umane è definita come la capacità delle organizzazioni di creare e rigenerare valore attraverso l'applicazione di politiche e pratiche partecipative [...] le Politiche e pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane richiedono di essere integrate con le performance di business e con i principi dell'equità, dello sviluppo e del benessere" (Gollan, 2005, pag. 15). Secondo tale definizione, la sostenibilità sembra essere un criterio per valutare la qualità delle condizioni di lavoro, delle pratiche di *management* e della cultura organizzativa, a cui spetta il compito di far collimare valori di *business* ed una concitata attenzione ai bisogni più o meno latenti del lavoratore. Nei due decenni passati, lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione ed il sistema competitivo hanno causato importanti cambiamenti nelle e tra le organizzazioni, ed hanno trasformato le condizioni generali di gestione delle risorse umane, come le strategie ed i processi di *decision making*. Proprio questi ultimi sono stati identificati come essenziali per le organizzazioni di successo. Le HR si sono pertanto trovate in una situazione di permanente tensione verso obiettivi squisitamente di profitto a breve termine ed obiettivi di sostenibilità sociale a lungo termine. Se da un lato devono pensare strategie di formazione e sviluppo idonee, ai fini di capitalizzare le risorse umane per ottenere vantaggio competitivo, dall'altro, l'inevitabile esigenza di taglio dei costi, potrebbe inficiare le abilità strategiche dell'organizzazione stessa, minando il raggiungimento del tanto agognato sviluppo competitivo. Il *management* delle risorse umane si trova quindi a dover dirimere la complessa questione delle strategie di motivazione ed ingaggio dei dipendenti, destabilizzati da questo duplice livello temporale e spesso incapaci di far fronte alla dimensione dell'incertezza tipica delle organizzazioni liquide. La sfida principale riguarda pertanto l'individuazione di *policy* di sviluppo delle *skills* del personale, preoccupandosi dei loro percorsi di crescita ed autorealizzazione: tuttavia attribuire la responsabilità dell'attuazione di queste misure resta un problema di difficile definizione (Ehnert, 2006).

Il tema dello *strategic human resource management* (SHRM) si concentra nel verificare come le decisioni di gestione delle risorse umane impattino sui risultati operativi d'impresa, raccogliendo negli anni gli apporti dei differenti studiosi che vi si accostano con approcci diversi. Principalmente, ci si può riferire a tre filoni: quello universalistico, la teoria della contingenza e la teoria configurazionale.

Il primo poggia sull'assunto che certe *best practice* di HRM possano supportare le performance dell'organizzazione; tra le più ricorsive in letteratura, Delery e Doty (1996) individuano le opportunità di carriera interna, i sistemi di formazione strutturati, efficienti processi valutativi, i sistemi di *profit sharing*, la stabilità nelle relazioni d'impiego, pratiche di ascolto attivo e *job definition*.

Il fuoco della teoria della contingenza riguarda l'integrazione verticale tra le strategie di *business* di un'organizzazione e le sue *policy* e *practice* di HRM. In quest'ottica, posto che le performance organizzative dipendano dai comportamenti individuali, la gestione delle risorse umane è in grado di influenzare tali azioni tanto da renderle coerenti con gli obiettivi aziendali. Entro questo filone si possono trovare i *Lifecycle model*, i quali identificano le pratiche HR più idonee per ognuno degli stadi di sviluppo e crescita dell'organizzazione, ed i *Competitive advantage model*, che postulano il potere delle politiche HR nel supporto di strategie competitive particolari.

Infine, l'approccio configurazionale si impegna in uno studio volto a spiegare la relazione causale o di semplice correlazione tra le variabili dipendenti ed indipendenti che intervengono nell'organizzazione; ad esempio, come un sistema di selezione, formazione e valutazione coerente impatti sui risultati aziendali. L'attenzione è posta alla coerenza interna dell'insieme delle pratiche, ne deriva una gestione delle risorse umane che, non solo deve adattarsi al contesto garantendo un *vertical fit*, ma deve anche mantenere un *horizontal fit* tra le diverse pratiche (Guerci & Santaniello, 2010).

Greenwood (2002) enfatizza il ruolo delle risorse umane nel processo di incremento ed implementazione delle performance sociali, mediante la definizione di sistemi di ricompensa basati sul concetto di equità, giustizia, autonomia e di politiche di gestione e relazione con i dipendenti fondate sui valori del rispetto, della trasparenza e dell'onestà. È responsabilità delle HR una gestione della diversità che favorisca la creazione di un ambiente favorevole ed eterogeneo, in cui persone con differenti trascorsi e culture del lavoro collaborino per il raggiungimento di risultati individuali, collettivi ed organizzativi (Pless & Maak, 2004). Analogamente Daily e Huang (2001) si muovono in un tentativo di

esplicitazione del legame tra HR e *performance* ambientali. Essi propugnano l'idea secondo cui il raggiungimento di buone prestazioni ambientali sia imprescindibilmente supportato da pratiche HR che sappiano favorire la crescita e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale. Per fare questo, le risorse umane potranno selezionare e ritenere persone attente all'ambiente, sviluppare e valutare le performance basate su criteri ambientali, implementare sistemi di ricompensa poggiati su prestazioni ambientali individuali e collettive, considerare gli aspetti ambientali tra i valori della cultura organizzativa, stimolando una formazione continua in merito e promuovendo l'interazione tra *team* per discutere di questi oggetti.

2.2 Direzioni e polarità della sostenibilità nelle organizzazioni

Il costrutto di sostenibilità sociale, intrinsecamente complesso, anche quando declinato in ambito organizzativo conserva il suo carattere multiforme ed eterogeneo. Esso assumerà accezioni differenti a seconda che si rivolga lo sguardo verso l'interno o l'esterno dell'organizzazione. Ancora, si può utilizzare il concetto in riferimento ad un livello micro-individuale o macro-organizzativo ed istituzionalizzato. Infine, in letteratura è possibile ritrovare atteggiamenti volti a spiegare la sostenibilità ora come bisogno, ora come valore da perseguire.

2.2.1 Sostenibilità verso l'interno e l'esterno organizzativo

La sostenibilità relativa al versante esterno dell'organizzazione riguarda il *modus vivendi* della stessa, nello specifico il rapporto con un *network* ed un ambiente con cui avvengono scambi e su cui impattano inevitabilmente le attività di produzione dei beni o servizi. La comunità ospitante l'organizzazione e contribuente al suo sostentamento si preoccupa delle strategie che l'azienda mette in atto per potersi definire sostenibile, prestando attenzione ai processi produttivi, alla costruzione di

reti e *partnership*, alla gestione delle risorse territoriali, e alla qualità dei beni e servizi erogati. L'azienda si sente dunque investita di aspettative che percepisce di dover soddisfare mediante la costruzione di una reputazione adeguata; proprio per questi motivi le imprese prestano crescente attenzione a dispositivi in grado di rendicontare il proprio grado di sostenibilità, quali il bilancio sociale, il bilancio di

sostenibilità, gli indicatori finanziari rilette in ottica di sviluppo sostenibile, etc. (Cerf & Savage, 2009).

In merito al versante interno, le organizzazioni sono chiamate a trovare soluzioni che, seppur orientate al controllo dei costi aziendali, preservino *skill* e consentano a chi vi lavora di operare in un clima di fiducia e sicurezza; quest'ultimo asseconda la *"tendenza dell'individuo all'integrità fisica, all'unificazione del comportamento e della dinamica psichica, all'accettazione sociale e all'unità etica consistente nel controllo del senso di colpa"* (Spaltro, 2005, pag. 6). Abbandonando una logica di riparazione del danno, le aziende sono oggi chiamate ad occuparsi di prevenzione e tutela dei lavoratori *tout court*, divenendo garanti non solo della loro *safety*, quale sicurezza oggettiva e scarsa probabilità di incorrere in rischi psicosociali e fisici, ma anche della *security*, quale condizione psicologica del *sentirsi sicuri* (Spaltro, 1974, 2005). Entrano dunque in gioco una componente individuale, manifesta nel tentativo di integrazione e di mantenimento di un'integrità psicofisica del soggetto, e una componente sociale, tesa ad equilibrare le dinamiche di inclusione dell'individuo nel gruppo, controllando i momenti del riconoscimento e dell'accettazione. Ancora, si considerano una componente morale od etica, che vede l'impegno nel negoziare accordi tra norme, valori e pratiche, ed una componente estetica, la quale richiede uno sguardo a lungo termine al fine di conciliare i bisogni attuali con i progetti per il futuro (Galuppo & Gorli, 2010).

La gestione di imprese sostenibili comporta l'inclusione di una pluralità di attori nelle scelte gestionali di volta in volta compiute. Stando a questa logica, il Consiglio di Amministrazione non risponde meramente agli investitori di capitale, gli *shareholder*, ma a tutte quelle figure che condizionano e sono influenzati dal funzionamento dell'impresa stessa, gli *stakeholder*.

2.2.2 Sostenibilità ad un livello macro-organizzativo ed individuale

Riferendoci all'ordine di contributi sul concetto di sostenibilità sociale relativi al versante interno dell'organizzazione, è necessario operare un'ulteriore distinzione nell'utilizzo del costrutto. Ci si può rifare infatti ad un livello macro-organizzativo, quale sostenibilità della vita organizzativa, o ad un livello micro-individuale, ovvero la sostenibilità della vita lavorativa dei singoli e dei gruppi (Galuppo & Gorli, in press).

La sostenibilità della vita organizzativa è un tema trattato da differenti approcci riguardanti i sistemi organizzativi sostenibili, con particolari affondi, tra gli altri, su elementi quali il *design*, le *policy* e le strategie di gestione. Questo concetto viene in letteratura intrecciato con quello del cambiamento organizzativo, trattato nel paragrafo 2.2.1, e ciò implica una riflessione sulla sua gestione, finalizzata ad impedire che esso depauperi il capitale sociale dell'organizzazione stessa. Il cambiamento ha, in quest'ottica, valore positivo in quanto occasione di apprendimento, di revisione critica di prassi disfunzionali, di promozione ed innovazione (Docherty, Kira & Shani, 2009). La sostenibilità sociale, in questo caso, dipende strettamente dalle opportunità di condivisione delle conoscenze fornite dalle organizzazioni: l'apprendimento deve prendere luogo a tutti i livelli dell'organizzazione, ossia a quello individuale, gruppale, tra le organizzazioni ed il *network*, le coalizioni ed i sistemi. Ad un livello collettivo, quando le credenze, i valori e gli assunti taciti si ritrovano svuotati del loro significato, poiché autoriferiti e non più conformi alla realtà, si rende necessario dare accesso a riflessione ed azione per la promozione di un cambiamento. Se la conoscenza fosse impartita a soggetti dall'atteggiamento passivo sarebbe poco impattante per lo scopo, poiché non avrebbe la stessa ricaduta di un apprendimento situato, generato a partire dalle riflessioni degli individui stessi.

Parlando di sostenibilità della vita lavorativa la letteratura offre apporti che riguardano il modo in cui individui e gruppi esperiscono la realtà organizzativa in termini di qualità, possibilità di sviluppo, equità e sicurezza (Kira, Van Eijnatten & Balkin, 2010). A livello individuale, il *learning for sustainability* può motivare all'acquisizione di nuove conoscenze e capacità, ma soprattutto incentiva a pensare attraverso le stesse assunzioni, credenze e valori. Schön (1983) parla di apprendimento come un processo riflessivo di rivisitazione e risignificazione di *teorie-in-uso* alla luce di eventi inaspettati e discrepanze imprevedute all'interno di situazioni problematiche. L'apprendimento alla sostenibilità è finalizzato a motivare gli individui ad intraprendere processi riflessivi, interrogandosi sui criteri e le cause delle decisioni di volta in volta prese dalle *corporate* e valutando quali potrebbero essere le alternative praticabili per il futuro (Docherty, Kira & Shani, 2009).

2.2.3 Sostenibilità tra bisogno e valore

I temi di bisogno e valore della sostenibilità si riferiscono a come le organizzazioni investono e significano il costrutto stesso. Nella letteratura sono rintracciabili approcci che intendono la sostenibilità come necessità per la sopravvivenza dell'organizzazione o come valore degno di essere perseguito per se stesso, in quanto in grado di creare benessere.

Leggere il costrutto in termini di bisogno significa attribuirgli valore strumentale: la sostenibilità garantisce ad un'organizzazione di far fronte al cambiamento, salvaguardando la propria posizione sul mercato; inoltre operare secondo i criteri della sostenibilità fornisce alle organizzazioni i mezzi per poter competere con altre *corporate* che si definiscono allo stesso modo sostenibili, godendo di un ritorno economico di immagine e di reputazione. Un'accezione del costrutto in chiave strumentale rischia di rendere ancora più labile il confine tra sostenibilità e *Corporate Social Responsibility*: ci si imbatte così nell'errore di travisare il reale significato di sviluppo sostenibile e di sovrapporre un semplice atteggiamento civico o filantropico all'autentica opportunità di creazione di un valore condiviso, che guidi i sistemi di impresa nel percorso di autosviluppo. La sostenibilità, in questo caso, non è l'obiettivo del processo di cambiamento, ma, in un'ottica di tipo *problem-driven*, uno strumento tra i tanti attraverso il quale il sistema fa fronte alla crisi.

“Ricostruire la fiducia, gestire la dimensione umana e vedere nella sostenibilità una opportunità di un nuovo business sono passi essenziali per superare la crisi economica”. Le affermazioni del Vice-presidente della Commissione Europea e responsabile per l'Impresa e l'Industria, (Guerci & Santaniello, 2010) racchiudono la natura reattiva e parziale della visione strumentale del costrutto, escludendone le potenzialità generative.

Si parla invece di valore quando *“il motore primario dell'agire secondo una prospettiva di sostenibilità diventa per l'azienda non soltanto la logica di sopravvivenza, ma una logica culturale di orientamento proattivo allo sviluppo di disegni sostenibili per gli stakeholder interni ed esterni”* (Galuppo & Gorli, in press, pag. 14). In questo caso lo sviluppo sostenibile ispira e guida l'organizzazione verso un cambiamento che sfrutti tutte le opportunità di sviluppo, crescita e miglioramento, coinvolgendo lo stesso sistema valoriale dell'impresa: il cambiamento è inteso come *value-driven*, basato cioè sulla consapevolezza di uno scarto tra un modello ideale di benessere e le condizioni attuali di vita.

2.3 Promuovere la sostenibilità

Il processo organizzativo socialmente sostenibile è “*quel processo/ pratica/ attività che salvaguarda un bilancio in attivo (win-win) tra i numerosi e differenziati valori, credenze, bisogni e desideri portati dai diversi stakeholder in esso coinvolti*” (Galuppo & Gorli, in press, pag. 22). Analizzando tale definizione è opportuno porre l’attenzione su qualcuno dei suoi termini. Si parla di bilancio attivo in riferimento ad una situazione di omeostasi che permetta la salvaguardia e lo sviluppo di ogni *stakeholder*, in ottica generativa. La logica *win-win* presuppone l’utilizzo di un approccio di accoglienza, riconoscimento ed integrazione atto a ridurre la frammentarietà. I processi organizzativi rappresentano dei *cluster* di attività mediante i quali si manifestano e riproducono valori, rappresentazioni ed immaginari della vita dell’organizzazione. Essi racchiudono, pertanto, in potenza, carattere trasformativo e generativo; per questo motivo i processi sostenibili, secondo un approccio psicosociologico, accolgono la sfida di coniugare il piano della cultura, che sottende il sistema d’azione nell’oggi, ed il piano delle prefigurazioni ed aspettative riguardanti il futuro (Galuppo & Gorli, in press). Questo si rende possibile grazie al carattere relazionale e negoziale di rappresentazioni e norme sociali ed alla natura processuale della sostenibilità, quale prodotto dinamico di costanti negoziazioni su operazioni ed attività organizzative (Shani & Mohrman, 2011). Raggiungere l’obiettivo di promozione di processi organizzativi socialmente sostenibili rappresenta una sfida per il *management* e comporta il perseguimento di strategie atte a creare le condizioni per una progressiva costruzione di azioni nel segno della sostenibilità.

2.3.1 *Costruire conoscenza condivisa per percepire la sostenibilità come significativa*

La prima leva strategica è rappresentata dallo sviluppo di conoscenza a partire da un *corpus* di credenze, bisogni e desideri che sostengono i processi organizzativi (Shani & Mohrman, 2011). Per fare ciò, tali sistemi valoriali devono essere reificati, diventando oggetto di una conoscenza comunicabile e socializzabile.

Polanyi (1966) è tra i primi a sfatare il mito di un sapere oggettivo ed impersonale, sostenendo una concezione che rileva il carattere tacito ed inespresso di una buona parte della conoscenza, tanto nella sua veste scientifica, quanto nei suoi aspetti più generali e comuni. La conoscenza non può essere asettica in quanto non solo gli elementi soggettivi si intrecciano continuamente con quelli oggettivi, ma esiste una componente inespressa di cui non si può dar conto sul piano razionale e a cui concediamo ugualmente la nostra fiducia. Polanyi insiste sul ruolo che la persona riveste nell'atto conoscitivo, in cui confluiscono i condizionamenti, le passioni e la storia di un individuo. Il suo concetto di persona non è inteso in termini di soggettività pura, la quale, costruita nella filosofia occidentale moderna, a partire da Cartesio, non è concepibile se non in rapporto alla nozione di oggettività pura che Polanyi non è disposto a riconoscere come valida ed utilizzabile. L'oggettività completa deve essere, pertanto, sostituita con la conoscenza personale, la quale non può fare a meno di un coefficiente personale che plasma la conoscenza e colma il divario tra soggettività ed oggettività. La capacità di percepire la presenza di forme stabili dipende dal fatto che tale abilità può integrare forme che la percezione ordinaria non può maneggiare. L'integrazione degli indizi è una capacità acquisita nella vita quotidiana, e proprio tale organizzazione dà luogo alla percezione (Corvi, 2007). Accade così che il contesto, frutto di un processo di costruzione ed intelaiatura, assume la propria rilevanza di spazio sociale, all'interno del quale aspetti taciti, impliciti ed informali sono incorporati (*embedded*) in artefatti. Questi ultimi danno forma alle percezioni e ai criteri d'azione taciti mediante l'interazione, l'interpretazione di ruoli e regole del gioco. Attraverso l'interazione emergono pratiche che divengono via via più stabili a partire da convergenze di volta in volta ridefinite. Il processo di attribuzione di senso, radicato in un *framework* socio-cognitivo, regge l'esperienza organizzativa degli attori sociali (Scaratti, D'Angelo & Frascaroli, 2010). Gli autori, rifacendosi a Romano (2006), parlano a questo proposito di "*un'intelaiatura istituzionale silenziosa che orienta la condotta dei soggetti operanti nelle organizzazioni*" (Scaratti, D'Angelo & Frascaroli, 2010, pag. 99). Focalizzandosi sulle modalità messe in atto dagli attori organizzativi per attribuire un significato a quanto accade nei contesti di lavoro, Hansen (2006) introduce la visione di un rapporto endosimbiotico tra i discorsi organizzativi e gli elementi impliciti, connessi agli artefatti, che orientano l'interpretazione delle pratiche. In questa prospettiva, il contesto risulta essere l'insieme dei processi di *sense-making* e di evoluzione dinamica della cultura organizzativa, mediante l'accesso a sistemi di conoscenza grazie ai quali i soggetti

apprendono e negoziano significati comuni e socialmente condivisi (Scaratti, D'Angelo & Frascaroli, 2010). I processi organizzativi sostenibili, pertanto, contribuendo alla messa in gioco dei punti di vista di diversi *stakeholder*, favoriscono il passaggio da una visione monoculare e parziale ad una pluridimensionale dei processi di costruzione di conoscenza e delle pratiche organizzative, valorizzando le diversità e gli aspetti di conflitto e di incongruenza e rendendo i sistemi organizzativi meno autoreferenziali (Kaneklin & Olivetti Manoukian, 1990).

Infine, un'importante dimensione riguarda la possibilità di intervenire sulle pratiche percepite come vicine e salienti dagli attori organizzativi, in quanto la sostenibilità è caratteristica intrinseca e strutturale dei processi di lavoro. Solo un percorso di presa di consapevolezza e risignificazione consente agli *stakeholder* di sentirsi attivamente investiti nella costruzione delle dinamiche organizzative (Galuppo & Gorli, in press).

2.3.2 *Sviluppare Authorship*

Una seconda leva strategica riguarda la possibilità che gli attori organizzativi sentano di avere un'influenza sui sistemi di pratiche e sui processi organizzativi che li riguardano, direttamente o indirettamente. Perché i lavoratori si sentano partecipi ed attivi, tali *routine* non devono essere percepite come rigide, cristallizzate e risultato di processi decisionali di terzi (Shani & Mohrman, 2011). Sviluppare *authorship* ha a che vedere con l'emancipazione degli attori organizzativi, protagonisti delle proprie pratiche quotidiane e prospettive future di autosviluppo e autorealizzazione (Galuppo & Gorli, in press).

Secondo l'attuale teoria cognitivo-sociale gli individui sono attivi e i loro processi cognitivi sono a servizio del sistema di rappresentazione, del *decision-making* legato a specifici percorsi d'azione e della comunicazione interpersonale. Il comportamento può essere spiegato considerando l'interazione tra persona ed ambiente, entrambi implicati in un processo di *determinismo reciproco*, quale influenza tra le diverse variabili: accade così che le persone siano condizionate dalla componente ambientale, ma anche che esse rispondano a tali forze impattando sul contesto e sugli altri attori (Pervin & John, 2001). Bandura (1995) individua, come aspetto particolare della percezione del sé, l'*autoefficacia*, quale insieme di convinzioni relative alla propria capacità di far fronte a situazioni

specifiche. I giudizi e la valutazione della stessa influenzano il tipo di attività, l'investimento e l'impegno in situazione e le reazioni emotive annesse. Le convinzioni relative all'efficacia sono in gran parte basate sulle esperienze del successo e dell'insuccesso e riguardano da vicino la dimensione della fiducia. Ogni persona stabilisce scale di giudizio, standard ed obiettivi, da cui dipenderanno il pensiero e le azioni future. Le percezioni di *self-efficacy*, mediano tra obiettivi, personali o collettivi, e sforzi diretti al raggiungimento degli stessi. Forte influenza motivazionale è conferita dai *feedback* sulla prestazione, i quali consentono a ciascuno di capire l'entità del proprio apporto all'*output* delle azioni organizzative. Allo stesso modo, le convinzioni circa la propria autoefficacia influenzano anche le strategie di *coping* adottate per far fronte a fenomeni negativi, inibendo la resilienza, quale capacità di tollerare situazioni di stress ed incertezza. Tornando al concetto di *authorship*, date le premesse fatte, esso si riferisce ad un percorso graduale di acquisizione di abilità di condizionamento delle prassi lavorative, da situazioni di mera presa di parole, a occasioni che richiedono maggiore complessità ed assunzione di rischio e responsabilità (Gorli, Scaratti & Nicolini, 2011).

2.3.3 *Creare reti ed alleanze sui processi*

La terza strategia fa leva sugli *stakeholder*, a cui si pensa come portatori di interesse che si percepiscono entro un efficace sistema di relazioni e scambio nel presente e nel futuro. Intorno al processo di *organizing* è auspicabile che venga a costituirsi una *community*, i cui membri accolgano la reciproca diversità, attuando efficaci strategie di *coping* finalizzate alla gestione dei possibili conflitti tra interessi e valori diversi (Galuppo & Gorli, in press).

La struttura sociale si riferisce alle relazioni tra le parti di un tutto organico e riguarda il rapporto tra componenti sociali, posizioni, ruoli e le unità organizzative cui appartengono. Le organizzazioni sono dotate di una complessità strutturale propria, sia essa riferita ad una differenziazione orizzontale, riguardante il numero delle diverse unità, o verticale, dipendente dalla quantità dei livelli organizzativi. Quanto più complessa è un'organizzazione, tanto maggiore è il suo bisogno di comunicazione, sebbene questo obiettivo sia arduo da perseguire a causa della difficoltà nella condivisione di informazioni, del rischio di distorsione delle stesse e della perdita del loro controllo da parte dei *top manager*. La centralizzazione, invece, riguarda il livello organizzativo a cui è affidata la

responsabilità della presa di decisioni fondamentali per l'organizzazione stessa: quanto più un'organizzazione è centralizzata, tanto più le scelte, ad appannaggio esclusivo del *board* direzionale, non includono la partecipazione degli *stakeholder*. A questo proposito, sul margine di manovra degli attori organizzativi nello svolgimento delle attività lavorative incide il grado di formalizzazione, intesa quale *governance* interna, cui sottendono regolamenti, *policy* procedure implicite ed esplicite (Hatch, 1999). Date queste premesse Il *network* organizzativo è una complessa rete di relazioni tra tutti quegli *stakeholder* che entrano a far parte, a vari livelli, nel processo produttivo e di scambio (Hatch, 1999). La rete è dunque una costruzione sociale, fondata su codici simbolici specifici, da attivarsi e mantenersi vitale dagli agenti che vi sono implicati. Di complessità ancora più elevata sono i *network* di secondo livello, i quali mettono in collegamento reti minori che operano secondo culture, regole e modelli operativi differenziati (Colozzi, 2005). Il criterio d'azione vigente nel *network* è rappresentato dal *principio di sussidiarietà*, il quale richiede il supporto reciproco senza che ci si sostituisca all'altro nell'adempimento dei suoi compiti, ma promuovendolo nelle proprie capacità (*empowerment*) di agire in maniera indipendente nelle sfere di sua competenza (Belardinelli, 2005). La possibilità di ridurre la frammentazione e creare le condizioni perché bisogni e rappresentazioni differenti coesistano in un *unicuum*, passa attraverso il rafforzamento dei rapporti di reciproco riconoscimento, legittimazione e fiducia, grazie ai quali gli attori non percepiscano la solitudine di fronte alle situazioni problematiche e complesse (Galuppo & Gorli, in press).

2.4 Definendo l'Action-Research e l'intervento organizzativo

I termini Ricerca-Azione ed intervento si trovano spesso accostati in letteratura; le due etichette mostrano un significato contiguo, in quanto sottolineano la presenza di un percorso di ricerca specifico delle scienze sociali ed un intervento finalizzato alla promozione di un cambiamento, sia esso a livello organizzativo, di gruppo o individuale. (Dubost & Lévy, 2005). La distinzione tra i due può essere ricondotta, in primo luogo, al diverso compito assegnato al momento conoscitivo: ogni R-A è un intervento, dati i cambiamenti che produce, ma l'intervento non è sempre R-A poiché a volte è scevro di metodologie di conoscenza attribuibili alla stessa (Metitieri & Converso, 2010).

Assumendo una prospettiva costruttivista, Piccardo e Benozzo (2010) offrono una definizione di Action-Research che include i tratti comuni dei diversi approcci che l'hanno nel tempo teorizzata. Secondo questo schema, il costrutto può essere esaustivamente spiegato tramite quattro affondi. *In primis*, "R-A è un modo di intervenire all'interno del contesto organizzativo, con un intento trasformativo e di costruzione di conoscenza" (Piccardo & Benozzo, 2010, pag. 2). Tale affermazione sottolinea il carattere *grounded* dell'R-A, la quale scaturisce da problemi reali percepiti dalla collettività, intendendo per essa gli attori organizzativi e gli studiosi che li propongono. La Ricerca-Azione prende vita nei contesti naturali, sociali e culturali, non avulsa da vincoli situazionali specifici. Il suo esplicito intento è di natura trasformativa in quanto utilizza come leve fondamentali l'apprendimento situato, la conoscenza *embedded* e la co-costruzione dei significati culturali.

In secondo luogo, "R-A è un modo ciclico e ricorsivo di conoscere nella relazione e attraverso la relazione" (Piccardo & Benozzo, 2010, pag. 2). Il ruolo fondamentale della R-A è quello di esplicitare la conoscenza *tacita* (Polanyi, 1966), ordita nel corpo sociale. Al fine di promuovere il cambiamento di prassi e processi

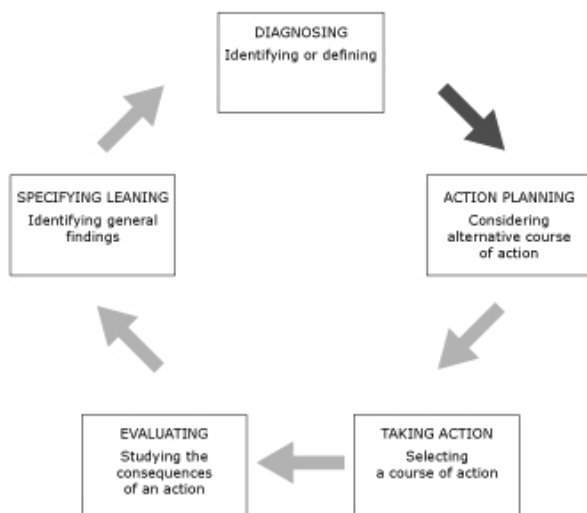


Fig. 4 - Adattato da *La Ricerca-Azione*, a cura di Kaneklin, Piccardo e Scaratti (2010)

consolidati ed interiorizzati, non più funzionali, è necessario attivare cicli di azione e riflessione che favoriscano la creazione condivisa di una conoscenza *in relazione* (McVicker Clinchy, 1996). La conoscenza a cui l'R-A tende è di tipo dialogico e relazionale, ma anche esperienziale: il doppio livello dell'azione è costituito da un momento di riflessività sull'azione pratica ed un momento di operatività pragmatica. Imprescindibile sarà pertanto l'imbastitura delle condizioni più

favorevoli di libertà e cooperazione al fine di indurre la maturazione di rapporti costruttivi tra tutti gli *stakeholder* del progetto di ricerca. Si definisce la Ricerca-Azione quale processo ciclico in quanto è presente in esso una sequenzialità e ricorsività di differenti fasi della prassi operativa (fig. 4).

Ancora, "R-A è un modo di essere e di vivere" (Piccardo & Benozzo, 2010, pag. 3). L'Action-Research, in quanto *scienza delle persone* (Reason & Marshall, 2003), è un

atteggiamento riflessivo che si fonda su un costante ripensamento ed una continua rivisitazione dei propri comportamenti e dei propri obiettivi in relazione all'esperienza.

Infine, "R-A è una metodologia di ricerca soprattutto, ma non esclusivamente, qualitativa" (Piccardo & Benozzo, 2010, pag. 3). Proprio per la sua natura in continua evoluzione e ridefinizione, la Ricerca-Azione non può essere rigidamente progettata *ex ante*, ma il disegno di ricerca si genera *in progress* mediante la continua formulazione di ipotesi provvisorie, rinegoziate nelle diverse fasi dell'intervento.

2.4.1 R-A: origini e sviluppi

I primi casi di *Action-Research* sembrano essere attribuibili a Kurt Lewin: a partire dall'ormai celebre studio sul cambiamento delle abitudini alimentari delle massaie statunitensi in periodo di guerra, si sono susseguiti una serie di tentativi in questa direzione, finalizzati a condurre attività di ricerca sul campo, fuori dal laboratorio, connessa a problemi reali e a situazioni quotidiane. La principale novità apportata dall'R-A consiste nell'abbandono della posizione di superiorità scientifica da parte del ricercatore; le conoscenze a cui si sopraggiunge grazie ad un processo di *Action-Research* non sono generalizzabili ma situate, quindi ancorate al contesto in cui esse nascono, il quale dà loro un senso. L'intervento psicosociologico qualifica un'attività di consulenza che si declina nell'istituzione di dispositivi che consentano scambi tra tutti gli attori implicati. Essi sono chiamati a lavorare sulle proprie percezioni e rappresentazioni al fine di comprenderne il significato ed il ruolo nelle situazioni vissute. (Dubost & Lévy, 2005).

Accanto a Lewin e collaboratori troviamo nel gruppo *Tavistock* di Londra diversi esponenti dell'R-A, tra cui Bion e Rickman. Nel periodo della depressione *l'équipe della Tavistock clinic*, formatosi negli anni Venti e Trenta, ha portato a termine diversi lavori avvalendosi di tali metodologie.

Negli stessi anni, negli Stati Uniti, studiosi quali Mayo, Moreno ed Alinsky hanno parallelamente sviluppato il filone dell'R-A. In particolare, Mayo ha condotto una serie di esperimenti sulle condizioni di produttività negli stabilimenti della *Western Electric Company*, Moreno ha messo a punto la tecnica del sociodramma per comprendere ed analizzare la genesi delle rivolte razziali al fine di combattere

il fenomeno, infine Alinsky ha utilizzato la metodologia per lavorare a contatto con i giovani delinquenti, allo scopo di intervenire sulle comunità locali.

Finalità analoghe sono state perseguite all'interno della corrente europea ad opera di Jaques, il quale condusse una serie di ricerche alla *Glacier Metal Company* al fine di sperimentare nuove forme di organizzazione aziendale.

Il modello del *Tavistock Institute of Human Relation* influenza la tradizione di ricerca psicosociale ed organizzativa francese, di ispirazione lewiniana e influenzata dal pensiero di Moreno. L'espressione collettiva di tale interesse è la fondazione dell'ARIP (Associazione per la Ricerca e l'Intervento Psicosociologico), nata ad opera di Palmade e Pagès nel 1959. Negli stessi anni anche il contesto italiano abbraccia, all'interno dell'APIL (Associazione per la Psicologia Italiana del Lavoro), promossa da Spaltro, l'idea di riflettere sulle opportunità di istituire modalità formative e di intervento che coinvolgano tutti gli attori sociali ed organizzativi implicati ed ingaggiati (Kaneklin & Olivetti Manoukian, 1990). Gli scambi con il *Tavistock* e con l'ARIP sfociano nella fondazione dell'APS (studio per l'analisi psicosociologica), il quale vanta esponenti quali Renzo Carli, Cesare Kaneklin, Franca e Agopik Manoukian.

2.4.2. *Turning points paradigmatici della Ricerca-Azione*

La ricerca intervento, definita e contestualizzata nei paragrafi precedenti, può essere riportata in auge attraverso una necessaria rilettura dei presupposti paradigmatici che ne hanno guidato e legittimato la fondazione. Scaratti, Kaneklin, Ripamonti e Gorli (2009) individuano tre fondamentali nodi cruciali che sottendono i caratteri fondativi, strutturanti la Ricerca-Azione.

In primis, la ricerca intervento è vista essenzialmente come pratica professionale: l'accezione rinvia ad un sistema di azione, progressivamente definito, atto ad interconnettere attori, strumenti e metodi, norme, dimensioni materiali e simboliche. "Una tale configurazione rimanda, da un lato, al suo declinarsi in pratiche riconoscibili e riproducibili, dall'altro al concreto praticare dei vari soggetti coinvolti nella ricerca intervento / ricerca azione e al costante lavoro di interpretazione di situazioni e di eventi, di traduzione in atto di riferimenti e categorie, di adattamento a contesti e scenari instabili, mutevoli e incerti" (Scaratti, Kaneklin, Ripamonti & Gorli, 2009, pag. 67).

Gli autori individuano nella svolta simbolico-linguistico-narrativa il secondo riferimento paradigmatico a supporto della Ricerca-Azione. Apporti teorici

significativi in questo senso possono essere visti nella filosofia del secondo Wittgenstein, tipicamente ermeneutica e fondata sulla teoria dei *Giochi linguistici*, nelle teorizzazioni bruneriane sulla psicologia culturale ed il pensiero narrativo, ancora, negli scritti di Vygotskij in merito all'evidenza dei mediatori sociali e simbolici, i quali caratterizzano l'apprendimento soggettivo e professionale. La condizione dell'essere in situazione, come soggetti capaci di produrre ed interpretare i segni implicati nella relazione, è supportata dall'uso del linguaggio, dalle opportunità di attivazione di processi di pensiero sull'azione, in momenti di sospensione del *continuum* dell'esperienza, e dalla possibilità di conferire senso alle azioni stesse mediante riflessività. Accade così che nei quotidiani scenari lavorativi ed organizzativi, come in quelli sociali, gli attori sono implicati in una continua attività di negoziazione ed interpretazione della realtà. Questo è reso possibile da costanti processi di disambiguazione e costruzione di significati contingenti, i quali acquisiscono senso all'interno del contesto stesso. La specificità della ricerca azione si colloca proprio entro questo tentativo di promozione del *meaning making*, attraverso cui i soggetti connettono il proprio sistema d'azione con un *background* di senso comune, attraverso produzioni narrative e conversazionali.

Gli accenni alle opportunità di attivazione di un pensiero sull'azione e di costruzione di senso rimandano ad un terzo ancoraggio cruciale, rappresentato dalla *svolta riflessiva* introdotta da Schön (1983). Essa si configura nell'articolazione tra una dimensione di *reflection* e una di *reflexivity*: la prima riguarda l'abilità socio-cognitiva del pensarsi rispetto alle proprie prassi lavorative, la seconda si riferisce al processo di riflessione sulle modalità sociali di attribuzione di significato alla realtà e di costruzione della stessa.

2.4.3 R-A e sviluppo sostenibile: quale connessione?

Quanto esplorato nei precedenti paragrafi palesa i caratteri salienti della Ricerca-Azione, quale approccio che utilizza le leve della partecipazione e dell'ingaggio personale per creare e condividere conoscenza nei differenti livelli organizzativi (Kaneklin & Gorli, 2007). Essa è incarnata in un contesto specifico, orientata all'azione ed alla produzione *in itinere* di una conoscenza locale, mediante l'utilizzo di pratiche partecipative e di metodologie cicliche e ricorsive (Gilardi & Bruno, 2006). Queste caratteristiche rendono l'R-A un metodo preferibile rispetto

ad altre forme tradizionali di ricerca per aiutare le persone a connettersi con le altre al fine di condividere visioni e rappresentazioni sui problemi e le loro conseguenze, e più in generale sulla realtà. Data la natura polivalente e complessa del tema della sostenibilità e la difficoltà percepita dalle organizzazioni nell'attuazione di pratiche conformi agli ideali che il costrutto permea, la Ricerca-Azione sembra essere il metodo principe per indurre pratiche e processi di ripensamento delle organizzazioni, dei ruoli e degli obiettivi istituzionali. Allo stesso modo, avvicinarsi al costrutto della sostenibilità tramite le metodologie tipiche dell'R-A, permette di attribuire al tema stesso un valore e delle interpretazioni di natura prettamente psicologica, poiché fino ad ora i *trend* di ricerca si sono mossi soprattutto sui versanti dell'economia, dell'ecologia e della sociologia.

Conclusioni

Il capitolo ha fornito uno spaccato sul complesso tema della sostenibilità sociale, riletta secondo un taglio organizzativo. Cogliere la portata e la complessità è *condicio sine qua non* per ripensare ai contesti organizzativi contemporanei in ottica di miglioramento. Date queste premesse si è cercato di mettere in luce il ruolo centrale che la Ricerca Azione riveste nel sostenere processi di pensiero e riflessione, auspicabilmente sfocianti in orizzonti condivisi di senso e nell'adozione di pratiche nel segno della sostenibilità.

Capitolo 3

SOSTENIBILITA' DEI SISTEMI SOCIOSANITARI

Introduzione

Nel presente capitolo si intende declinare il tema della sostenibilità, sociale ed economica, nello specifico settore sanitario e dei servizi alla persona. Dopo aver presentato l'evoluzione della concezione di cura, inizialmente ad esclusivo appannaggio statale ed in seguito materia d'interesse anche privato, si introduce, alla luce degli sviluppi attuali, una nuova forma assistenziale, sostenibile per tutti gli *stakeholder*, la quale concorre alla tutela del benessere nella sua complessità strutturale e si focalizza sulla produzione di valore sociale.

3.1 Lo scenario dei servizi alla persona

Il modello di *Welfare* conosciuto fino agli anni Ottanta era fondato principalmente sull'asse individuo - Stato, in quanto le istituzioni privilegiavano un approccio di tipo interventista, che permetteva loro di esercitare un controllo totale sulle questioni di natura sanitaria ed assistenziale. L'insostenibilità economica di questa politica di gestione si è resa, in seguito ad eventi cruciali nella storia moderna, sempre più evidente. A livello culturale, lo Stato interveniva in maniera troppo massiccia e la libertà degli individui in materia di scelte di natura sanitaria ed assistenziale rischiava di essere compromessa. I parametri di benessere risultavano inadeguati, poiché scevri di uno sguardo sul tema della qualità della vita, nelle sue complesse e molteplici declinazioni. L'alternativa che si è configurata è il modello di *Welfare Community*, che ha gradualmente soppiantato l'interventismo del *Welfare State*. Pilastri reggenti le logiche della nuova politica sono le convinzioni relative al valore dei singoli individui in quanto uomini detentori di diritti che fondano la legittimità dello Stato. Questo presuppone la tutela delle libertà individuali ed il sostegno al perseguimento degli interessi personali, secondo criteri di benessere discrezionali. In quanto comunità portatrice di una cultura incidente sull'identità personale, ognuno ha doveri nei confronti del

bene comune, che si esprimono in termini di reciprocità, promuovendo le capacità dell'altro nel raggiungimento della felicità (Belardinelli, 2005).

La transazione epocale da *Welfare State* a *Welfare Society* presenta una serie di snodi critici su cui attivare una riflessione. Tra le tante questioni che la trasformazione in atto del *Welfare* va ponendo ve n'è una che risulta essere centrale: essa può essere esplicitata nel problema di attribuzione di natura e quantità di spazio da riservare al consumatore o fruitore dei servizi sanitari, soprattutto dei servizi alla persona (Belardinelli, 2005).

Diverse sono le posizioni teoriche che si distinguono, nel tentativo di dirimersi nel *mare magnum* di tale problematicità. Esse oscillano da una visione del consumatore dei servizi di *Welfare* come mero utente degli stessi, ad una posizione che considera il consumatore come cliente dotato di potere d'acquisto e detentore di una vera e propria sovranità; al centro delle due polarità vi è una concezione del consumatore quale cittadino che concorre a definire le caratteristiche qualitative e quantitative di ciò di cui necessita, in maniera congiunta con i soggetti di offerta dei servizi.

Se la prima posizione conduce ad un modello statalista di *Welfare*, il quale distribuisce servizi in risposta ai bisogni astratti dei soggetti, prescindendo dalle loro specificità, la seconda posizione, delimita gli spazi di scelta del cittadino tra i confini rappresentati dalla disponibilità dei servizi e dalla loro fruibilità e possibilità d'accesso. Infine, la figura del consumatore-cittadino implica che il sistema di *Welfare* riconosca ai soggetti, individuali e collettivi, quella capacità che consente loro di diventare *partner* attivi nel processo di programmazione degli interventi e nella adozione delle conseguenti scelte strategiche. Ciò presuppone che la società civile si organizzi in maniera adeguata se si vuole trovare il modo di convertire i bisogni concreti in un'offerta di prestazioni che sia rispettosa dell'autonomia personale. Vale a dire, si ha bisogno che si diffonda e si irrobustisca quella classe di organizzazioni dell'economia sociale la cui caratteristica è quella di rappresentare una pluralità di *stakeholder* (Colozzi & Donati, 2011).

Proprio la pluralizzazione degli attori coinvolti implica che ad ogni soggettività sia riconosciuto la titolarità ad intervenire nella promozione del benessere comune, utilizzando risorse, regole e culture specifiche. Il benessere può essere inteso sia come attività di responsabilizzazione dei soggetti, individuali o collettivi, per il raggiungimento di *standard* di qualità di vita, sia come stato di adattamento soddisfacente all'ambiente. Questo comporta che i servizi operino secondo

procedure non uniformate e rigide, quanto piuttosto mediante una personalizzazione delle prestazioni, orientando quanto erogato al soddisfacimento delle esigenze umane nella loro unicità; maggiore sarà la capacità di leggere e comprendere il bisogno e desiderio del cliente, più alta sarà la probabilità di offrire le giuste risposte secondo le modalità più idonee ed esaurienti. Ciò comporta una flessibilità strutturale che vinca e trascenda la sclerosi dei sistemi ingabbiati in norme e procedure rigidamente e tassativamente predefinite. Il servizio si configurerà, a questo punto, come *outcome*, ovvero in termini di risultato, esplicitando la dimensione relazionale e processuale insita nel processo di erogazione. I servizi alla persona sono stabilmente impiantati in una cultura sussidiaria, articolata in un *set* di valori e simboli che pervadono le prestazioni offerte alla luce di un'etica della corresponsabilità nei processi di azione. Il *Welfare* plurale vede il concorrere del privato sociale, accanto al settore pubblico, nella creazione di benessere, e quindi nell'implementazione del bene comune relazionale diffuso (Rossi, 2005).

3.2 Il cambiamento epocale dell'assistenza socio-sanitaria

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, il terzo settore si è ristrutturato al fine di diventare imprenditoriale e competitivo, incrementando rapidamente dimensione e produttività e operando una sostanziale riduzione di costo dei beni e dei servizi rispetto alle offerte del *business*, nel segno della sostenibilità economica (Drayton & Budinich, 2010).

Il nostro Paese è il più longevo in Europa: la percentuale degli *over* sessantacinque supera il 20% della popolazione e l'invecchiamento della cittadinanza determina una copiosa crescita delle spese per la salute, soprattutto per la scoperta di terapie innovative in risposta a bisogni di cura ancora insoddisfatti. Questo tema in Italia si intreccia con la presenza di palesi differenze tra le strutture in termini di *output* sanitari, soddisfazione di cittadini e costi delle prestazioni. La sanità non è solo una spesa, ma un investimento in capitale umano, in settori strategici e nel sistema scientifico, per questo un'adeguata misurazione dei suoi costi e risultati è un obiettivo di grande valore strategico, garante della sostenibilità del rapporto tra spesa sanitaria e PIL. Agendo su questi ultimi fattori si rende possibile una razionalizzazione dei costi ed un aumento delle capacità di crescita (Kaplan & Porter, 2011).

L'obiettivo attuale di questa evoluzione è quello di concepire il benessere come frutto di una pluralità di fattori intervenienti, molti dei quali di natura immateriale. Il *goal* più appropriato per qualsivoglia sistema sociosanitario si identifica con il miglioramento del valore generato per i pazienti, misurato in termini di risultati conseguiti e non di volumi di prestazioni erogate. Il presupposto fondamentale di questa nuova visione è quello per cui fornire maggiore assistenza a costi più elevati non garantisce standard di qualità altrettanto soddisfacenti: è opportuno allora concentrarsi sul valore e beneficio della sanità per recuperare la dimensione del benessere (Kaplan & Porter, 2011).

3.2.1 *Promozione di contesti sociosanitari sostenibili*

Elemento cardine e peculiare circa la promozione di contesti socio-sanitari sostenibili è rappresentato dalla capacità di produrre beni relazionali e capitale sociale.

Un *bene relazionale* è un prodotto reale, indivisibile e non frazionabile. Non è concepibile come somma di beni individuali, bensì consiste in beni e servizi fatti di relazioni sociali umane, che può essere ottenuto e fruito soltanto assieme da chi vi partecipa. È un bene in seno ad una realtà, esterna ai soggetti anche se generata da essi, che soddisfa esigenze umane primarie e secondarie di tipo relazionale. Come tale, rappresenta la proprietà emergente e innovativa di contesti sociali basati sul valore della condivisione. In tali contesti, sia gli elementi di natura strutturale sia i modelli relazionali, operano sinergicamente sulla base del principio di reciprocità (Donati, 1986).

Caratteristica del bene relazionale è che esso si evidenzia solo se il principio di reciprocità, diversamente da altri ambiti o sfere della società, opera in maniera piena, incondizionata, cioè come principio di coinvolgimento totale del soggetto. Inoltre un bene relazionale si basa su quel tipo di relazioni sociali che sorgono, o vengono sostenute, grazie a gruppi coesi i cui membri sono legati l'uno all'altro in maniera forte e duratura, ed è quindi prevedibile che agiscano secondo i principi di solidarietà di gruppo.

La caratteristica fondamentale dei beni relazionali è che essi richiedono una forma di condivisione (*sharing*) volontaria come condizione necessaria, anche se non sufficiente, la quale diventa tangibile nella misura in cui la reciprocità si fa totale. I beni relazionali sono, inoltre, espressione sia della diffusione del senso di obbligazione verso gli altri, sia delle opportunità di accedere a *network* di socialità,

al di fuori dei legami di natura affettiva o legati a specifici ruoli. Ma ciò che li rende significativi è il fatto di contenere la dimensione oblativa, cioè quella della disponibilità a donare agli altri.

Il bene relazionale comprende un ventaglio di caratteristiche specifiche: esso, infatti, poggia sul riconoscimento dell'identità dell'altro e sull'idea che gli attori coinvolti nell'esperienza di fruizione si conoscano a fondo; esso, inoltre, può essere definito un bene anti-rivale, il cui consumo alimenta il bene stesso, e richiede un investimento di tempo, non di mero denaro. Pertanto, la produzione di beni relazionali non può essere lasciata ad appannaggio esclusivo delle leggi di mercato, in quanto la sua creazione non avviene solo secondo le regole di produzione dei beni privati, trattandosi di un problema di efficienza, ma anche di efficacia. Al contempo, essa non può avvenire nemmeno secondo le modalità di fornitura dei beni pubblici da parte dello Stato, anche se essi presentano tratti comuni. Si intende per capitale sociale il sistema di valori, norme e stili di vita che guidano le scelte individuali in direzioni congruenti con i percorsi di promozione del bene comune della società, posizionandosi a cavallo tra interessi privati e collettivi. Esso può essere utilmente differenziato in capitale sociale di tipo *bridging*, o capitale sociale intergruppo, quello che, letteralmente, crea ponti tra chi fa parte di un determinato gruppo sociale e altri individui che invece non fanno parte del gruppo di soggetti che ha favorito la sua accumulazione. Al contrario, la produzione di esternalità positive di questo tipo non è ascrivibile al capitale sociale di tipo *bonding*, o capitale sociale intragrupo, che si caratterizza per la presenza di una netta linea di demarcazione tra gli *insider* e gli *outsider*, tra chi appartiene al gruppo e chi invece ne è escluso (Belardinelli, 2005).

In quest'ottica si può comprendere più compiutamente il ruolo del terzo settore, quale reintegratore del capitale sociale dissipato; terzo settore, quindi, capace, non solo di produrre beni e servizi di utilità sociale, ma anche, di favorire, attraverso l'azione del Mercato e dello Stato, un processo di sviluppo sociale ed economico autosostenuto.

La socialità non è, quindi, solo la preconditione e il *modus operandi*, dell'economia sociale, ma costituisce anche l'esito dell'attività delle organizzazioni del terzo settore nel loro insieme. La doppia valenza sociale delle organizzazioni dell'economia sociale, quali produttrici di beni e servizi di utilità sociale, da una parte, e di reintegrazione del capitale sociale, dall'altra, fornisce giustificazioni addizionali, rispetto a quelle tradizionali del fallimento dello Stato e del Mercato, alla necessità che il settore pubblico, promuova e incentivi lo sviluppo

dell'economia sociale (Belardinelli, 2005).

3.2.2 *Oltre profit e non profit: il low profit*

Lo sviluppo del settore filantropico è manifestazione dell'intento di sopperire le inadeguatezze e carenze del binomio Stato - Mercato. Ad essere maggiormente insoddisfatte risultano essere le istanze dei cittadini appartenenti alle *zone grigie*, quali deboli fasce di popolazione a cui non è però riconosciuta la condizione di povertà effettiva nonostante lo scarso potere d'acquisto, e non viene, dunque, garantita la tutela da parte dello Stato. Tale diffuso senso di malcontento ed insoddisfazione ha subito un inasprimento sostanziale nel corso della corrente crisi economica di portata mondiale, la quale è diretta responsabile di un crescente popolamento di tali *zone grigie*. Il settore del *non profit* arriva dunque in soccorso nel tentativo di tamponare tali situazioni grazie alla flessibilità che lo contraddistingue ed alla sua capacità di rispondere in tempi rapidi ai mutamenti del contesto economico e culturale, preservando l'obiettivo di produrre valore sociale per gli *stakeholder* e la società, senza fini di lucro. La sfida consiste nel favorire, a partire da quanto detto, lo sviluppo del settore *low profit* a sostegno del *non profit* nell'impegno alla tutela delle fasce che vivono una difficoltà effettiva, ma non riconosciuta. Proprio quest'area di intervento, a cui il privato *for profit* non si interessa perché insufficiente è il ritorno economico ed il pubblico non riesce ad incidere a causa della rigidità burocratica che lo caratterizza, richiede l'implementazione di sistemi di servizi a prezzi contenuti e sostenibili per limitare il rischio di emarginazione dei segmenti caratterizzati da un'occupazione ma al contempo dall'impossibilità d'accesso ai servizi offerti ai prezzi di mercato dagli enti di profitto. Il settore *low profit* si pone come primo obiettivo, pertanto, l'identificazione di una situazione sociale ed economica che non solo ostacola il miglioramento delle condizioni di ampie fasce della popolazione, ma spesso ne determina l'involuzione. Dal problema reale si identifica un ventaglio di opportunità per la risoluzione delle criticità riscontrate, sviluppando una *social value proposition* e apportando innovazione e spirito imprenditoriale per individuare un'alternativa sostenibile. La definizione di nuove condizioni di equilibrio possono così liberare il potenziale congelato ed alleviare il disagio della popolazione afflitta, in maniera compatibile e coerente con le condizioni del contesto economico e sociale. Pratiche finalizzate ad una maggiore sostenibilità del settore *low profit* sembrano essere la *condicio sine qua non* per la gestione della

complessità della società contemporanea, sostenendone l'evoluzione. Fondamentale è l'avviamento di un processo imperituro di condivisione delle esperienze innovative, favorendo l'individuazione di modelli di intervento efficaci: l'utilizzo degli approcci pioneristici implica margini di rischio più elevati e per questo motivo la trasparenza degli interventi rappresenta un prerequisito per individuare le *best practice* più efficaci e gli eventuali *format* replicabili su territori diversi (Miglietta & Pessione, 2010).

Conclusione

Nel presente capitolo si è presentato il tema della sostenibilità dei sistemi sociosanitari, con fuoco sulla transizione da un sistema assistenziale interventista ad un modello di *Welfare Community*, basato sui principi della sussidiarietà e reciprocità, i quali concorrono alla creazione di bene relazionale. Si è poi entrati nel vivo della situazione italiana, proponendo uno sguardo sulle opportunità di miglioramento nella progettazione ed erogazione dei servizi, rispondenti alle reali esigenze della popolazione.

PARTE II

**CULTURA ORGANIZZATIVA,
ARTEFATTI E PRATICHE LAVORATIVE**

“La cultura è ciò che resta quando si è dimenticato tutto”

Edouard Herriot

Capitolo 4

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Introduzione

Definito, nella prima parte di questa tesi, il concetto di sostenibilità, con particolare riferimento alla sostenibilità sociale, si intende, in questo capitolo, approfondire il tema della cultura organizzativa, quale costrutto che può essere impiegato per comprendere e spiegare la sostenibilità sociale stessa. A tale scopo, il costrutto di cultura sarà confrontato, per completezza, entro le prospettive classiche allo studio dell'organizzazione (simbolico-interpretativa, modernista e post-modernista); sarà comunque dedicato uno spazio maggiore all'approccio simbolico - interpretativo e culturalista, in quanto tali riferimenti guidano la parte di raccolta ed analisi dei dati empirici di questa tesi (cfr. cap. 7 e 10). Infine saranno indicate le modalità secondo le quali si articola la costruzione della cultura organizzativa e le principali somiglianze e differenze con il concetto affine di clima organizzativo.

4.1 Definendo la cultura organizzativa

Il concetto di cultura ha rappresentato il fulcro degli studi di discipline quali antropologia e sociologia per oltre un secolo; in particolare i teorici di tali branche hanno prodotto svariata letteratura sul tema durante gli anni Quaranta e Cinquanta, ed alcuni ricercatori si sono rivolti specificamente al tema degli usi e costumi nelle organizzazioni nel corso degli anni Ottanta, aprendo un filone di indagine completamente centrato su concetto di cultura organizzativa (Hatch, 1993).

Sul versante antropologico, il termine cultura indica le tradizioni socialmente apprese ed acquisite ed i modi di vivere dei membri di una società, inclusa la loro maniera strutturata e reiterata di pensare, sentire ed agire. Il significato del termine cultura si trova, in letteratura, spesso ascrivibile alle regole mentali, seguite dai componenti di una determinata società per agire e parlare (Harris, 1990).

Nell'ambito più strettamente sociologico, il costrutto di cultura è definito come *“tutto ciò che deve la sua creazione all'azione cosciente e tendenzialmente libera dell'uomo,*

cioè il patrimonio intellettuale e materiale, relativamente stabile e condiviso, proprio dei membri di una determinata collettività e costituito da valori, norme, definizioni, linguaggi, simboli, segni, modelli di comportamento, oggetti materiali." (Cesareo, 1998, pag. 23). Pertanto, in termini sociologici, la cultura esprime un concetto multidimensionale che coinvolge:

- Aspetti soggettivi, ovvero i modi di pensare dell'individuo, la sua personalità ed i comportamenti manifesti;
- Aspetti oggettivi, ossia quegli elementi che esistono oltre l'individuo in quanto modo d'essere collettivo ed eredità sociale;
- Elementi aventi funzione di riduzione della complessità, quali strumenti per attribuire significati al contesto;
- Elementi poggiati su dimensioni cognitive e prescrittive, in quanto la cultura è deputata a regolare i rapporti tra i membri di una collettività (Cesareo 1998).

La cultura organizzativa, come si osserva in letteratura, non è caratterizzata da univocità a causa della complessità intrinseca degli elementi che la compongono e dall'intricata rete di relazioni che essi stessi costituiscono (Tosi & Pilati, 2008). Tuttavia, tra le definizioni più accreditate di cultura organizzativa formulate dai teorici dell'organizzazione, si osserva la tendenza a rendere esplicita la connessione tra cultura e gruppo, riferendosi a qualcosa che accomuna i membri dei gruppi e che essi stessi condividono: norme, valori, significati, assunti, conoscenze, modi di vedere le cose (Hatch, 1999).

Pettigrew (1979, pag. 574), coerentemente con quanto osservato sopra, definisce la cultura organizzativa quale *"sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente, che operano per un certo gruppo, in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini aiuta le persone ad interpretare le situazioni in cui si trovano ad essere"*. L'autore, nel fornire tale definizione, si fonda dichiaratamente sul presupposto neokantiano che vede l'uomo come *animale simbolico*: il simbolo risulta essere prerogativa universale di ogni attività umana, in quanto il suo significato e le chiavi di comprensione utilizzate sono dettate dal contesto (Cassirer, 1944).

Sembra importante sottolineare quanto la letteratura sul tema della cultura organizzativa evidenzia la centralità della nozione di condivisione (*Sharing*): *"le organizzazioni [sono] contesti pieni di cultura, ovvero unità sociali distinte con un set di interpretazioni comuni per organizzare l'azione [...] espresse attraverso linguaggi ed altri*

veicoli simbolici” (Louis, 1983, pag. 39); ancora, “la cultura organizzativa può essere vista come una colla che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. Essa consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere” (Siehl & Martin, 1984, pag. 227).

Altri autori, parallelamente a quanto detto, tendono a sottolineare il carattere processuale della cultura organizzativa. Piccardo e Benozzo (1996) la avvertono come: “[la cultura] non è concepita come una cosa, una variabile esistente indipendentemente dall’attore e preesistente ad esso, né esistente a posteriori e ricostruibile nei comportamenti degli attori. Riteniamo cioè di essere pervenuti a una definizione di cultura a carattere processuale, inscrivibile nella prospettiva dell’organizzazione come processo, ovvero corso di azioni e decisioni orientate da un sistema di senso e di significati continuamente ridefinito dagli scambi intersoggettivi tra gli attori.” (Piccardo & Benozzo, 1996, pag. 1). La cultura si sottrae, dunque, ad un processo di reificazione: non si costituisce come una realtà oggettiva, quanto piuttosto come processo dinamico di interazione tra gli attori. Essa si configura quindi come un processo di costruzione, ricostruzione e distribuzione di significati tra gli attori organizzativi rispetto alle vicende che investono il gruppo organizzativo negli accadimenti quotidiani (Piccardo & Benozzo, 1996).

Tuttavia, Hatch (1999) ammonisce che, quando si parla di cultura, è necessario tenere presente che esistono definizioni della stessa sia basate sulla comunanza sia poggianti sul concetto di diversità. Per tale ragione, il paragrafo seguente ha lo scopo di dirimere la questione della cultura organizzativa entro tali polarità.

4.2 La cultura organizzativa: prospettive a confronto

L’approccio simbolico-interpretativo allo studio della cultura organizzativa trova fondamento essenzialmente nelle teorizzazioni dell’antropologo culturale americano Geertz (Hatch, 1999). La definizione di cultura organizzativa fornita dall’autore recita che *“l’uomo è un animale sospeso in una rete di significati che egli stesso ha tessuto. La cultura è una di queste reti e la sua analisi, pertanto, non è una scienza sperimentale in cerca di leggi ma una scienza interpretativa in cerca di significati”* (Geertz, 1978). L’approccio simbolico-interpretativo, pertanto, si fonda sull’assunto che le culture sono realtà costruite socialmente e trova la sua specificità nello spiegare come gli esseri umani partecipano alla costruzione della realtà stessa mentre da un lato creano, usano ed interpretano simboli e dall’altro sono sensibili alle interpretazioni altrui. Posto che l’attività simbolica consente ai

membri di un'organizzazione di fondare e perpetuare la propria cultura, è osservando direttamente la costruzione e l'utilizzo dei simboli che si arriva a conoscere la stessa. Muovendosi entro questo approccio i ricercatori cercano di trovare i simboli-chiave di una cultura e le specifiche interpretazioni, in modo tale da coglierne i significati agli occhi dei membri (Hatch, 1999). È proprio a partire da questi assunti in materia di cultura che prende piede la parte empirica di questa tesi (cfr. cap. 7 e 9).

La prospettiva modernista si colloca sulla stessa linea dell'interpretivismo simbolico: gli assunti e i valori influenzano il comportamento e l'identità viene palesata attraverso i simboli, le tradizioni e gli usi comuni. Tuttavia, i due approcci si differenziano nel modo di interpretare l'utilizzo delle conoscenze relative ai vari aspetti della cultura; se gli autori simbolico-interpretativi vedono la conoscenza degli assunti e dei valori culturali come modo per capire noi stessi in relazione a chi ci circonda, i modernisti leggono la conoscenza della cultura come uno strumento ad esclusivo appannaggio del *management*; essi, inoltre, considerano la cultura come una variabile dipendente, piegabile per ottenere livelli di produttività maggiori (Hatch, 1999).

Arrivando all'approccio postmoderno alla cultura organizzativa, Meyerson e Martin (1987) individuano tre prospettive distinte: la prospettiva dell'integrazione, quella della differenziazione, ed infine quella della frammentazione. La prima vede la condivisione della cultura organizzativa in modo unanime da tutti i membri che partecipano alla vita dell'organizzazione stessa. Assumendo lo sguardo della prospettiva della differenziazione si adotta invece il punto di vista delle sottoculture, descrivendo l'unità organizzativa come formata da sottounità, coese al proprio interno. Infine, la prospettiva della frammentazione, la quale incarna più propriamente la visione postmoderna della cultura organizzativa, non fonda la propria ricerca verso la stabilità o la coerenza; al contrario, pone il suo sguardo su quegli elementi che rendono le culture organizzative incoerenti, ambigue, multiformi e in continua evoluzione.

4.3 Il modello di Schein per lo studio della cultura organizzativa

Gli studi organizzativi ad orientamento culturalista hanno trovato rilievo nel pensiero di E. Schein (1990a; 1990b; 2000). L'autore, mosso dalla convinzione che lo studio di un'organizzazione possa avvenire solamente mediante l'analisi della cultura che la caratterizza, formula la seguente definizione: "La cultura

organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi." (Schein, 1990, pag. 111). La cultura, dunque, allontanata la tendenza all'eccessiva semplificazione, viene considerata da Schein come sistema privilegiato per la lettura di tutte quelle dinamiche che avvengono nei contesti organizzativi; l'insieme di assunti fondamentali che costituisce una cultura organizzativa deve venire analizzato considerando diversi livelli di profondità: quello degli artefatti, quello dei valori espliciti e quello degli assunti di base. Gli artefatti riguardano l'insieme degli elementi osservabili, maggiormente visibili ed individuabili; essi possono essere categorizzati in oggetti fisici, espressioni verbali, rituali, cerimonie e varie manifestazioni comportamentali (cfr. cap. 5). I valori espliciti, o valori dichiarati, sono costituiti dalle ideologie manifeste; essi riguardano i principi sociali, gli obiettivi e gli standard ai quali una cultura attribuisce una valenza intrinseca. Infine, gli assunti di base si riferiscono ad un insieme di convinzioni tacite e condivise dai membri di un'organizzazione; tali convinzioni sono profonde, ma, allo stesso tempo, gli attori organizzativi ne sono scarsamente consapevoli. Nel modello di Schein essi costituiscono il nucleo della cultura organizzativa, il livello fondamentale per cogliere l'essenza e comprendere l'anima dell'organizzazione e le profonde motivazioni che guidano le azioni e le disposizioni dei soggetti (Fig. 6).

Three Levels of Culture (Schein)

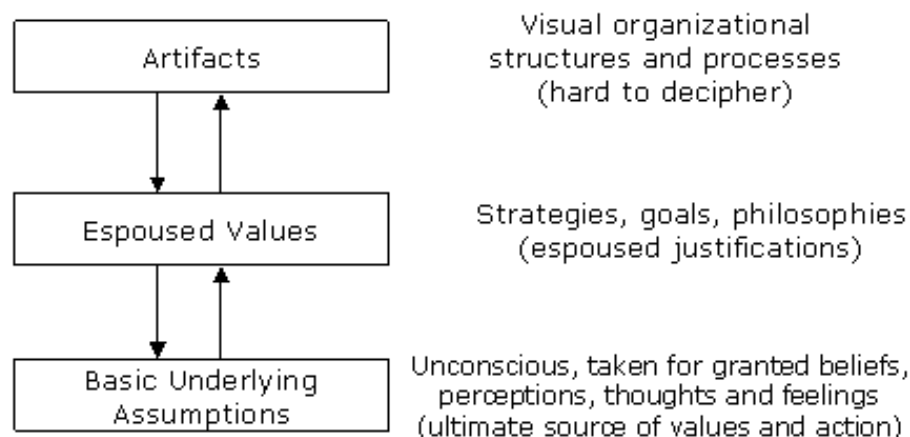


Fig. 6 - Adattato da *Organizational culture*, Schein

Se gli assunti di base (o gli assunti taciti condivisi) non vengono individuati e compresi, non si riusciranno a spiegare le ragioni sottese alle incongruenze che spesso si riscontrano tra artefatti, valori dichiarati e comportamenti manifesti che si possono osservare nelle organizzazioni. Tutte le organizzazioni creano, sviluppano e mantengono nel tempo sistemi di culture che orientano e guidano l'atteggiamento e le azioni dei membri che le compongono. Questi sistemi sono descritti come schemi di elementi in interazione tra loro (Schein, 2000): ne consegue che, se non ci si sofferma sulla ricerca di modalità interpretative che consentano la decodifica di questi schemi, non si potrà mai giungere alla comprensione della cultura su cui poggia l'organizzazione.

Anche Schein (1990) vede la cultura come dotata delle caratteristiche di intersoggettività e relazionalità (cfr. § 4.1): la cultura organizzativa si configura come peculiarità di un determinato gruppo che ha risposto sviluppando modalità culturali che gli sono proprie e che sarebbero potute emergere solamente dall'interazione tra i membri di quel determinato gruppo per fronteggiare una serie di esigenze e di problematiche originate sia all'interno che all'esterno di una specifica organizzazione. Elemento discriminante per considerare se un comportamento o un atteggiamento sia fondato su schemi culturali è dunque la condivisione.

Un'ulteriore caratteristica degli schemi culturali è la loro natura prevalentemente inconscia, esso è un elemento che rende complesso lo studio della cultura organizzativa: si tratta infatti di qualità impalpabili ed evanescenti, del modo in cui un'organizzazione svolge, interpreta ed esegue i propri compiti. Un insieme di assunti taciti condivisi rende la vita prevedibile ai membri dell'organizzazione e contribuisce attivamente alla costruzione di significati condivisi dal gruppo, su cui poggia il forte attaccamento ai propri schemi culturali di riferimento e che può originare atteggiamenti di resistenza e refrattarietà ai mutamenti (Schein, 2000).

4.4 Costruzione della cultura organizzativa

Piccardo (1995) asserisce che ogni sistema sociale sia in grado perpetuare la propria sopravvivenza alla condizione che i membri che lo compongono costruiscano un sistema consolidato di credenze, o semplicemente di abitudini, di modi di pensare, essere e fare.

La complessa rete relazionale costituita dai soggetti detiene un'importanza cruciale nella costruzione di una realtà organizzativa; la comprensione del sistema

di idee, valori e simboli risulta infatti più immediata laddove è possibile definire la funzione che gli stessi svolgono per gli attori che fanno parte di quella realtà.

A livello individuale, i soggetti sono agenti del processo di creazione di senso intorno alla cultura dell'organizzazione in cui vivono (Weick, 1979). Ponendosi a cavallo tra fenomenologia e cognitivismo, Weick (1979) descrive i processi cognitivi messi in atto dai soggetti per conferire senso ai propri flussi di esperienza, definiti come processi di *sensemaking*. Considerando la realtà come priva di senso se descritta a prescindere dal significato che gli individui le attribuiscono, Weick formula la teoria dell'*enactment*, sottolineando le origini soggettive delle realtà organizzative. È proprio a partire dai processi soggettivi di *sensemaking* che gli individui reificano la cultura organizzativa, conferendole tangibilità. Partendo dalle attribuzioni di senso soggettive, gli individui instaurano *connessioni lasche*, le quali permettono di tenere insieme i diversi sistemi, garantendo un coordinamento minimo di significati e un linguaggio comune che circola all'interno dell'intera organizzazione.

Seguendo l'analisi di Gagliardi (1995), la cultura è la risultante di una storia di apprendimento costruito collettivamente: il punto di partenza attiene alla nascita dell'organizzazione sulla base della visione del *leader*, il quale incarna il punto di riferimento ed il criterio di valutazione nel definire gli obiettivi e assegnare compiti e mansioni ai membri dell'organizzazione nata. In una seconda fase, quando e se il comportamento orientato dalla credenza di fondo del *leader* ottiene i risultati sperati, la credenza, confermata dall'esperienza, tende ad essere condivisa dai membri dell'organizzazione ed utilizzata come criterio di riferimento per l'azione, influenzando la scelta degli obiettivi e dei mezzi anche nelle aree sottratte al controllo diretto del *leader*. Successivamente, la visibilità e la persistenza avranno rassicurato e gratificato i membri del gruppo; pertanto, l'attenzione agli *effetti*, ovvero alla prova di validità dell'idea, diminuisce ed aumenta l'identificazione dell'organizzazione con la *causa*. In una quarta ed ultima fase, il valore condiviso ed ormai indiscusso sarà sempre più dato per scontato, fino al punto di sfuggire alla consapevolezza degli attori e da orientare il comportamento in modo automatico.

In questo modo i valori, assunti come modi di pensare e di agire validi in se stessi, diventano la base della prospettiva comune di un gruppo; questo processo trasforma una somma di individui in un gruppo dotato di una sua identità distintiva e impegnato attivamente a preservarla (Selznick, 1984). In altri termini, la costruzione dell'identità distintiva di un'organizzazione attiene alla missione

organizzativa, cioè ai valori e agli impegni che, una volta diventati la prospettiva comune, alimentano la competenza dell'organizzazione e quindi la sua capacità di realizzare i propri programmi.

Quando si parla delle organizzazioni come culture, infatti, non ci si limita a descrivere le organizzazioni nella dimensione cognitiva ed emotiva; se ne evidenzia anche l'aspetto oggettuale che è visto quale forma espressiva e universo simbolico costruito dagli attori. Tale universo simbolico rappresenta, per l'analisi culturale, un prezioso patrimonio di osservazione: esso, infatti, costituisce un insieme di tracce e di segni lasciati dagli individui che si sono succeduti alla guida di quella specifica organizzazione, attraverso i quali è possibile risalire all'identificazione e interpretazione del sistema di senso dell'organizzazione stessa (Piccardo, 1995).

4.5 Cultura organizzativa e clima: relazioni e differenze

In letteratura si è spesso trascurato il tema della relazione, stretta ma tuttavia ambigua, che intercorre tra clima e cultura organizzativa; i due termini, infatti vengono sovente impiegati come sinonimi, nonostante l'esistenza di numerosi studi rivolti ad evidenziare le differenze che intercorrono tra i due costrutti (Wallace, Hunts & Richards, 1999). Moran e Wolkwein (1992) sottolineano la sovrapposizione dei due termini, nonostante sia possibile identificare i due elementi come distinti all'interno delle organizzazioni.

Il clima organizzativo è descritto come un concetto maggiormente esplicito rispetto alla cultura, in quanto esso consiste di elementi empiricamente accessibili, quali le caratteristiche e le attitudini comportamentali. Il clima organizzativo, quindi, è una percezione multidimensionale del carattere e degli attributi essenziali di un sistema organizzativo, parallelamente esso conserva carattere di relazionalità, in quanto nasce dall'interazione dei singoli individui appartenenti all'organizzazione, e nella cultura propria di quella determinata organizzazione trova il suo collocamento. Esso è espressione visibile e tangibile degli assunti fondamentali della cultura organizzativa, e si pone tra i valori e le credenze ai quali i membri dell'organizzazione fanno riferimento e gli artefatti, che rappresentano ciò che concretamente viene prodotto dai membri del gruppo (Denison, 1996).

In merito ai modi in cui i due costrutti differiscono, il clima si manifesta quale caratteristica relativamente durevole dell'organizzazione, mentre la cultura è una

caratteristica decisamente stabile dell'organizzazione stessa, dunque, evolve solo lentamente in quanto essa è, in un certo senso, *"una registrazione dell'interpretazione della storia di una unità sociale e dipende dall'esistenza di un passato conosciuto di notevole durata"* (Moran & Volkwein, 1992, pag. 39). Inoltre il clima, come realtà organizzativa, è più superficiale rispetto alla cultura e si forma e trasforma più rapidamente. Se il clima opera al livello di atteggiamenti e valori, la cultura opera non solo a questi livelli, ma anche al livello di assunzioni inconsce di una collettività di individui. In altre parole il clima è *"una risposta che un gruppo di individui interagenti, che sono informati e vincolati da una comune cultura organizzativa, dà alle domande e contingenze emergenti negli ambienti interni ed esterni dell'organizzazione"* (Moran & Volkwein, 1992, pag. 39). Ciò significa che il clima interseca le forme della cultura, che sono quelle pratiche culturali delle quali gli individui hanno un'esperienza più consapevole ed immediata, non la sostanza della cultura organizzativa.

Conclusione

Nel presente capitolo si è tentato di dare delle coordinate teoriche per comprendere il concetto di cultura organizzativa, passando tra le differenze nei diversi approcci e tra le modalità per la costruzione della cultura. Ci si è comunque focalizzati maggiormente sull'approccio simbolico - interpretativo allo studio delle organizzazioni e sul paradigma culturalista, in quanto rappresentano le lenti teoriche attraverso cui si tratterà la parte empirica di questo lavoro.

Nel capitolo successivo si intende ampliare, seguendo quest'ottica, il costrutto di artefatto, quale parte integrante e costituente della cultura organizzativa.

Capitolo 5

GLI ARTEFATTI

Introduzione

Scopo del capitolo sarà quello di esplodere il costrutto di artefatto, ampliando quanto teorizzato nel capitolo 4 in merito alla cultura organizzativa. Per perseguire tale intento, verrà fornita una definizione di artefatto e verrà riletta secondo le prospettive teoriche simbolico-interpretativa e culturalista, in quanto esse saranno assunte come chiavi teoriche per la raccolta e l'analisi dei dati empirici di questa tesi. Verrà poi delineato il ruolo degli artefatti in relazione al cambiamento organizzativo. Infine, verrà portata una recente modellizzazione, atta a descrivere e spiegare il ruolo degli artefatti in connessione al costrutto di pratiche lavorative, di cui si tratterà in maniera più approfondita nel capitolo successivo.

5.1 Come definire gli artefatti

Il termine artefatto deriva dalle parole latine *ars* (arte) e *factum* (fare); il significato, quindi rimanda ad un oggetto fatto ad arte, a partire da una lavorazione umana avente uno scopo pratico. Essi sono espressioni visibili, tangibili e udibili di comportamenti fondati su norme, valori ed assunti culturali (cfr. § 4.3). Gli artefatti possono inoltre essere classificati secondo delle categorie (fig. 7): oggetti fisici creati opportunamente da i membri di una cultura, espressioni verbali, riguardanti i vari tipi di linguaggio impiegati ed altre manifestazioni comportamentali (Hatch, 1999).

Tra le manifestazioni fisiche, è necessario fare una parentesi particolare sul tema della tecnologia. Essa, infatti, è tipicamente definita sulla base dei suoi oggetti fisici, o artefatti, in merito alle sue attività o processi e riguardo alle conoscenze indispensabili per la progettazione degli artefatti tecnologici. Vista dall'esterno dell'organizzazione, la tecnologia rappresenta il mezzo attraverso cui la società fornisce ai suoi membri le cose che desiderano e di cui hanno bisogno. Ponendo invece lo sguardo all'interno organizzativo, il concetto di tecnologia può essere

descritto più efficacemente in riferimento al modo con cui l'organizzazione svolge effettivamente le sue attività, ovvero in merito ai metodi e alle conoscenze attraverso cui i suoi oggetti ed artefatti vengono prodotti (Hatch, 1999). Studiare la tecnologia come tecnologia-in-uso, significa quindi guardare all'artefatto identificando le sue potenzialità nel momento del suo utilizzo effettivo da parte di una comunità di utilizzatori, nonché in relazione ad altri strumenti, tecniche e pratiche che ad esso si accompagnano (Bruni & Gherardi, 2007).

CATEGORIA GENERALE	ESEMPI SPECIFICI
Manifestazioni Fisiche	Arte / Disegno / Logo Costruzioni / Decor Abbigliamento / Aspetto Oggetti materiali / tecnologie Layout Fisico
Manifestazioni Comportamentali	Cerimonie / Rituali Schemi di comunicazione tradizioni / Usanze Ricompense / Punizioni
Manifestazioni Verbali	Aneddoti / Barzellette Gergo / Nomi / Soprannomi Spiegazioni Storie / Miti / Storia Eroi / i buoni e i cattivi Metafore

Fig. 7 - tratto da *Teoria dell'organizzazioni*, Hatch

Tornando al costrutto di artefatto in generale, Hatch (1999) osserva come membri di una cultura possano anche non essere consapevoli dei propri artefatti, nonostante essi siano facilmente osservabili. Per il ricercatore, gli artefatti si configurano quali elementi immediatamente accessibili della cultura di un'organizzazione, pur rappresentando una certa distanza dal nucleo culturale della stessa.

Per spiegare il significato del termine artefatto, D'Adderio (2010) distingue tra tre prospettive principali: realista/essenzialista, costruttivista e post-costruttivista. Le

argomentazioni essenzialiste riguardano la stabilità degli artefatti; essi infatti sarebbero strumenti oggettivi spiegabili soltanto attraverso l'*agency* umana. Tale definizione ha subito le critiche della corrente costruttivista, in quanto essa minimizzerebbe il ruolo dei fattori sociali nella definizione delle proprietà oggettive di un artefatto. Al contrario, il costruttivismo sottolinea il ruolo svolto dai diversi gruppi sociali nello spiegare la costruzione e l'uso degli artefatti entro il proprio contesto di riferimento; le proprietà di un artefatto, quindi non sono oggettive e la loro definizione dipende interamente dai suoi utilizzatori. Il post-costruttivismo, invece, superando la visione oggettiva dell'essenzialismo e quella meramente soggettiva del costruttivismo, teorizza l'interdipendenza tra le caratteristiche oggettive e quelle soggettive. Gli artefatti, quindi, sono al contempo reali e costruiti, in quanto emergono dalla co-costruzione in una rete eterogenea fatta di elementi sociali e tecnici. È proprio alla luce di questa posizione che si intendono osservare gli artefatti nella parte empirica di questa tesi.

5.2 Gli artefatti: differenze a secondo dell'approccio teorico impiegato

Nel confronto dal punto di vista teorico tra approccio culturalista e approccio simbolico-interpretativo, le differenze salienti riguardano il tema degli artefatti, cioè dei fenomeni sensibili e osservabili, e sul ruolo che questi svolgono nei processi di cambiamento. (Qualizza, 2009). Si intende di seguito operare una disamina tra le due posizioni per farne cogliere le differenze sul piano teorico, in quanto entrambi gli approcci saranno utilizzati come chiavi di lettura per la parte empirica di questo lavoro di tesi.

L'approccio culturalista non esclude, per principio, uno sguardo sulla vita delle organizzazioni più ampio e multiforme di quello classico: come sottolinea Gagliardi (1992), alla tradizionale riflessione riguardante il *logos*, cioè la componente astratta e cognitiva, deve affiancarsi oggi l'interesse per l'*ethos*, ovvero per la dimensione pratica, e l'attenzione per il *pathos*, quindi per la componente estetico-sensibile. In particolare, la lettura degli artefatti fisici consente di rinvenire sentieri e tracce dell'identità, dato che "*le forme concrete possono incorporare strutture mentali e valoriali*" (Gagliardi, 1992). Secondo Qualizza (2009), nell'approccio culturalista, il "collante" che tiene insieme l'organizzazione si identifica, di volta in volta, con strutture invariante di significato, forme sottostanti, principi astratti, assunti e valori: tutte entità che appartengono alla dimensione dell'intangibile. Gli artefatti mantengono invece una posizione

subordinata, chiamati ad incarnare visivamente la filosofia manageriale adottata dall'azienda. L'attenzione si focalizza sugli artefatti, intesi come segni, che vengono piegati ad una decodifica univoca e costantemente operata dai codici linguistici e normativi definiti dall'organizzazione: il risultato è un impianto formale che si propone di raccordare in maniera puntuale ed immediata un significato al suo significato letterale. Considerato in questa prospettiva, l'artefatto diventa l'equivalente di un segnale stradale: *“esso esaurisce la sua funzione espressiva nell'atto di rinviare alla meta indicata: è come un'etichetta senza spessore, utilizzata per rendere accessibili i valori che è chiamata a rappresentare”* (Qualizza, 2009, pag. 99).

Nell'approccio simbolico-interpretativo diventa invece fondamentale la distinzione tra simboli e artefatti. Come spiega Hatch (1993), anche se ogni artefatto è portatore di un potenziale simbolico, non tutti diventano necessariamente simboli. In altri termini, considerando la situazione da un punto di vista puramente materiale, artefatti e simboli non sono distinguibili, ma, nel momento in cui il ricercatore si pone all'interno di una prospettiva interpretativa, il *focus* deve obbligatoriamente spostarsi dall'aspetto fisico degli artefatti alla maniera in cui queste forme sono prodotte e utilizzate dai membri di un'organizzazione. In pratica, si passa dalla fredda e distaccata analisi delle caratteristiche tecniche e prestazionali alla spiegazione dei processi di attribuzione di senso che si verificano nel contesto di un'esperienza d'uso quotidiana. Il simbolo, inteso come componente chiave del processo di creazione del senso, nasce infatti dall'interazione tra un individuo, o una collettività, ed un artefatto. Hatch (1999), sottolinea che gli artefatti giungono ad incorporare una dimensione simbolica non in conseguenza di specifiche ed intrinseche caratteristiche, ma in virtù del potenziale comunicativo ad essi attribuito dai membri di una determinata cultura: ne consegue che i significati di un simbolo non sono mai stabiliti a priori, una volta per tutte, ma presuppongono un processo di interpretazione, attraverso il quale i simboli vengono messi in rapporto con l'insieme di precomprensioni ed aspettative caratteristiche di una determinata cultura organizzativa. L'interpretazione è dunque un processo aperto, in costante tensione tra il già dato e le nuove comprensioni dischiuse dal potenziale simbolico degli artefatti.

5.3 Artefatti e cambiamento organizzativo

Nonostante il saldo legame tra la costruzione di artefatti ed il cambiamento organizzativo, non basta introdurre nuovi artefatti per generare il cambiamento: la possibilità che questo si verifichi è connessa all'introduzione di artefatti che acquistino una valenza simbolica, andando a sfidare le strutture cognitive e le definizioni esistenti mediante un processo di interpretazione (Qualizza, 2009). E' dunque necessario che l'oggetto, l'artefatto, *"sia attivato in discorsi che ne mettano in funzione la portata simbolica, suscitino un campo d'azione degli attori sociali che si definiscono in rapporto ad esso, e sia tradotto in pratiche sociali"* (Hatch, 1993).

Il ruolo svolto dagli artefatti nei processi di cambiamento è ascrivibile solo a partire dalla prospettiva secondo la quale si analizza la questione. L'approccio culturalista ripropone acriticamente la visione enunciata dalle teorie classiche del mutamento sociale: lo schema presuppone l'esistenza di un attore dotato dei requisiti di intenzionalità e di razionalità, che interviene su un aggregato sociale considerato come oggetto. Ritroviamo in questa impostazione la rigida separazione tra soggetto e oggetto, che contrassegna il pensiero cartesiano: l'organizzazione è vista come semplice materia, *res extensa*, entità statica ed inerte, su cui va ad imprimersi una spinta al cambiamento che proviene da un soggetto esterno, il quale opera secondo una logica lineare e sequenziale (Qualizza, 2009).

L'approccio simbolico-interpretativo propone invece di cambiare il modo con cui si pensa al cambiamento, a partire da una visione dinamica e processuale della cultura, che, intesa come rete di simboli pronti a caricarsi di nuove significazioni, è un costrutto mai definitivamente concluso e sempre in divenire.

A partire dall'assunto che la realtà è attivata, inventata, costruita dagli attori, il cambiamento organizzativo può essere considerato come un processo simbolico di trasformazione, in virtù del quale vengono alterati i modelli simbolici più profondi delle organizzazioni, imponendo nuovi significati ai fenomeni d'impresa. In questo senso, il cambiamento organizzativo diventa un problema di ridefinizione del significato attribuito a concetti, oggetti, persone presenti all'interno di un determinato campo simbolico o di ristrutturazione della forma dello stesso campo, in modo da mettere i soggetti in condizione di considerare i fatti che esperiscono da un nuovo punto di prospettiva, che muta il senso dei fenomeni osservati e consente di affrontare meglio la situazione invece di eluderla. In altri termini, il cambiamento non consiste nell'inserire nuovi oggetti, nuove esperienze, nuovi valori, nel contesto di una realtà consolidata, ma nel "costruire"

una nuova realtà, ricombinando in maniera creativa materiali già conosciuti, che ora vengono utilizzati diversamente dagli attori.

Un'implicazione che si può ricollegare a questo approccio è che gli artefatti simbolici non vengono recepiti isolatamente, ma come parte di una costellazione di significati: il semplice spostamento di un oggetto al di fuori del suo contesto abituale spinge le persone a ridefinire le cornici che danno senso all'azione quotidiana, per cui anche gli altri oggetti compresi nella medesima costellazione vengono investiti da questo cambiamento (Qualizza, 2009).

5.4 Gli artefatti al centro delle routines organizzative

Partendo dalle intuizioni del filosofo pragmatista Dewey, Cohen (2007) propone una dicotomia per spiegare il costrutto di artefatto: le *dead routines* e, di contro, le *live routines*. Le *dead routines* coincidono con quegli artefatti rigidi ed immobili, i quali possono essere assimilati in modo meccanico; un esempio può essere rappresentato dalle semplici liste di "cose da fare", messe facilmente in scena dagli attori organizzativi senza possibilità di negoziazione. Le *live routines*, invece, coinvolgono la creatività e la progettualità dei membri delle organizzazioni. Il presupposto chiave che spiega le *live routines*, seguendo l'analisi di Dewey, è che l'esperienza naturale e quotidiana dei soggetti dà luogo ad occasioni di apprendimento. In questi termini, le *live routines* possono essere considerate generative, in quanto sono in grado di far scaturire nuovi modelli di azione formulati sulla base dell'esperienza diretta. I *manager* possono scegliere se capitalizzare o meno queste forme di *routine*, ma non possono prescindere completamente, pena lo scivolamento verso la totale automazione del lavoro.

Le *live routines* sono quindi concepite come sistemi generativi in grado di produrre una vasta gamma di *performance* costruite *ad hoc* a seconda delle circostanze. In un recente tentativo di modellizzazione (Feldman, 2000; Pentland & Feldman, 2005; 2008), le *routines* hanno, da un lato, un aspetto *ostensive*, che consiste in tutte quelle regole procedurali implicite e non formalizzate attuate dai membri di un'organizzazione; dall'altro hanno un aspetto *performative*, il quale include tutte le *performance* effettive, attuate in modo prestabilito da attori organizzativi in situazioni e tempi precisi. I due aspetti concorrono congiuntamente nella produzione e riproduzione continua di artefatti, creati per mettere in atto *routine* organizzative (fig. 8).

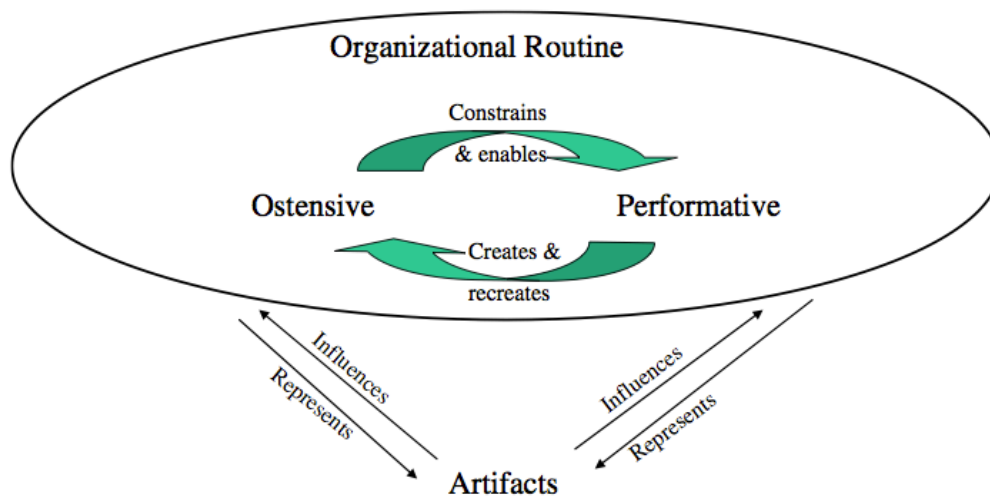


Fig. 8 - tratto da *Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action*, Pentland e Feldman.

Gli aspetti *ostensive* e quelli *performative* delle routines organizzative possono dunque rappresentare gli artefatti di un'organizzazione; viceversa, gli artefatti possono porre influenza su entrambi gli aspetti: il modello, quindi, è caratterizzato da ciclicità e ricorsività (Pentland & Feldman, 2008).

Conclusione

Nel corso del capitolo si è cercato di fornire i riferimenti teorici per comprendere il ruolo degli artefatti nella cultura organizzativa. Per tali ragioni è stato definito il costrutto e riletto secondo le chiavi teoriche dell'approccio culturalista e simbolico-intepretativo. Infine, per introdurre il capitolo successivo, che verterà sulle pratiche lavorative, si è introdotto un modello atto a spiegare il ruolo degli artefatti in riferimento alle routine organizzative stesse.

Capitolo 6

LE PRATICHE LAVORATIVE

Introduzione

Dopo aver definito il tema della cultura organizzativa, con un affondo specifico circa gli artefatti culturali, nel presente capitolo verrà trattato il ruolo delle pratiche lavorative all'interno delle organizzazioni. Per portare a termine tale obiettivo, si partirà con il definire il concetto di lavoro, quale pratica quotidiana, situata e discorsiva, secondo un'ottica fondamentalmente culturalista. Successivamente, si tratterà la questione della trasmissione di conoscenza nelle organizzazioni e dell'apprendimento organizzativo, facendo un particolare riferimento allo studio delle comunità di pratica.

6.1 Il lavoro: attività quotidiana e situata

Partendo da una prospettiva sociologica, il lavoro viene descritto come un fenomeno storico-culturale, direttamente influenzato da variabili di natura socioanagrafica, sociale ed economica (Bruni & Gherardi, 2007). Seguendo questa analisi, Schütz (1979, pag. 186) descrive il lavoro come “[...] costruito dall'azione del mondo esterno basata su un progetto e caratterizzata dall'intenzione di portare a compimento lo stato di cose progettato attraverso movimenti corporei”. Bruni e Gherardi (2007) leggono, nella presente definizione, un'enfasi particolare posta sul lavoro come attività orientata verso il mondo, che intende portare a termine una progettualità e che presuppone la presenza del corpo umano. In altre parole, lavorare significa *stare nel mondo*, legato alla realizzazione di un progetto attraverso delle attività fisiche ancorate alle dimensioni di spazio e tempo. Definire il lavoro come attività situata, quindi, significa focalizzare l'analisi del lavoro sulle pratiche lavorative e sulle *routines*, quali modalità di azione e conoscenza emergenti *in situ* dalla dinamica delle interazioni (Gherardi, 2006). Ancora, le pratiche lavorative possono essere definite come “*reti di azioni collettive intraprese nello sforzo di dare forma al mondo e alle vite umane*” (Czarniawska, 1998, p.

60), ponendo l'accento sulle realtà organizzative quali spazi di produzione di senso.

Sulla base di queste premesse, è possibile individuare due categorie analitiche, sulla base di cui il lavoro viene analizzato entro il filone dei *Practice-based Studies*: la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le quali hanno contribuito nel ridisegnare i luoghi di lavoro ed i significati ad essi attribuiti, e l'aumentato contenuto di conoscenza che caratterizza il lavoro in ambienti "tecnologicamente densi" (Bruni, 2005).

Tuttavia, lavorare va oltre il compiere un'attività finalizzata al raggiungimento di un obiettivo predeterminato. Lavorando si svolgono attività di natura diversa, si produce continuamente la società nelle sue forme di relazioni di lavoro e si afferma un'identità lavorativa individuale e collettiva. L'insieme delle attività espletate lavorando può essere definito come lavoro di relazione, il cui scopo è il mantenimento e la riproduzione della socialità quotidiana (Bruni & Gherardi, 2007). Accanto al lavoro di relazione, Corbin e Strauss (1993) individuano il lavoro di articolazione, ovvero quel lavoro che serve a stabilire, mantenere e mutare gli accordi indispensabili per lavorare all'interno delle organizzazioni. Gli autori hanno formulato tre concetti finalizzati all'analisi del lavoro di articolazione: gli accordi (*arrangements*) presi tra gli attori delle medesime unità operative o tra unità diverse, il "sistemare le cose" (*working things out*), ovvero le strategie d'interazione attraverso le quali gli accordi vengono stabiliti, formalizzati e rivisti, infine l'atteggiamento (*stance*), cioè la posizione assunta da ognuno circa il lavoro stesso e le strategie d'interazione.

Poste le coordinate per comprendere cosa siano le pratiche lavorative, è possibile indicare le modalità attraverso cui le stesse possono essere descritte e studiate, attraverso il pensiero di Bruni e Gherardi (2007):

- Le pratiche lavorative possono essere viste come *contenitore* di attività e di competenze, territori situazionali entro cui le abilità collettive vengono create, trasmesse, conservate e rinegoziate;
- Le pratiche lavorative possono essere descritte come *processo*, che, nel suo snodarsi temporale, percorre una traiettoria di divenire, mobilita risorse ed è pragmaticamente orientata;
- Infine, le pratiche possono essere studiate come *risultante* di un processo di stabilizzazione mediante l'ancoraggio nel mondo materiale e di istituzionalizzazione come infusione di norme valoriali.

6.2 Il lavoro come pratica discorsiva

Nelle situazioni lavorative il parlare non è quasi mai fine a se stesso, più che un mezzo per lavorare è un lavoro vero e proprio ed una pratica lavorativa (Bruni, Gherardi, 2007); infatti, *“il linguaggio è sempre teso verso una finalità, verso una azione da compiere, una soluzione da trovare, un danno da riparare o un diagramma da comprendere. Inoltre il linguaggio raramente è indipendente dall’universo tecnico fatto di macchine, di utensili, di oggetti. Questi universi tecnici danno forma e perfino costringono le attività linguistiche degli operatori”* (Boutet & Gardin, 2001, pag. 97).

L’espressione *conversazione istituzionale* ha lo scopo di distinguere il parlare come lavoro dalla conversazione ordinaria: nei contesti organizzativi sono presenti entrambe, ma la conversazione istituzionale è atta allo svolgimento del lavoro e alla riproduzione di modelli d’interazione che danno stabilità alle pratiche lavorative (Bruni & Gherardi, 2007). Drew e Heritage (1992) individuano le caratteristiche fondamentali delle conversazioni istituzionali:

- L’interazione istituzionale implica l’orientamento ad uno scopo ben preciso associato all’istituzione in questione. Si tratta quindi di una pratica discorsiva strumentale, in quanto orientata ad un compito, svolta in modo convenzionale ed espletata mediante uno stile comunicativo adeguato rispetto alle convenzioni di una specifica organizzazione;
- L’interazione istituzionale può implicare la presenza dei partecipanti, i quali la possono utilizzare come risorsa durante l’interazione in essere;
- La conversazione istituzionale può essere associata a schemi interpretativi e procedure specifiche della realtà organizzativa in questione.

Lavorare insieme, quindi, presuppone la costruzione di uno spazio comune di comprensione reciproca e di accordi sui metodi dell’intendere (Bruni & Gherardi, 2007). In questo senso, il concetto di *sensemaking* (Weick, 1979) può essere impiegato per l’analisi dei metodi pratici dell’intendersi quale pratica lavorativa e sequenza di attività non solo di natura cognitiva. Esso, pragmaticamente, si snoda attraverso i processi dell’introdurre ordine in un flusso continuo di eventi, impiegando una razionalità retrospettiva. Il *sensemaking* è poi sociale e distribuito, prodotto dentro l’azione e per mezzo di essa: è organizzare e lavorare attraverso le pratiche comunicative. Queste ultime, infatti, sono sia funzionali allo svolgimento

del lavoro, sia simboliche perché concorrono alla costruzione di un senso di comunità e trasmettono indirettamente significati profondi (Bruni & Gherardi, 2007).

6.3 Conoscenza nelle organizzazioni

Quando si parla di conoscenza nelle organizzazioni, è importante porre delle distinzioni tra conoscenza collettiva ed individuale; in un certo senso tutto il *corpus* di conoscenze è individuale e soggettivo, in quanto parte della coscienza delle persone, tuttavia, in ambito organizzativo, è necessaria la dimensione dell'intersoggettività (Goldkuhl, Röstlinger & Braf, 2001).

Rifacendosi ad una visione aristotelica, è possibile affermare che la conoscenza può essere spiegata in diversi modi, a seconda delle caratteristiche della stessa che si vogliono mettere in luce. Corvi (2007), seguendo l'indicazione di Musgrave, evidenzia tre gruppi principali per distinguere tra le diverse forme di sapere. La conoscenza di cose ed oggetti, il *sapere di*, la conoscenza diretta, può essere ricondotta alla *knowledge by acquaintance*; la conoscenza che attiene al modo di fare le cose coincide con il *sapere come* o *knowledge how*, infine il *sapere che*, o *knowledge that*, attiene al sapere espresso mediante proposizione, o sapere proposizionale.

In ambito organizzativo, spesso si veicola la *knowledge that*, in quanto "la conoscenza non si trova nella testa delle persone, bensì è ancorata nel mondo materiale e lavorare comporta attivare un sistema di conoscenza frammentato" (Bruni, Gherardi & Parolin, 2007). Tale definizione sottolinea come tutte le persone che interagiscono all'interno di una specifica pratica lavorativa possiedano diversi elementi di conoscenza che devono essere combinati intersoggettivamente per acquisire intelligibilità. In tale senso, le caratteristiche del sapere pratico riguardano:

- Un orientamento pragmatico. Esso è finalizzato al fare, al prendere decisioni in situazione, al *problem-solving*, al mantenere e riprodurre le pratiche lavorative;
- Una temporalità specifica. Il *knowledge that* è emergente dalla situazione e dall'azione situata;
- Un ancoraggio nella materialità. Il sapere pratico si avvale di frammenti di conoscenza radicati negli oggetti, nelle tecnologie, nel mondo materiale;
- Un ancoraggio nelle pratiche discorsive. Esso si avvale della mobilitazione discorsiva di indizi per l'azione e della loro collocazione entro uno schema narrativo che attribuisce senso a quanto si presenta fenomenologicamente;

- Un ancoraggio storico e culturale. Il *sapere che* è mediato da quanto accaduto in passato e sedimentato nell'esperienza (Bruni, Gherardi, 2007).

In letteratura, inoltre, viene spesso operata una distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita (Nonaka & Takeuchi, 1995). La prima viene descritta come personale, contestuale e di difficile formalizzazione, la seconda, invece, riguarda tutto ciò che è trasmissibile sistematicamente mediante il linguaggio formale (Goldkuhl, Röstlinger & Braf, 2001). Il paradigma dell'azione situata sottolinea il modo in cui il corpo incarna i processi conoscitivi: il sapere tacito sta ad indicare proprio quelle conoscenze che non possono essere esplicitate o razionalizzate mediante l'uso del linguaggio e come queste vengano apprese attraverso il corpo, l'imitazione o forme di trasmissione della conoscenza che non passano attraverso la cognizione, ma attraverso le relazioni interpersonali. Tuttavia, la demarcazione tra i due tipi di conoscenza non è così netta, in quanto *“mentre la conoscenza tacita può essere posseduta di per sé, la conoscenza esplicita deve basarsi sul fatto di essere tacitamente compresa ed applicata. Quindi tutta la conoscenza è tacita o radicata nella conoscenza tacita. Una conoscenza interamente esplicita è impensabile”* (Polanyi, 1969).

6.4 Apprendimento organizzativo

Seguendo le teorizzazioni di Argyris e Schön (1998), è possibile dire che *“L'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione fissandole nella memoria dell'organizzazione, codificandole in norme, valori, metafore e mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce. Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni”*. Alessandrini (2011), commentando la presente definizione, sottolinea in particolare un elemento: l'idea di *codifica* dell'informazione e la sua trasformazione in patrimonio comune, come elemento della memoria collettiva del gruppo è l'idea di base su cui poggia la specificità dei processi di apprendimento organizzativo. Non si tratta, dunque, di mera sommatoria di apprendimenti individuali, ma di trasformazione della capacità cognitiva del gruppo in virtù del contributo apportato dalle singole esperienze e riflessioni degli individui.

L'interesse della didattica riguardo le modalità più efficaci per supportare processi di apprendimento e produzione della conoscenza all'interno dei contesti di lavoro

trova come interlocutore privilegiato il settore di studio definito *Workplace Studies* e in particolare il *Workplace Learning*. Questo ambito di ricerca, inaugurato intorno alla metà degli anni Novanta, interessa settori disciplinari differenti intorno all'idea che il mondo del lavoro può essere conosciuto a partire dalle pratiche lavorative in uso. Attraverso prospettive di lettura differenti (antropologica, psicologica, sociologica, pedagogica, economica e organizzativa), infatti, emerge come snodo focale la forte dimensione sociale e culturale dell'esperienza lavorativa, vista come attività negoziata e fortemente legata al contesto. La forte caratterizzazione empirica di questi studi ha concentrato l'attenzione sulle pratiche di lavoro, sull'attività dei gruppi di lavoro, sulle relazioni sociali instaurate tra i diversi attori organizzativi. L'attività in atto in specifici luoghi di lavoro è studiata attraverso una dettagliata analisi micro-sociale delle interazioni tra gli operatori e tra essi e le tecnologie utilizzate per lo svolgimento delle pratiche. La tecnologia diviene parte stessa del lavoro, configurandosi come un fenomeno sociale e non meramente tecnico. Il lavoro diviene un prodotto collettivo che coinvolge attori, strumenti e tecnologie, i quali, simmetricamente, partecipano alla definizione delle attività. Il contesto non è considerato solo come un contenitore di azioni, ma come uno spazio sociale e culturale, cognitivo e affettivo, nel quale l'interazione fra la pluralità dei soggetti dà vita alle pratiche lavorative (Heath, Knoblauch, Luf, 2000).

6.5 Apprendimento e comunità di pratiche

L'apprendimento, nella prospettiva delle *comunità di pratiche*, è eminentemente un processo di partecipazione, condivisione e di acquisizione attraverso la pratica delle conoscenze disponibili all'interno di un contesto organizzativo: *"L'apprendimento visto come un'attività situata ha come caratteristica principale un processo che possiamo chiamare di partecipazione periferica legittimata. Attraverso questa formulazione intendiamo concentrare l'attenzione sul fatto che chi apprende inevitabilmente partecipa ad una comunità di praticanti e che padroneggiare la conoscenza e le competenze richieste ai neofiti muovono verso una piena partecipazione nelle pratiche socioculturali di una comunità"* (Lave, Wenger, 1991, p.29). Per comprendere pienamente questa proposta, che sposta il fuoco dal livello psicologico a quello antropologico-sociale, gli autori suggeriscono di acquisire il punto di vista dell'apprendista. Colui che entra nel processo lavorativo procede usualmente da compiti più semplici e meno importanti verso compiti cruciali e "centrali". La

motivazione all'apprendimento é data dalla legittimazione sociale, mentre la sua possibilità deriva proprio dal partecipare, come apprendista, ad ottenere gradualmente un'immagine dall'attività nel suo insieme e delle cose che sono necessarie. L'apprendimento si sviluppa spontaneamente grazie all'opportunità di partecipare all'esecuzione pratica. In un processo di autoformazione, l'individuo progredisce nella pratica entrando attraverso i "bordi" nella comunità degli esperti. Ogni membro della comunità, dal meno esperto e quindi più "periferico", al più competente e quindi più "centrale", ha la stessa rilevanza e gode di eguali diritti di appartenenza ad essa, ma è comunque necessario che i ruoli e le competenze di ogni soggetto coinvolto vengano mostrati in modo da favorire la circolazione delle esperienze. Questo è particolarmente vero nei contesti lavorativi nei quali è soprattutto necessario apprendere, non solo nozioni astratte e decontestualizzate, ma piuttosto pratiche di lavoro, ruoli sociali e comportamenti comunicativi rilevanti e strategici in quello specifico contesto.

Il modello delle *comunità di pratiche*, precisato successivamente da Wenger (1998), definisce le caratteristiche di questi gruppi aggregativi informali e le modalità tipiche di sedimentazione, diffusione e sviluppo delle conoscenze derivanti dalle esperienze pregresse. Per comunità di pratica si può intendere, in senso ampio, ogni aggregazione sociale, tipicamente informale, nella quale sia presente una forte coesione attorno ad un impegno, interesse, obiettivo o necessità comune. La comunità di pratica condivide un vocabolario, un modo di parlare e di argomentare comune; ha una visione sufficientemente condivisa di cosa sia un problema e di cosa sia accettabile come soluzione; ha strumenti e metodi caratteristici per lo svolgimento delle attività; ha una storia in comune ed è presente una rete sociale tra i membri. Una comunità di pratica si articola quindi in tre dimensioni fondamentali: il mutuo impegno (*mutual engagement*), un'impresa comune (*joint enterprise*) e un repertorio condiviso (*shared repertoire*). Il concetto unificante è l'aggregazione informale caratterizzata e contraddistinta da una forte propensione alla condivisione di conoscenze ed esperienze: possono essere individui che svolgono attività uguali, simili o complementari e che condividono esperienze reciprocamente utili (Wenger, 1998b). Le comunità di pratiche si basano sull'assunto che il processo di apprendimento sia interamente situato non soltanto nello spazio e nel tempo, ma anche inestricabilmente rispetto alla pratica sociale: *"Nella nostra prospettiva, l'apprendimento non è meramente situato nella pratica, come se esso fosse un qualche processo di reificazione indipendente che capita per caso in qualche luogo; l'apprendimento è una parte integrante della pratica generativa"*

sociale del mondo in cui si vive” (Lave, Wenger, 1991, p.35). Nelle comunità di pratica i momenti del lavoro non sono disgiunti da quelli dell’apprendimento, anzi: i momenti di apprendimento sono perlopiù legati al pensiero pratico e agiscono per realizzarne gli scopi del lavoro stesso.

L’impegno comune è la base cognitiva ed emotiva della comunità, è l’insieme delle relazioni che tengono unito il gruppo e l’atteggiamento che ogni partecipante ha nei confronti della pratica stessa. Un’impresa comune è ciò che caratterizza la comunità in concreto: è ciò che sostiene gli interessi del gruppo. Condividere un compito, lavorare insieme ad un progetto, avere gli stessi obiettivi non è un punto di partenza ma un punto di arrivo, è il risultato di un processo collettivo di negoziazione che riflette la piena complessità di un mutuo impegno. L’impresa comune quindi non è identificata tanto da un’omogeneità di intenti, ma piuttosto da una negoziazione condivisa, attiva e mutevole degli obiettivi, impliciti o meno, e delle pratiche. In quest’ottica, quindi, le pratiche lavorative sono quell’insieme di risorse che la comunità ha prodotto o adottato nel corso del tempo, è cioè un patrimonio storico della comunità, una memoria collettiva. Wenger (1998), per rendere il carattere dialettico dell’appartenenza attiva alle comunità, distingue in due momenti complementari: quello della partecipazione e quello della reificazione. Vivere una comunità in termini di partecipazione significa sentirsi coinvolti, aderire alla sua cultura, conoscersi e riconoscersi negli altri membri. La partecipazione in questo senso è fonte di identità, in un movimento che va dagli altri verso il nostro mondo interiore. La reificazione è invece quel processo sintetico di astrazione attraverso il quale vengono generati nuovi significati. Al contrario della partecipazione, qui il significato viene alienato e concretizzato al di fuori dell’individuo sotto forma di strumenti, enunciati o leggi. La reificazione è però anche il momento in cui è possibile riconoscersi come individui attivi e creativi, essendo quello in cui l’identità viene proposta agli altri attraverso i suoi prodotti.

Conclusione

Il presente capitolo ha cercato di spiegare il concetto di pratica lavorativa, partendo dalla descrizione del lavoro quale attività quotidiana, situata e discorsiva. Si è trattato poi il problema della conoscenza nelle organizzazioni, spiegando come si configura l’apprendimento organizzativo, con particolare riferimento alle comunità di pratiche. Il capitolo ha dunque avuto l’obiettivo di

gettare le basi per il delinearsi di una III parte, focalizzata su uno degli artefatti culturali dell'organizzazione: il layout fisico.

PARTE III

SOSTENIBILITA' SOCIALE: IL RUOLO DEL LAYOUT FISICO

*“Non vi sono dubbi circa l’influenza dell’architettura e della struttura
sul carattere e sulle azioni umane.
Prima noi plasmiamo i nostri edifici, poi i nostri edifici plasmano noi”*

Winston Churchill

Capitolo 7

L'INDIVIDUO NELL'ORGANIZZAZIONE

Introduzione

Al fine di giungere ad un'analisi della sostenibilità dei sistemi di lavoro è necessario concentrarsi preliminarmente sui significati attribuiti al lavoro e sui bisogni che l'individuo si aspetta siano soddisfatti in ambito organizzativo. Nel presente capitolo si intende anticipare la sistematizzazione del concetto di struttura fisica organizzativa, artefatto culturale influenzante l'identità personale e lavorativa, partendo dall'individuo, unità a misura della quale è pensato il lavoro e l'ambiente che lo accoglie.

Intraprendendo un percorso di rapida lettura dei significati attribuiti al lavoro, nella loro evoluzione storico-culturale, si andrà ad approfondire il tema della conoscenza di sé nelle organizzazioni, dello sviluppo dell'identità lavorativa nella società contemporanea. Ad orientare la trattazione dei temi sopracitati sarà la lente culturalista.

7.1 Il lavoro, le organizzazioni ed i loro significati: un'evoluzione storica e culturale.

Il costrutto della sostenibilità sociale, verso l'interno organizzativo, è intimamente connesso con i significati attribuiti alle organizzazioni, come luoghi in cui le persone trascorrono gran parte della propria vita, al ruolo riconosciuto agli individui nelle stesse ed al senso conferito all'attività lavorativa.

Nella lunga storia dell'umanità, filosofi, studiosi e dotti si sono mossi verso una definizione del concetto di lavoro, il quale risulta essere rappresentato mediante una molteplicità di accezioni non tratteggiabili né comprensibili se trattati in maniera indipendente ed avulsa dalle nicchie storiche, politiche e socio-culturali da cui hanno preso forma. Gettando lo sguardo alla graduale evoluzione dei significati attribuiti all'attività lavorativa, è possibile individuare essenzialmente due linee interpretative lungo le quali si sono posizionati i pensatori di tutti i tempi. Una prima chiave scinde nettamente la contemplazione, quale via maestra per lo sviluppo di virtù personali e di conoscenza vera sul mondo, dal lavoro,

quale mero mezzo di sussistenza finalizzato alla sopravvivenza, talvolta responsabile dell'avvilimento dell'intelligenza umana. Questa separazione, che nella Classicità ha assunto, nel pensiero di filosofi quali Platone ed Aristotele, carattere dicotomico, seppur velata, permane in autori quali A. Schopenhauer e F. Nietzsche, i quali, negando la funzione di liberalizzazione del lavoro, disprezzano l'esasperato attivismo dell'uomo moderno, troppo occupato per dedicare del tempo alla riflessione, al perseguimento dell'autorealizzazione ed alla costruzione della conoscenza, obiettivo primario dell'uomo libero. Un secondo percorso interpretativo identifica nel lavoro la pietra miliare per la crescita dell'uomo in termini di autocoscienza, libertà e progresso. Questa concezione elevata delle attività umane emerge prepotentemente nella filosofia idealista di matrice Hegeliana, entro la quale si profila, per la prima volta, il ruolo essenziale del lavoro nel processo di costituzione della realtà e di raggiungimento della piena coscienza di sé. Muovono da questo sguardo la filosofia Marxista ed il pensiero di autori del XIX e XX secolo, di diversa provenienza culturale e differenti interessi di studio, tra cui H. Marcuse, e ciò che sottende le svariate teorizzazioni sopracitate è l'idea che il lavoro debba necessariamente portare ad un risultato che sia più ampio e duraturo del singolo atto produttivo, per senso e funzione (Abbagnano & Fornero, 2007).

In via generale possiamo definire il lavoro quale opera, manuale o spirituale, implicante un dispendio di energie fisiche o intellettuali, con cui l'uomo produce un risultato utile (Totaro 2006). Esso assume una forma complessa, in quanto contiene, accanto alla dimensione del peso e della fatica avvertiti nell'estorcere al mondo naturale le risorse per il fine ultimo della sussistenza fisica e sociale, la componente processuale di crescita individuale e collettiva, sotto l'innata spinta al miglioramento. Accanto al costrutto di lavoro, la letteratura ed, a partire dai primi decenni del Novecento, il Cinema, hanno operato un tentativo di inquadramento delle organizzazioni e della condizione dell'individuo all'interno delle stesse. Negli anni Cinquanta del secolo scorso, in particolare, sotto l'influenza Neorealistica, l'Italia assiste alla tardiva nascita della letteratura industriale. Il clima culturale emergente si manifesta attraverso la narrativa e la poesia, ispirate in maniera sempre maggiore dalla condizione operaia. Ne "Il Menabò", rivista nata nel 1959, diretta da Elio Vittorini e Italo Calvino, si rintraccia il proposito di fare della letteratura una cartina tornasole dei vissuti della popolazione nel periodo di rinascita economica e dello sviluppo industriale che hanno seguito i conflitti mondiali (Ferroni 2007). Per questo motivo i testi sull'organizzazione

risultano essere una delle fonti privilegiate per approfondire il grado di conoscenza sulla stessa, intraprendendo l'esplorazione "da un altro punto di vista, che è intensamente radicato nell'esperienza individuale ed al tempo stesso di questa coglie ed esalta i tratti che la qualificano, svela i significati che la rendono comunicabile e condivisibile" (Kaneklin & Manoukian 1990, p. 46). Per concludere, allontanandosi dallo sguardo filosofico-letterario sino ad ora adottato e rifacendosi alle logiche organizzative e formative proposte da D. Lipari (2010), ancorate ai paradigmi di riferimento, è possibile individuare differenti attribuzioni di senso all'attività lavorativa, in relazione al modello organizzativo sposato dal sistema: se in un'organizzazione con forte ancoraggio meccanicistico, quale quello modernista, il lavoro è interpretato come insieme di operazioni meramente tecniche, non è previsto uno spazio per la maturazione e lo sviluppo individuale ed in questi termini non v'è obiettivo trascendente la sussistenza; se in un'organizzazione di matrice neomodernista, fondata su una visione dei sistemi come organismi in continua evoluzione ed in relazione con l'ambiente ospitante, il lavoro è letto come tentativo di aderenza attiva ad un profilo di ruolo, la tensione alla crescita del singolo sarà contingente agli obiettivi produttivi, in ottica di rispondenza ad un modello; è nell'organizzazione post-modernista che il significato proprio dell'attività lavorativa acquista complessità e valore aggiunto, in quanto, accanto al raggiungimento degli *standard* produttivi, viene rivolta l'attenzione all'apprendimento, individuale e cooperativo, all'autoformazione, al processo, pertanto alla soddisfazione di quei bisogni elevati che rivestono una decisiva importanza per l'uomo, quale animale sociale oltre che razionale.

7.2 Conoscenza di sé e identità nelle organizzazioni

Nel paragrafo precedente ci si è mossi in un tentativo di esplorazione del concetto di attività lavorativa, a partire dalla letteratura filosofica e dalla narrativa, quali espressione degli umori popolari nelle diverse epoche storiche. Dalla riflessione sul materiale in esame si è rafforzata la convinzione che la chiave interpretativa utilizzata nella definizione del lavoro determini l'articolazione, più o meno povera, del profilo del singolo abitante delle organizzazioni: prendendo le distanze da un modello ancorato, esaustivamente ma esclusivamente, alla capacità di raggiungere *standard* performativi richiesti, è possibile spostare il *focus* sulla persona, ed in particolare sul lungo processo di conoscenza di sé a cui essa può sopraggiungere mediante lo scontro con la realtà sociale, quale intelaiatura e

scheletro di quella organizzativa. Come il personaggio Pirandelliano Vitangelo Moscarda si rende conto, in seguito ad un'osservazione della moglie sulla forma del suo naso, che le persone che lo circondano hanno un'immagine di lui discorde dalla propria, l'individuo, nell'incontro con l'altro da sé, impara a conoscersi attraverso l'uso di specchi riflessi che, con differenti giochi di luci ed ombre, condizioneranno per sempre la propria percezione di sé, nella specificità delle realtà esistenziali che egli vive. Definendo il concetto di sé quale *set* di credenze dell'individuo riguardo alle proprie caratteristiche e qualità personali, e precisando che le stesse si autogenerano e corroborano sulla base di informazioni di svariata natura, è possibile inferire che all'interno dei sistemi di lavoro, come nelle molteplici sfere, private e pubbliche, che l'individuo vive e attraversa nel corso della propria esistenza, la persona si trova a contatto con numerose e plausibili fonti di conoscenza di sé. *In primis*, è possibile imparare qualcosa osservando i movimenti e i comportamenti che si ritiene di aver scelto liberamente (Smith & Mackie, 2004). Accadrà così che le scelte comportamentali attuate, la modalità ed i tempi di risoluzione di un problema e le strategie di *coping* messe in atto nell'adempimento del proprio *task* forniranno elementi da cui partire nella formulazione di ipotesi sul proprio funzionamento nell'organizzazione. Per il raggiungimento di questo obiettivo non si è soli: la reazione altrui alle proprie azioni performative, i *feedback* ambientali, riflettono un'immagine, condizionando fortemente il proprio *modus operandi*.

Festinger (1954) asserisce, nella formulazione della *Teoria del Confronto Sociale*, che il concetto di sé viene copiosamente plasmato e forgiato dal confronto con l'altro; il tentativo di paragonarsi all'altro, simile o distante, consente di valutare se stessi puntualmente ed accuratamente, e risponde al bisogno di affiliazione ed alla necessità di trarre ispirazione dalle prestazioni altrui. In quanto parte di un'organizzazione guidata da obiettivi istituzionali e norme condivise, il singolo non è sempre autorizzato all'autoespressione, quale forma più spontanea di manifestazione delle proprie inclinazioni e momento di rafforzamento del senso di sé: particolari comportamenti sono messi in atto nel tentativo di autopromuoversi ed accattivarsi la fiducia altrui, spinti dalla motivazione all'autopresentazione, e sebbene questi parlino di sé in maniera meno autentica, possono fungere da strategie per la sopravvivenza nel sistema. Dall'insieme delle convinzioni sedimentate sulle proprie peculiarità dipende l'autostima, quale valutazione qualitativa del sé, spesso responsabile del raggiungimento degli obiettivi stabiliti o del mancato perseguimento degli stessi.

La categorizzazione di sé come membri di un'organizzazione, fa sì che questa appartenenza diventi una componente fondamentale del concetto di sé. Il termine "identità sociale", dunque, definisce quegli aspetti del sé riguardanti la consapevolezza di essere parte di un gruppo e si riferisce ai sentimenti suscitati dall'appartenenza stessa. Allo stesso modo quelle componenti della concezione di sé che costituiscono l'identità di ruolo, in continua evoluzione, sono ancorate alle relazioni interpersonali in cui gli attori sono coinvolti e ne condizionano atteggiamenti ed azioni (Smith & Mackie, 2004).

7.2.1 Bisogni individuali ed aspettative di soddisfazione nell'attività lavorativa

Dopo aver compiuto un rapido affondo sulla complessità del sé e sulle modalità di sviluppo dei suoi diversi aspetti in relazione ai ruoli rivestiti, è opportuno tracciare un piccolo quadro di quei bisogni sociali e del sé che l'individuo si aspetta possano essere soddisfatti anche all'interno del proprio sistema di lavoro, sostenibile se in grado di supportare la promozione e crescita dei suoi *stakeholder*. Un'adeguata risposta agli stessi può contribuire alla sostenibilità sociale del sistema, luogo in cui l'individuo si sviluppa e realizza, come persona, come parte di un genere professionale e di un'organizzazione. L'attenzione ai bisogni individuali e, conseguentemente, il *focus* sulle logiche relazionali, parallele a quelle razionali, vantano un'origine recente. Esse sono il risultato storico di un allontanamento reazionario dalla psicologia industriale, fino al secondo dopoguerra diretta emanazione delle logiche Tayloriste, che si occupava meramente di progettazione di mansioni in ottica di ottimizzazione di tempi e costi. La scuola dello Sviluppo Organizzativo, approccio teorico e pratico statunitense, a partire dagli studi di E. Mayo sui gruppi formali ed informali, i cui obiettivi sono spesso in contrasto, si oppone con veemenza all'atteggiamento di insensibilità alla dimensione sociale e soggettiva, ovvero alla personalità, alle aspettative, ai desideri del lavoratore ed alle sue modalità di cooperare ed allearsi con i colleghi. Il loro obiettivo culturale, da ereditarsi dai sistemi lavorativi contemporanei, è quello di un'integrazione tra le esigenze di natura produttiva, ancorate al compito primario da espletarsi per la sopravvivenza dell'organizzazione, e quelle di crescita e realizzazione delle potenzialità individuali di chi la abita (Kaneklin 1993). I *bisogni sociali*, accanto a quelli fondamentali di sicurezza fisica, di lavoro e di tutela della salute, a cui il soggetto cerca risposta nel proprio ambiente di lavoro, sono quello di *considerazione positiva*,

il quale comprende atteggiamenti quale il calore e l'accettazione, di *stima*, quale riconoscimento estrinseco di qualità intrinsecamente riconosciute dall'individuo stesso e legittimazione sociale del ruolo rivestito, ed *affiliazione*, il quale ha a che fare con il sentirsi, nella propria unicità, parte imprescindibile di un gruppo, fondato su legami autentici di fiducia e rispetto. Il bisogno più alto percepito ha a che fare con l'*autorealizzazione*, all'apice della celebre rappresentazione piramidale dell' *hierarchy of needs* di A. Maslow (1970), la quale risulta essere, secondo lo sguardo Rogersiano ampiamente condivisibile, una tendenza fondamentale dell'uomo "a crescere da entità semplice a entità complessa, a spostarsi dalla dipendenza all'indipendenza, dalla fissità e rigidità a un processo di cambiamento e di libertà espressiva " (Pervin & John 2001, pag. 187). La vita è un processo che implica il protagonismo della persona, attiva in maniera permanente nello sviluppo di forme adattive garanti della sua resistenza in un ambiente talvolta ostile, nel proprio percorso di miglioramento e ciò che ci si aspetta è che le organizzazioni, insieme agli altri sistemi d'appartenenza del soggetto, fungano da facilitatori e promotori di questo processo.

7.3 Soggettività e lavoro

L'accento sulla soggettività alimenta la consapevolezza della presenza di processi psicologici complessi che sottendono lo svolgimento di un compito, ed è possibile attivare un processo riflessivo sullo iato che vede separate l'attività realizzata e quella reale. La soggettività è un'attività, poiché essa appartiene all'uomo in quanto soggetto che si muove nel mondo ponendosi obiettivi nella convinzione di poter realizzare e realizzarsi, in quel contesto scelto. L'attività compiuta dall'uomo, come soggettività, risulta molto più complessa della ridotta realizzazione di un prodotto. La realtà è colma di gesti, scelte e sospensioni d'azione, dovute ad impedimenti interni od esterni all'individuo, che trascendono il risultato tangibile delle operazioni compiute. Il lavoro richiede, in altri termini, un'*attività reale* che vede l'implicazione di manifestazioni soggettive, le quali, seppur non manifeste, giocano il proprio ruolo significativo nell'adempimento delle prestazioni specifiche richieste (Clot 2006).

7.3.1 Culture professionali ed Identità: Generi professionali e stili d'azione

Comprendere appieno il *gap* esistente tra il lavoro prescritto e quello realmente compiuto dal soggetto comporta un'attenta analisi della nozione di *genere professionale*. Esso sta a designare gli *accordi informali*, tra i soggetti che condividono mansioni ed obiettivi di uguale natura, i quali fungono da organizzatori del lavoro e consentono la buona riuscita delle operazioni, malgrado le direttive prescritte istituzionalmente, talvolta disfunzionali e vincolanti. Il lavoro non è solo progettato dai suoi ideatori e dalle direzioni, ma è riorganizzato collettivamente da chi lo significa ed interpreta nel momento della sua attuazione. Esiste, dunque, un *background* micro culturale, frutto della sedimentazione di regole maestre, una storia di prassi privilegiate, un *set* di *best way* che guida l'azione di chi lavora in un contesto dato. Un genere lega i partecipanti, come dei coautori aventi lo stesso approccio al lavoro e la medesima chiave interpretativa e valutativa su situazioni ed attività. Bruner asserisce che l'appartenenza ad una cultura richiede l'aderenza a *standard* d'azione condivisi al suo interno, e proprio in essa è possibile trovarne modelli prototipici a cui tendere. Il genere sociale presenta un'architettura simbolica, comprensiva di una *dimensione personale*, in quanto composta e costituita dalle attività individuali, *interpersonale*, in quanto imprescindibile è la relazione tra gli attori, *trans personale*, in quanto risultato di una storia comune e detentore di un sapere condiviso e di strumenti *ad hoc*, *impersonale*, poichè il compito in quanto tale non appartiene a nessuno (Clot 2006). Tale collettivo di lavoro risulta sottendere l'attività soggettiva ed il suo sviluppo. Tra il sé ed il genere vi è lo *stile*, quale "*metamorfosi del genere nel corso d'azione, una processualità che contiene tutto l'enigma e la centralità della relazione tra individuo e collettivo*" (Clot, 2006, p. 16). Lo stile individuale trova la propria espressione emergendo dalla personale interpretazione e dall'esercizio dell'attività reale, impregnato di una soggettività palpabile.

Il genere, pertanto, regola la relazione tra persone e mestiere, rappresentando un'etichetta disponibile al lavoratore, ma è allo stesso tempo da lui disposta. Esso retroagisce sullo stile, in quanto condizione necessaria per l'avvio del lavoro, inizialmente ispirato ad attività precostituite. L'attività reale scaturisce, così, dal rapporto esistente tra l'aderenza ad un genere e l'irripetibilità della situazione specifica, quest'ultima dipendente dalla discrezionalità individuale e da fattori di contingenza (Clot 2006). Essa è indirizzata a molteplici interlocutori e simultaneamente è destinataria dell'azione altrui, si origina come reazione e

risposta delle attività altre da sé, ed è fattore soggettivo grazie al quale è possibile misurarsi e migliorarsi. Possiamo affermare che il genere si inserisce, allora, tra il soggetto, gli oggetti, quali artefatti tecnici e simbolici propri di una specifica costruzione sociale, e gli altri: esso rappresenta l'impalcatura dell'attività realizzata e mezzo dell'attività reale.

“L'attività di lavoro è opera e azione: opera, nel senso che produce cose durature destinate a rendere il mondo vivibile e , tra esse, generi di vita professionale sempre da rinnovare; azione, nel senso che produce risultati soggettivi non separabili dall'agente, prodotti insieme e trasmessi per narrazioni che non si riducono ai semplici vaniloqui di uno sforzo solitario” (Clot, 2006).

7.3.2 Identità lavorativa e società liquida

Lo scenario che si spalanca di fronte agli occhi dell'uomo contemporaneo viene puntualmente descritto da Zygmunt Bauman (2003) in un'interessante analisi del cambiamento che ha investito le società all'inizio del nuovo millennio. Così come il crollo dei paradigmi, in seno ad un Novecento che fu inerme ed impotente spettatore della profonda crisi che investì il sapere e ed ogni comoda certezza, l'assetto politico e la società (Corvi 2009), la *liquefazione* della modernità ha portato sostanziali cambiamenti nei sistemi sociali e nei significati attribuiti, tra gli altri, al tempo, allo spazio, al lavoro, all'idea di libertà (Bauman 2003). Si è aperta una nuova fase della storia umana che scorge ormai in lontananza la sicura e prevedibile modernità solida, assistendo ad una deregolamentazione dei rapporti sociali. L'individualità è incontrastata protagonista dell'epoca in cui ci troviamo e i singoli faticano a cogliere i limiti alle proprie volontà e capacità. Se il successo e l'autorealizzazione sono oggi, secondo le modalità di lettura dell'uomo contemporaneo, ad esclusivo appannaggio dell'individuo, solo, auto centrato e libero da vincoli, il mondo apparirà come un *mare magnum* di opportunità da cogliere in maniera subitanea. La società liquida poggia sul dominio dell'istantaneità, lo spazio non è dotato di senso se non in relazione al tempo, e l'uomo si identifica con l'illusoria infinità di ogni momento. Questo stravolgimento di senso non può che impattare in maniera disfattista sul lavoro: il tempo presente era interpretato come momento di trasformazione per giungere ad un avanzamento, mentre nella società fluido-moderna si è improntati a cogliere gli aspetti gratificanti dell'*hic et nunc*, scevri di progettualità a breve e lungo termine. La difficoltà più insormontabile è quella di una ricostruzione collettiva di un

sistema di significati alternativo, poiché la situazione attuale ha assuefatto i singoli all'autogestione e all'autotutela da errori e pericoli per sé (Bauman, 2003).

L'identità lavorativa risulta essere, nella nostra cultura, di importanza critica per il costituirsi di quella personale, ma, alla luce delle considerazioni fatte, la strada per il suo sviluppo risulta essere, oggi, impervia e di difficile percorrimento. L'adattamento a contesti mutevoli, scarsamente prevedibili, ricchi di ambiguità strutturali e ad alto tasso di incertezza, richiede un importante sforzo, tradotto in una *flessibilità* quale caratteristica discriminatoria per la sopravvivenza, nonché antecedente dello scardinamento di logiche ormai vuote, appartenenti al mondo preesistente. Le continue e repentine riorganizzazioni di ruoli e appartenenze rappresentano una forza che agisce premendo sulla capacità di mantenersi identici a se stessi. Venuti meno quelli che erano solidi sistemi di riconoscimento, impellenti sono il bisogno di sicurezza e di contenimento delle angosce di annientamento. Le organizzazioni non sembrano in grado di fornire rassicurazioni agli individui sul loro esistere come identità lavorative, al contrario, spesso generano sentimenti di frammentazione. Sovente, esse diventano addirittura dei *non luoghi*, quali entità anonime, prive di vincoli, che seppur caratterizzati da una fissità oggi improponibile, fornivano sicurezze lenitive: il posto fisso, la ripetizione, le *routine* di spazio e tempo fungevano da contenitore di ansie (Orsenigo 2002). L'accesso all'identità lavorativa avviene attraverso la relazione con una pluralità di organizzazioni e, nonostante la complessità di ricomposizione delle informazioni e dei dati di sé in un *unicuum* ed il rischio di appiattimento nel presente, agli individui si spalancano infinite opportunità, contesti e situazioni con cui misurarsi per sviluppare un'esponenziale conoscenza personale e di sé come professionisti. Le identità lavorative possono essere pensate, in questa logica, da una parte come edifici solidi, costruiti nel tempo, mattone dopo mattone, se a loro supporto vengono sviluppate capacità di immagazzinamento e conservazione di conoscenze, storie e culture; dall'altra, congruentemente alle condizioni ambientali, *“essa può essere intesa come la capacità dinamica ed il prodotto del collegare, ricollegare ed articolare elementi anche divergenti dell'esperienza e del pensiero, di porli in dialogo, di ripensare e riscrivere la storia e la memoria”* (Orsenigo, 2002, p. 17).

Conclusioni

All'interno di questo capitolo si sono affrontate tematiche, legate ai processi soggettivi di costruzione del sé e dell'identità lavorativa, fondanti il ruolo dei

singoli all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo fondamentale della sua stesura è stato quello di gettare così le premesse necessarie per la lineare comprensione di quanto si approfondirà nel prossimo capitolo, allargando lo *zoom* dal singolo alle organizzazioni ed all'artefatto culturale del *layout* fisico, prodotto umano che esercita a sua volta un'importante influenza sugli attori sociali coinvolti.

Capitolo 8

ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI: IL LAYOUT FISICO COME VARIABILE INDIPENDENTE

Introduzione

Si intende, nel presente capitolo, allargare lo sguardo, dalla soggettività dei singoli all'interno dei sistemi di lavoro, trattata fino a questo momento, all'organizzazione che li accoglie. Ci si addenterà nella definizione del *layout* fisico, come artefatto culturale organizzativo condizionante il processo di sviluppo identitario e come fattore rilevante nel tentativo di concorrere all'implementazione del benessere nei sistemi di lavoro sostenibili. L'orientamento che guiderà la dissertazione è di matrice culturalista e si tratteranno, per eshaustività, dei quadri teorico-disciplinari, per chiarire quanto sopra citato ed introdurre un affondo sugli studi ergonomici ed estetici che contribuiscono alla sistematizzazione di ambienti lavorativi a misura d'uomo e promotori di sviluppo.

8.1 Il *layout* fisico: un inquadramento di significato e senso

L'organizzazione, come la città di K. Lynch (1981), è molto più di ciò che si vede, è una costruzione nello spazio, su grande scala, un artefatto di non immediata comprensione. Alla stregua di ogni altro luogo, la sua immagine è imbevuta di molteplici significati, rivestita di simboli ed evocatrice di memorie. L'uomo è naturalmente dominato dalla tendenza vitale a conferire identità all'ambiente, servendosi dei sensi e delle percezioni di colore, forma, movimento ed ordinando questo *mare magnum* in rassicuranti *gestalten*. L'organizzazione dello spazio è per l'essere umano una bussola, da essa dipendono equilibrio e benessere.

8.1.1 L'interesse al *layout* organizzativo: le origini

L'attenzione alla struttura fisica delle organizzazioni, come oggetto di ricerca, affonda le sue radici negli studi delle officine Hawthorne, condotti da Elton Mayo, tra gli anni Venti e Trenta del secolo scorso alla Western Electric Company, fabbrica statunitense i cui stabilimenti erano ubicati in un sobborgo della città di Chicago. L'obiettivo primigenio del programma sperimentale era quello di

comprendere la natura del rapporto esistente tra le condizioni ambientali, nello specifico il grado di illuminazione degli edifici, ed il rendimento dei lavoratori. L'ipotesi pregressa era che la produttività sarebbe aumentata all'intensificarsi sistematico della luminosità del luogo ospitante, ciò che non ci si aspettava era, tuttavia, un incremento della resa anche in condizione di insufficienza di luce. Il rapporto tra le due variabili, tanto irregolare ed incongruente rispetto ad ogni previsione, aveva subito l'interferenza di una terza, interveniente, il *fattore umano*, quale insieme di elementi psicologici latenti condizionante il comportamento manifesto. In particolare, l'essere stati scelti e trasferiti nella struttura in questione, e l'essere stati oggetto di particolari attenzioni, era stato interpretato dai soggetti come un segnale di interesse da parte del *board* direzionale che li aveva coscientemente e deliberatamente collocati in posizione di superiorità rispetto a coloro che non erano stati coinvolti nella ricerca. Il sociologo George Homans, nell'intento di conferire nuovamente centralità allo studio delle strutture fisiche nel campo organizzativo, esautorate del loro potere di influenza proprio dai tempi degli esperimenti di Hawthorne, porta alla nostra attenzione un dato interessante: le influenze sociali e relazionali, intervenienti negli studi sopracitati, rappresentano in realtà una variabile dipendente, controllabile mediante un cambiamento nel *layout* fisico, poiché l'essere trasferiti in un luogo separato e lontano dalla sorveglianza dei supervisori è simbolo di interesse e fiducia nei loro confronti.

8.1.2 *Layout interno ed esterno: verso una definizione del costruito*

Muovendoci verso una definizione di *layout*, è necessario precisare che, come accade per la struttura sociale, definita dall'organizzazione delle componenti umane e di ruolo, quella fisica è determinata dagli elementi concreti ed osservabili, specchio della stessa configurazione sociale. Essi comprendono gli edifici, la loro architettura e locazione, l'arredamento, le attrezzature e tecnologie, le decorazioni e le presenze umane. Analizzandone le relazioni più significative, è possibile identificare tre aree di interesse, quali la *geografia organizzativa*, la distribuzione spaziale delle molteplici sedi dislocate sul territorio, impegnate in attività di scambio continuo, reciproco e con l'ambiente, il *layout*, quale schema strutturale, manifesto in edifici e costruzioni, ed il *design*, quale *decor*, stile d'arredamento.

Soffermandoci sul *layout*, esso consiste nella "*sistemazione spaziale degli oggetti fisici e delle attività umane*" (Hatch, 1999, p. 237). Esso si riferisce, pertanto al

posizionamento di mura e divisori, dell'arredamento, delle attrezzature e del personale, ma anche alla distribuzione dei dipartimenti o degli uffici in diversi edifici e costruzioni appartenenti alla stessa struttura organizzativa, comprensiva, in questo caso, di passaggi di collegamento, cortili ed aree verdi.

Il *layout* interno, in particolare, configura la distribuzione delle strutture comuni, quali gli spazi ricreativi, i servizi igienici e le sale riunioni, ma riguarda anche l'attribuzione degli uffici, l'assegnazione a punti spaziali particolari ed il raggruppamento di attività simili o complementari. Focalizzandoci, per semplificazione, sul *layout* della catena di montaggio, esso comprende la sistemazione dei macchinari per lo svolgimento, senza ostacoli, di compiti precisi. Il suo studio accurato e puntuale è di fondamentale importanza e garante dell'efficienza del processo di trasformazione. E' possibile, dunque, asserire che i lavoratori che espletano funzioni tra loro interdipendenti trovano un limite o una facilitazione alla propria capacità di coordinamento nella configurazione degli spazi e nella distribuzione delle tecnologie. Questo accade a tutti i livelli organizzativi, sebbene con più flebile evidenza. Succede così che negli uffici, la loro apertura ed accessibilità o *privacy*, dipendente dalle strutture di separazione degli spazi, presenti mediante barriere visive e porte o completamente assenti come negli uffici detti *Bullpen*, condiziona le modalità di comunicazione e coordinamento tra individui e gruppi, favorendo scambi informali o rigidità e distanza (Hatch, 1999).

8.1.3 Identità e lavoro: il ruolo della struttura fisica

Tornando al rapporto tra la struttura fisica, quale artefatto culturale, e coloro che la abitano, forti delle premesse concettuali fatte, è possibile spingerci nell'approfondimento critico di tre chiavi interpretative, proposte da M.J. Hatch (1999), interponendo tra noi e la comprensione della dimensione strutturale organizzativa una lente teorico-culturale, ora *modernista*, ora *simbolico-interpretativa*, orientante la stesura del lavoro di tesi, ora *postmodernista*, queste ultime indispensabili per sopraggiungere ad una disquisizione sull'influenza esercitata dal layout sull'identità. Aderendo per qualche istante agli assunti della prima, con consistenti ancoraggi di matrice *behaviorista*, ci è consentito appurare che il comportamento degli esseri umani può essere influenzato dalla configurazione dello spazio in cui essi sono posti nell'esercizio della propria attività (Hatch, 1999). Questo approccio poggia le sue basi sulla convinzione, che

fu originariamente di J.B. Watson, che sia possibile ottenere qualsiasi tipo di comportamento desiderato esercitando un ferreo controllo sull'ambiente (Feldman 2008). L'interazione *face-to-face* è considerata forma di comunicazione superiore, questo determina la lettura del rapporto tra distanza fisica e scambio funzionale in termini di proporzionalità inversa. I tempi costituiscono una dimensione fondamentale, su di essi viene esercitato un controllo quasi nevrotico ed al rispetto degli stessi è attribuita la responsabilità dell'efficienza produttiva. In questi termini, la separazione dei dipendenti, dislocati in piani o addirittura costruzioni differenti, è altamente controproducente ed auspicabile è la configurazione di uno spazio aperto e la loro vicinanza fisica, *condicio sine qua non* per l'imbastitura di una rete di relazioni spontanee tra collaboratori e capi, indispensabili per l'ottimizzazione dei tempi di produzione, i quali andrebbero inequivocabilmente a diluirsi in caso contrario (Hatch 1999). Non vi è nessun interesse ai simboli ed ai significati attribuiti al *layout*, parte di un'inaccessibile *black box*, poiché il lavoratori non sono rappresentati quali identità in evoluzione.

Adottando lo sguardo simbolico-interpretativo, orientamento dominante la parte empirica del lavoro di tesi ed i cui assunti rappresenteranno il *background* conoscitivo alla base della raccolta ed analisi dei dati, il *focus* si sposterà sulla valenza simbolica della struttura fisica, sul legame inconscio tra la stessa e le *routine* lavorative degli attori. Così come le costruzioni ospitanti arrivano a rappresentare l'organizzazione, nelle medesime modalità influenzano il processo di costruzione d'immagine della stessa da parte degli individui. L'architettura degli edifici è detentrica di un ingente potenziale comunicativo, all'interno come all'esterno, e la consapevolezza di essere inclusi in quel sistema attiva *cluster* comportamentali di *routine*, frutto di un condizionamento simbolico. Gli elementi e le relazioni spaziali giocano un ruolo fondamentale nella produzione ed influenzamento dell'identità individuale fuori e dentro l'organizzazione.

La qualità del *design*, la distribuzione degli spazi, il rispetto della *privacy* e la postazione in posizioni privilegiate sono significativamente associate alla dimensione del prestigio personale, sono indicatori di *status*. L'enfasi sugli *status symbol*, formali ed informali, o l'appiattimento a standard miranti ad una sostanziale riduzione delle differenze interne, rappresentano due possibili scelte, due polari politiche organizzative fortemente impattanti sull'identità individuale degli attori sociali. Le strutture fisiche risultano essere un insieme frammentario di unità e reparti, zone federali dotate di autonomia e cultura propria. I *confini territoriali*, contrassegnati da elementi di discriminazione spaziale, conferiscono

marcature visibili delle aree d'appartenenza, simbolicamente attribuite ed associate ai gruppi che le occupano(Hatch 1999).

Dopo aver operato un affondo sui fattori condizionanti l'identità personale e di gruppo, è opportuno spostarsi su scala più vasta ed inquadrare il fenomeno dell'*identità organizzativa*.

Essa nasce ed evolve in riferimento alle realtà esperite dai membri che ne fanno parte, da come esse si percepiscono in quanto tali ed al sistema di valori, norme e credenze relativo all'organizzazione nel suo complesso. Differente, ma in egual modo impattante sull'identità personale degli attori di un'organizzazione, è la sua immagine, ovvero l'impressione che gli altri ne hanno, gli atteggiamenti del pubblico esterno in riferimento alle sue caratteristiche peculiari. Immagine ed identità costituiscono un binomio inscindibile e gli aspetti visibili del sistema, quali gli elementi architettonici, il *design* del prodotto e l'abbigliamento dei dipendenti, sono un potente mezzo attraverso cui creare un'impressione duratura sulla popolazione interna ed esterna.

Differente risulta essere l'interpretazione postmodernista, la quale getta luce sui processi sociali organizzatori dello spazio, a sua volta impattante sulle relazioni: le forme spaziali, suggerisce E. Soja (1989), non sono altro che il prodotto dell'azione umana, riempite da oggetti socialmente costruiti, pertanto il potenziale simbolico della struttura fisica è assimilabile a quello proprio degli artefatti culturali tutti. Le modifiche nella configurazione dei luoghi sono edificanti, consentono continue ricostruzioni del mondo simbolico ad immagine e somiglianza di quello ideale e desiderato. In questi termini gli spazi sono espressione di significati organizzativi (Hatch 1999).

8.2 *Layout* a servizio della sostenibilità: in che modo?

Nonostante la prospettiva privilegiata sia quella culturalista, per ragioni di esaustività, si procederà con un breve affondo sull'accezione, conferita al *layout* fisico nella promozione dei sistemi di lavoro sostenibili, sposata da diverse prospettive disciplinari. Il punto di vista ergonomico e quello estetico ci forniranno una ricchezza di angolazioni ed interpretazioni, che ci permetteranno di concludere con una riflessione, guidata dal paradigma culturalista, sul *layout* fisico a supporto delle *routine* lavorative e dello sviluppo personale ed organizzativo. Addentrarci nel vivo degli assunti di due discipline con fuoco sulla relazione tra l'uomo ed il suo ambiente di lavoro ma dicotomiche per le categorie d'analisi utilizzate, ci consentirà di riprendere i contenuti discussi nei precedenti

paragrafi e nel capitolo 3, in esplicita connessione con il concetto di sostenibilità, secondo l'orientamento culturalista.

8.2.1 Sistemi lavorativi sostenibili se a misura d'uomo: L'ergonomia

Per addentrarci nell'approfondimento del rapporto tra il *layout* fisico come fattore impattante sulla sostenibilità del lavoro, ed il benessere, è necessario operare un affondo teorico su una delle discipline che Murrell (1967) definì quale tentativo di adattamento del lavoro all'uomo. L'ergonomia, di recente origine, precisamente datata 1949 con la fondazione della *Ergonomics Research Society*, può essere definita quale disciplina scientifica il cui fuoco d'attenzione è l'interazione tra gli esseri umani e gli altri elementi del sistema, ma anche come professione che applica principi teorici e metodi alla progettazione con la finalità di ottimizzare il benessere umano e la performance globale del sistema.

In funzione dei temi di cui essa si occupa, possono essere individuate tre differenti aree d'azione della stessa. Secondo la tassonomia specifica, *l'ergonomia fisica*, dotata di un *background* concettuale composto di saperi riguardanti l'anatomia fisica, l'antropometria, la fisiologia e biomeccanica, studia posture e movimenti, disturbi muscolo-scheletrici ed il *layout* del posto di lavoro. *L'ergonomia cognitiva*, a partire dalla conoscenza dei processi di percezione, memoria, ragionamento e risposta agli stimoli ambientali, incidenti sulle interazioni tra uomo e sistema, sviluppa il suo interesse, tra gli altri temi, sulla presa di decisione, sulla prestazione esperta e sullo stress lavoro correlato. *L'ergonomia organizzativa* si occupa di ottimizzazione di tecnologie e sistemi tecnici, con occhio di riguardo alle strategie sottese ed ai processi, ed i suoi studi includono la progettazione dei sistemi di lavoro, in termini di attività e tempi, i lavori di gruppo e la comunicazione.

L'ergonomia è, pertanto, una disciplina, ma anche una pratica che apporta il proprio contributo alla configurazione delle attività di lavoro, dei suoi prodotti, ambienti e sistemi, compatibili con le caratteristiche strutturali delle persone (Callari & Re, *In press*).



Figura 9 – Obiettivi dell’Ergonomia dei sistemi di lavoro (rielaborazione da Wilson e Corlett, 1990, in Fubini, 2009, pag. 25)

L’ergonomia è multi paradigmatica ed interdisciplinare in quanto è terreno d’incontro di discipline psicosociali, biomediche e politecniche, convergenti nella progettazione di sistemi di lavoro a misura d’uomo. L’interesse che accomuna i diversi approcci è quello rivolto ai sistemi, nelle loro componenti spazio-strumentali, ed al soggetto parte degli stessi, in continua interazione con l’ambiente. L’intervento può investire il livello micro, dell’individuo nell’utilizzo di strumenti specifici per lo svolgimento di un compito, meso, su specifiche porzioni di processo, e macro, all’interno di contesti più ampi. L’approccio, come già anticipato, è spiccatamente progettuale con finalità di miglioramento performativo del sistema ed attento al benessere degli individui (Fubini 2009).

L’Italia ha assistito alla diffusione dell’Ergonomia negli anni Settanta, in un contesto caratterizzato da tensioni sociali e rivendicazioni di diritti sino a quel momento non rispettati. La disciplina ha tempestivamente risposto alla richiesta di miglioramento delle condizioni di lavoro, pianificando una riprogettazione tecnica ed organizzativa dei processi, con una speciale attenzione al problema della salute e della sicurezza; l’interesse si estende, poco dopo, agli aspetti ambientali dei luoghi di lavoro, con *focus* sull’usabilità degli spazi e delle attrezzature. L’interazione tra uomo macchina ed ambiente, abbiamo detto essere oggetto di studio ed intervento della disciplina, ma, ai fini del nostro approfondimento sul *layout*, è necessario focalizzarsi per un attimo sulla relazione tra il soggetto e la struttura che lo ospita. Occuparsi di interazione uomo-ambiente significa gettare lo sguardo al contesto in cui il lavoratore opera, le cui influenze, a partire dalla sua fisicità, esercitano pressioni determinanti sul buon esito dell’attività specifica.

Soggetti di questi condizionamenti sono variabili ambientali quali l'illuminazione, il microclima e l'acustica, ma anche i possibili fattori di rischio dipendenti dall'attività in questione, ancora le condizioni di carico di lavoro e strutturazione delle funzioni, ed i vincoli culturali e sociali contingenti (Cenni 2003).

L'Ergonomia, come la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, riveste un ruolo importante nella ricerca intervento e nella prevenzione dei rischi psicosociali, dovuti ad un malsano funzionamento dei sistemi, prodotti dall'azione combinata di una pluralità di fattori trasversali all'organizzazione.

8.2.2 *Struttura fisica a sostegno dei processi di sviluppo: il pensiero dell'Estetica*

Un'altra disciplina che può venire in nostro aiuto nell'analisi intrapresa è l'Estetica della vita organizzativa, la quale riguarda, secondo il pensiero di A. Strati (1999), l'insieme dei *feeling* e dei processi individuali in una specifica realtà socialmente costruita. Essa concerne le facoltà umane sensoriali, d'ascolto, vista, tatto, olfatto e gusto, e di giudizio. Gli artefatti culturali, siano essi materiali, come il *layout* fisico e le tecnologie, o eterei, sono pervasi da una dimensione trascendente la mera funzionalità. Il *pathos* prodotto dagli elementi non umani nei membri dell'organizzazione si ripercuote sui processi di interazione e comunicazione organizzativa. I primi studi sull'Estetica hanno esaminato la natura fisica delle organizzazioni, la loro concretezza, il loro essere oggetti empiricamente dati come reali, intuiti dalla coscienza come intenzionalità (Husserl, 1913). La qualità del contesto ospitante l'organizzazione influenza la salute del sistema e la sua struttura fisica può sostenere i processi di sviluppo del sistema. Le categorie estetiche efficaci per dipanarsi nella comprensione della vita organizzativa vengono definite agogiche, per il loro movimento musicale ed ascendente, ed il *cluster* si compone di aggettivi connotati positivamente e negativamente, utilizzati dalle persone per descrivere la propria quotidianità, risignificati nel contesto specifico. A.Strati (1999) affronta una delle categorie, *beautiful*, per permettere ai profani di cogliere il focus d'interesse dell'approccio estetico: il senso del bello degli attori organizzativi, impegnati in costanti processi di costruzione e decostruzione di significati e simboli, diventa uno degli oggetti di studio della disciplina, rivolta ai dettagli, alle *nuance* distintive degli specifici frammenti di vita sociale nei sistemi, per fare luce sull'azione intenzionale dei soggetti. Le espressioni categorizzate sono utilizzate nel processo valutativo della fisicità

aziendale, degli spazi, dell'atmosfera di lavoro e della sua vitalità. Tornando per un istante alla dimensione del bello, la categoria affonda le proprie radici nella tradizione filosofica Europea, con origini nel pensiero presocratico, ma essa, per la sua soggettività può anche essere associata alle discipline orientali, ai culti religiosi più disparati o alla filosofia estetica del XVIII secolo, ispirata ai valori dell'armonia, della simmetria e delle proporzioni. Il giudizio estetico, non fattuale, dipenderà da queste sfumature canoniche, e sarà afferrabile mediante le rappresentazioni dell'organizzazione ed il valore attribuito loro. Parlando di *layout* organizzativo e stando sul piano della fisicità dello stesso, è necessario occuparsi dello spazio ma anche degli oggetti che lo riempiono e concorrono a renderlo sostenibile oppure difficilmente vivibile, nella loro ambiguità strutturale. Una ricerca statunitense, ha provato che gli oggetti piacevoli scatenano stati emozionali positivi, favorendo la creatività. Gli studi sull'emozione condotti da Donald A. Norman (2004), Andrew Ortony e William Revelle, docenti presso il dipartimento di Psicologia della Northwestern University, mostrano, infatti, che tre livelli cerebrali impattano, in maniera e misura diverse, sul funzionamento complessivo di ogni persona. Esiste un *livello viscerale*, rispecchiante le origini biologiche del cervello, quale strato automatico ricco di circuiti precablati, un *livello comportamentale*, comprendente circuiti d'analisi e risposta che sostengono i processi responsabili del controllo sul comportamento ordinario, ed un *livello riflessivo*, costituito da strutture cerebrali più sviluppate ed avanzate e guida dei processi di tipo contemplativo. I tre livelli, tra loro complementari, interagiscono e si modulano reciprocamente. La componente cognitiva e l'affezione divengono parte di ogni azione nell'assegnazione di significato e nell'attribuzione di valore. Di fronte ad eventi critici il sistema affettivo agisce allertando i livelli comportamentale e riflessivo, alzando gli *standard* di focalizzazione sui dettagli, mentre in stato d'affezione positiva la razionalità ed il controllo risultano allentate. Avviene un ampliamento dell'operatività con conseguente predisposizione alla recezione nuove idee ed incremento di curiosità, creatività ed inclinazione all'apprendimento. Secondo la teoria di Norman (2004), tali stati emotivi svolgono un ruolo essenziale nella percezione del *design* di luoghi ed oggetti. Il livello viscerale, seppur primitivo e poco raffinato, è sensibile ad una vasta gamma di informazioni sensoriali. Le affezioni positive sono suscitate da condizioni quali il calore e la media illuminazione dei luoghi, gli odori dolci, le tonalità di colore intense e sgargianti, i suoni armoniosi, gli oggetti simmetrici, poco spigolosi e levigati. Al contrario ciò che sembra produrre automaticamente un'affezione

negativa sono i rumori forti, acuti ed improvvisi, le luci eccessivamente brillanti o troppo soffuse, gli oggetti incombenti, perché troppo vicini o posti in zone disfunzionali e non idonee, temperatura di intensità irregolare, gli spazi vuoti, il contatto forzato con l'altro e gli oggetti appuntiti. Sebbene, l'uomo, sia dotato, a differenza degli altri esseri viventi, di un potente livello riflessivo che consente di trascendere le imposizioni di quello biologico, prive di interpretazione o coscienza, le condizioni sopraelencate condizionano a livello inconsapevole sentimenti, comportamenti e razioicinio, parte dei livelli più avanzati. A questo punto è necessario, mediante una postilla al discorso fatto in precedenza, chiarire la distinzione fra ciò che è bisogno e ciò che è desiderio, il primo concernente ciò che è indispensabile e prioritario perché una persona porti a termine il proprio compito, il secondo riguardante ciò che la persona gradirebbe avere per rendere ancora più fluida la propria attività. Se dunque i bisogni sono stabiliti dal tipo di lavoro da compiersi, i desideri sono determinati dagli aspetti micro e macroculturali, nonché dall'immagine che si ha di se stessi e dell'organizzazione in cui si opera, ed hanno una potenza di gran lunga superiore alle necessità reali (Norman, 2004). Un luogo dotato di strutture igieniche e delle tecnologie necessarie per l'adempimento di una funzione è la condizione base, uno *standard* minimo, rispondente al mero bisogno, ma ciò non basta per garantire il benessere di chi lavora in quello spazio. Se esso risponderà a requisiti più complessi, lasciati alla discrezionalità delle singole organizzazioni, maggiore sarà la possibilità che gli individui si sentano emotivamente più vicini al luogo e, di conseguenza, al lavoro stesso, con ripercussioni positive sulla produttività.

8.3.3 Il layout nella cultura della sostenibilità: la concezione Culturalista

Nella prospettiva culturalista il *layout* risulta essere un simbolo, un aspetto visibile e tangibile dei significati culturali attribuiti all'organizzazione, alle attività lavorative in essa perpetuate ed al ruolo dei singoli al suo interno. Il *focus* si sposta così dall'idoneità degli spazi e degli artefatti, in senso meccanicistico e deterministico, per il buon esito dell'azione produttiva, in termini di scarto dal modello, e dall'estetica come principale elemento condizionante la percezione dell'organizzazione, alla funzionalità del *layout* quale mezzo a sostegno del soddisfacimento dei bisogni di tutti i portatori di interessi, il benessere dei quali risulta essere fondamentale. Si trascende, così, l'efficacia degli spazi a mero supporto delle azioni performative, senza però focalizzarsi in maniera riduzionista

sulla mera reazione pre-riflessiva al *layout*. P. Gagliardi (1990) sostiene, in polemica con Shein, che gli artefatti non sono manifestazione superficiale di una cultura, definendoli il fenomeno culturale primario stesso. Gli artefatti sono rintracciabili nel comportamento umano, ma esistono indipendentemente dall'attore che lo agisce, poiché, in quanto esercitanti un potere di definizione e trasmissione di canoni sensoriali e di gusto, sono la più fedele descrizione di un'identità culturale. I significati ed i valori sono mantenuti e comunicati mediante artefatti, simbolizzati peculiarmente nelle organizzazioni. Il *design* e la configurazione spaziale contengono, così, aspetti funzionali e pragmatici, ma soprattutto comunicativi, e ciascuna componente è in relazione ad un *pattern* architettonico, ad un tutto che parla della cultura organizzativa. Le attribuzioni simboliche dei singoli impattano sulla loro capacità di evocare memorie individuali e collettive, di comunicare creatività o standardizzazione, gerarchia o senso di comunità. La struttura fisica rappresenta il *packaging* dell'organizzazione, nelle sue fattezze e caratteristiche distintive.

Un'organizzazione che si preoccupa del benessere dei suoi attori, attivando la dimensione dell'ascolto, è intenzionata ad accrescere nella comunità di persone che vi opera, la *motivazione*, la *soddisfazione* e la positività del *clima*. Apportando una breve premessa chiarificatrice delle tre componenti sopra citate, possiamo definire la soddisfazione quale "*indicatore di appagamento e anche di apprezzamento che gli individui utilizzano per segnalare la qualità della relazione tra loro e l'organizzazione*" (Quaglino 2002, pag. 43) che si declina sul contenuto professionale e di sviluppo, sulla dimensione relazionale ma anche sul contesto e l'ambiente; la motivazione riflette, invece, "*l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di rendere disponibili nella relazione con l'organizzazione*" (Quaglino 2002, p. 45), dimensione, questa, che assume tonalità e valenze soggettivamente differenti; il clima, infine, si riferisce alla "*qualità della rete di tensione collettiva che lega o non lega gli uomini e le donne dell'organizzazione, è lo stare insieme, il lavorare insieme, il piacere di ritrovarsi oppure no(...) la distanza, oppure anche l'eccessiva informalità, l'eccessivo calore che forse nasconde il bisogno di compensare qualche mancanza*" (Quaglino 2002, p. 46). Proprio quest'ultima dimensione, strettamente accomunata alla cultura poiché tesa anch'essa all'identificazione, significazione e simbolizzazione del contesto, può essere analizzata sul piano delle percezioni soggettive, in termini di processi e stili, delle relazioni ed interazioni, quindi rispetto ai significati intersoggettivi, e della dimensione organizzativa strutturale, con focus sulla descrizione e percezione degli individui rispetto ad

pluralità di attributi organizzativi, misurabili oggettivamente (De Vito Piscicelli & Scatolini 2002). La configurazione dello spazio esercita un controllo sulle tre componenti, fungendone da vincolo o facilitatore, ed è uno degli elementi che consente agli attori sociali di sentirsi al sicuro all'interno del luogo del lavoro, in quanto può fungere non solo da deterrente per i rischi fisici e psicosociali ma anche da promotore di *security*, garantendo una condizione psicologica di tranquillità ed agio agli *stakeholder*. Esso presenta un'eloquenza intrinseca, utile agli attori sociali tutti per la definizione della propria identità e del proprio ruolo organizzativo come gestori, investitori, erogatori o fruitori di un servizio. Le microculture lavorative calibrano le proprie *routine* sulla base degli spazi e degli artefatti a loro disposizione e tutti gli attori sociali che popolano l'organizzazione ne sviluppano un'immagine sulla base di criteri fisici, simbolizzati secondo categorie macro e micro culturali. Se lo sviluppo sostenibile è essenzialmente volto alla tutela del benessere dei suoi *stakeholder*, dovrà fornire un supporto alle dimensioni motivazionali, di soddisfazione e clima ma anche all'identificazione ed emersione di bisogni individuali e collettivi ed allo stesso tempo favorire il coinvolgimento di tutti gli attori implicati, responsabili, ognuno nella stessa misura nella soddisfazione delle necessità latenti e manifeste. Il *layout* diventa, in questa prospettiva, non solo quello che Herzberg (1959) definì, un *hygiene factor*, necessario, cioè, meramente per evitare un diffuso malcontento, ma uno strumento di conoscenza dell'organizzazione, dei suoi valori e di sé stessi come attore appartenente al sistema. Tornando alla sostenibilità, la responsabilizzazione di tutti gli *stakeholder* richiede un cambiamento culturale profondo, condiviso ed interiorizzato dagli attori, i quali devono accettare la piena portata della transizione. Se il lavoro viene identificato, in maniera condivisa, come processo intenzionale di creazione di valore, questo richiede una ricorsiva specificazione degli obiettivi, dei ruoli, delle risorse, ed il *layout* fisico dovrà essere a servizio della flessibilità e di un approccio *bottom-up* di gestione delle informazioni e del processo di presa di decisione. La comunicazione tra gli attori organizzativi deve essere in quest'ottica facilitata da una struttura che presenti caratteristiche compatibili con l'improrogabile soddisfazione di quella che risulta essere una necessità interna, vitali per la sopravvivenza dell'organizzazione. Allo stesso modo, se la sostenibilità deve riflettersi sulla risposta concreta del sistema alle richieste ambientali, della comunità ospitante a cui l'*output* è rivolto, il *layout* dovrà garantire l'accessibilità all'organizzazione ed al risultato degli sforzi produttivi e concorrerà in prima linea alla soddisfazione del cliente nell'intero

processo di fruizione di beni e servizi. La sostenibilità, nella sua intrinseca articolazione e multidimensionalità, richiede sforzi organizzativi sul piano ecologico, *in primis* la predisposizione di strutture nel rispetto dell'ambiente, su quello economico, messo a dura prova dai crolli finanziari sfociati in una crisi mondiale, e su quello sociale, in termini di tutela del lavoratore e di garanzia di benessere. I modelli emergenti sembrano privilegiare, pertanto, soluzioni che supportino i singoli nella resilienza e tolleranza dell'instabilità ambientale, della frammentazione, della complessità. I *designer* possono giocare un fondamentale ruolo nel progresso verso la diffusione di sistemi sempre più sostenibili e a misura d'uomo, sfruttando i vantaggi connessi con le potenzialità delle nuove tecnologie, garanti di flessibilità a tutti i livelli della struttura, ed abbattendo rigide separazioni tra settori della medesima organizzazione, ma questo è possibile solo se tale cultura diventa espressione di un pensiero ed un interesse condivisi (Dorsa&Walker 2001).

Conclusioni

Il capitolo ha cercato di inquadrare la struttura fisica nella più ampia categoria di artefatto culturale. Si è poi ripreso il *fil rouge* riflettendo sul ruolo del *layout* fisico nella promozione dello sviluppo sostenibile, interrogandosi sul potere dello stesso sul perseguimento del benessere individuale e collettivo, nonché sull'identità personale e lavorativa.

PARTE III

IL CASO WELFARE ITALIA

“Esiste una connessione non casuale tra l’idea della conoscenza come conversazione e il rifiuto della razionalità algoritmica a favore di una ragione che inventa il senso della realtà interrogandosi e interrogando. Una conoscenza che si appella ad una ragione siffatta non potrà che configurarsi come un’acquisizione del sapere che procede automaticamente in forza di passaggi obbligati dalle premesse date alle conclusioni risultanti, ma sarà un’indagine che esige l’esplorazione di svariate prospettive ed integrazioni incessanti di più opinioni per la costituzione di un senso sempre aperto e cangiante che può realizzarsi solo nella conversazione”

Paul Feyerabend

Capitolo 9

INTRODUZIONE AL CASO WELFARE ITALIA

Introduzione

Scopo del presente capitolo è fornire al lettore un quadro dell'organizzazione Welfare Italia, nella sua struttura, *mission*, *vision*, cultura ed offerta. Successivamente si andrà ad esplorare il contesto specifico di X, quale *franchisee* WI, sulla cui esperienza è stata svolta la parte empirica di questa tesi.

9.1 WI: uno sguardo d'insieme

Welfare Italia è il marchio generato dal gruppo cooperativo CGM, atto a stabilire alleanze con *partner* del settore pubblico e privato al fine di fornire risposte puntuali ai bisogni dei cittadini e a progettare servizi di qualità a un costo accessibile.

CGM si fa promotore e garante del progetto Welfare Italia, facendo leva sulle risorse, i metodi, le connessioni costruiti nel corso della propria storia imprenditoriale su tutto il territorio nazionale. L'obiettivo di WI è quello di realizzare un modello avanzato di *Welfare* che coniughi solidarietà e capacità competitiva, creando inclusione e valorizzando il capitale sociale. L'offerta consiste in prestazioni mediche leggere a costi sostenibili nelle aree di bisogno tradizionali e in quelle emergenti.

Il *claim* "Cure con Cura" nasce dall'esigenza di rendere manifesta la sua *mission*, portatrice di contenuti e valori specifici.

Welfare Italia Servizi s.r.l. è una società costituita nel febbraio 2009, partecipata dal Consorzio CGM, da Intesa Sanpaolo e da Banco Popolare. Essa è un'impresa privata con finalità di interesse generale che, pur agendo con logica di mercato e capacità competitiva, investe nella solidarietà e nei progetti sociali.

Gli utili netti risultanti dal bilancio di WIS vengono utilizzati per il finanziamento dell'avvio e dello sviluppo di nuove iniziative, nonché per il mantenimento e lo sviluppo dei progetti rientranti nell'oggetto sociale. Il piano d'impresa focalizza per i primi anni l'attività di Welfare Italia Servizi su due linee di intervento: gli ambulatori odontoiatrici e i poliambulatori specialistici. L'obiettivo riguarda

L'apertura di centotrenta affiliati in tre anni (Fig. 10)



Fig. 10 - Le aperture 2009 e le aree di contatto per gli anni successivi

9.1.1 *Mission ed orientamento valoriale di WI*

Welfare Italia è un'impresa privata con finalità di interesse generale che coniuga solidarietà e finalità sociali con una logica di mercato e capacità competitiva e mette al centro le famiglie. È organizzata per rispondere ai bisogni presenti e futuri di queste ultime, grazie al miglioramento continuo dei servizi in essere.

La *mission* di Welfare Italia è di essere accanto alle famiglie in tutte le fasi della loro vita, dall'infanzia all'anzianità, con la capacità di:

- Promuovere benessere;
- Rispondere alle necessità quotidiane;
- Gestire insieme le situazioni di disagio.

Questo obiettivo viene perseguito attraverso la ricerca e lo sviluppo sul territorio di un'offerta completa di servizi a marchio di qualità a tariffe accessibili, e l'orientamento delle famiglie verso i servizi a marchio più adatti ai propri bisogni.

9.1.2 L'offerta di WI

Nello specifico le prestazioni offerte nei centri polispecialistici includono le seguenti specialità:

- Cardiologia;
- Dermatologia;
- Dietologia;
- Ecografia;
- Geriatria;
- Oculistica;
- Ostetricia e ginecologia;
- Urologia.

In relazione all'offerta di servizi, i poliambulatori Welfare Italia si caratterizzano anche per due elementi distintivi:

- I servizi per la riabilitazione, quali ortopedia, fisiatria, fisioterapia e massofisioterapia, pensati per soddisfare i bisogni della crescente popolazione anziana;
- I servizi di psicoterapia, quali psichiatria, psicoterapia, *counselling* familiare, per intervenire sui sintomi emergenti di disagio che il sistema pubblico fatica a intercettare.

Negli studi odontoiatrici viene erogata l'intera gamma delle prestazioni dentali: dalla diagnostica per immagini, all'odontoiatria conservativa e protesica, fino alla chirurgia orale, passando per la pedodonzia e l'ortodonzia (Fig. 11)



Fig. 11 - La gamma dei servizi offerti da WI

9.1.3 *Un modello patient-centred*

L'obiettivo di WIS è offrire alle fasce di popolazione medio-basse servizi sanitari di elevato livello qualitativo a prezzi contenuti. In particolare, sul piano qualitativo WIS intende dare particolare enfasi al tema della cura e della presa in carico del paziente al fine di offrire un servizio a prezzi contenuti, di qualità elevata sul piano tecnico, pratico e relazionale ed aderire a un modello che metta la persona al centro di ogni processo medico. L'idea è quella di creare un forte rapporto di fiducia con i clienti per sviluppare l'attività dei propri ambulatori e studi odontoiatrici, in modo che essi divengano punti di riferimento per i pazienti. Porre il paziente al centro del processo di cura significa riconoscerne il ruolo da protagonista nelle scelte che lo riguardano.

La forza della medicina *patient centered* è di guardare anche al vissuto di malattia, facendo riferimento non solo al vissuto emotivo, ma a un complesso di elementi che, pur distinti, interagiscono dando corpo alla cosiddetta agenda del paziente, quali i sentimenti, le idee e le interpretazioni che egli dà al suo stato di malattia, le sue aspettative ed i suoi desideri riguardo a ciò che dovrebbe essere fatto in ambito terapeutico ed il contesto familiare, lavorativo e sociale.

Per queste ragioni WI considera l'approccio *patient centered* indicato non solo per far sentire il paziente trattato come persona, ma per assicurare all'intervento di cura la massima probabilità di successo attraverso il suo pieno coinvolgimento.

9.2 La realtà di X

X è un comune di 4.927 abitanti della provincia di X con una superficie di 22,23 kmq. L'area ha nel complesso poco meno di 60.000 abitanti con un bacino che può estendersi in pianura. Il paese è ricco di infrastrutture sportive e di stazioni termali che offrono molteplici servizi. Paesaggisticamente, X si presenta con aspetti impervi, mutevoli e disparati che dipendono da variazioni altimetriche ma anche dal differente livello di urbanizzazione.

Il consorzio Y è stato tra i primi ad avviare l'esperienza WI proprio a X, muovendosi lungo un lavoro approfondito sui bisogni inespressi del territorio dell'area. Il centro è situato al piano terra dello stabile dove ha sede il Consorzio Y lungo la via principale di X. Lo spazio, che ha vetrine su strada da tutti i lati, è diviso in due parti, la prima delle quali ospita già il Centro Famiglia dove sono

attivi servizi di *counselling*, attività clinica per adulti e per l'età evolutiva. La seconda è propriamente destinata all'offerta WI; in essa, infatti, vengono erogate prestazioni leggere a carattere polispecialistico.

Conclusioni

Il presente capitolo ha avuto l'intento di descrivere la realtà di Welfare Italia, con affondo particolare sul poliambulatorio di X, organizzazione presso cui si è svolta la parte empirica di questa tesi. Nel capitolo successivo si entrerà nel dettaglio del progetto, specificandone gli aspetti strutturali, quali obiettivi, disegno di ricerca ed aspetti tattici e strategici.

Capitolo 10

IL PROGETTO DI RICERCA

Introduzione

Nel presente capitolo si intende definire l'impianto della parte empirica di questo lavoro di tesi, a partire dalle premesse contestuali del capitolo precedente, interamente dedicato al tratteggio della realtà di Welfare Italia, con affondo particolare sul centro polispecialistico di X. Si procederà con l'esplicitazione degli obiettivi conoscitivi, e con la successiva esplosione degli stessi in merito alla *ratio* delle scelte metodologiche e teoriche adottate. In seguito alla delineazione del disegno di ricerca si dedicherà spazio alla stesura degli aspetti tattici e strategici dello studio.

10.1 Obiettivi di ricerca

Il progetto di ricerca promosso entro la corporate di Welfare Italia esprime l'interesse a esplorare, attraverso un percorso di ricognizione mirata, che cosa costituisce un centro WI, cosa succede al suo interno, come esso si fa propulsore di storie territoriali e di logiche di produzione di servizi.

Lo scopo è quello di descrivere le modalità e le forme secondo cui i valori WI vengono tradotti in pratica, avvicinandosi ai contesti reali e attivando un percorso di produzione di conoscenza con gli attori organizzativi operanti nei centri.

In particolare, gli interessi conoscitivi circa il centro WI di X si muovono a partire da esigenze riguardanti la descrizione della costruzione di una specifica cultura organizzativa, cultura che si rende manifesta attraverso la descrizione degli artefatti culturali adottati e delle pratiche lavorative messe in uso relative al processo di accoglienza, e obiettivi meramente di ricerca, i quali riguardano la rilettura di quanto osservato secondo il costrutto della sostenibilità sociale ed organizzativa. In particolare, si intende capire se e come l'organizzazione è in grado di impiegare i propri mezzi per saturare tutte le necessità dei diversi portatori di interesse che gravitano intorno al centro di X, in ottica quindi *multistakeholder* (cfr. cap. 2). La sfida accolta è quella di avvicinarsi alla realtà

sociosanitaria di WI, con interesse rivolto a quelle che l'organizzazione stessa individua come determinanti leve per il supporto di una nuova concezione di cura: pratiche di erogazione sostenibili e spazi accoglienti e funzionali a supporto della stesse, entrambi gli elementi a favore della centralità del paziente nel processo di fruizione e del suo benessere.

L'interesse alla cultura organizzativa e alle pratiche lavorative, guida la strutturazione di un primo *set* di obiettivi di ricerca - intervento, i quali possono essere specificati ed articolati come segue:

1. Esplorazione della cultura organizzativa del centro Welfare Italia di X, attraverso:
 - a. La descrizione ed interpretazione delle pratiche-in-uso, con particolare riferimento al processo di accoglienza;
 - b. La descrizione dell'azione di artefatti culturali forniti dalla Corporate, da parte della realtà specifica di X;
 - c. L'osservazione delle modalità di significazione, da parte dei diversi attori organizzativi della *mission* e dell'orientamento valoriale del centro, con particolare riferimento ad artefatti e pratiche lavorative.

2. Rilettura alla luce del costrutto di sostenibilità sociale ed organizzativa di quanto osservato rispetto alle pratiche lavorative ad all'uso degli artefatti culturali.

Un secondo *focus* della ricerca è rappresentato dal *layout* fisico del centro polispecialistico ed il progetto si snoda in due bisogni conoscitivi fondamentali. Il primo, di natura descrittiva, concerne le caratteristiche fisiche e strutturali dell'organizzazione, il *layout* quale configurazione degli spazi del centro ed artefatto culturale. Il secondo riguarda, invece, la modalità d'utilizzo degli spazi stessi, in termini di attribuzione di significato agli stessi e di rispondenza alle specifiche esigenze degli attori organizzativi.

Per tali ragioni, gli obiettivi di ricerca-intervento promossi, possono essere specificati ed articolati come segue:

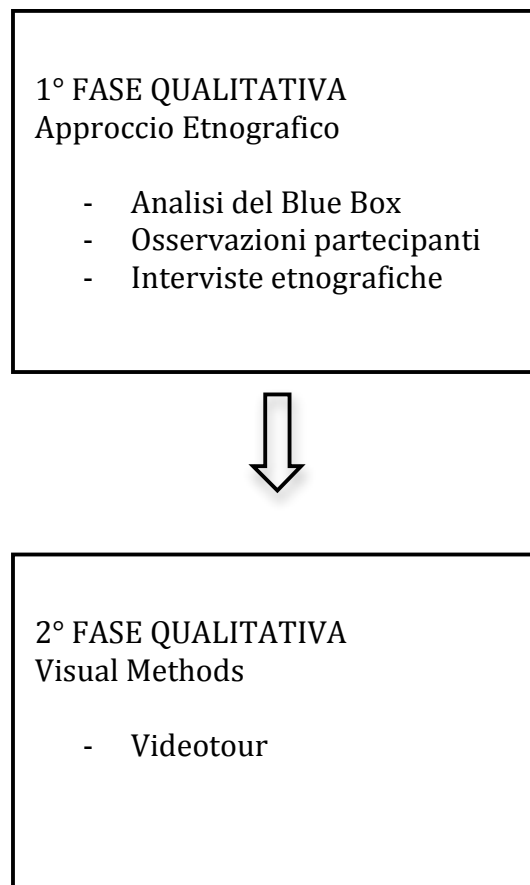
1. Esplorare il *layout* fisico del centro polispecialistico, mediante:
 - a. Descrizione dell'aspetto architettonico e configurazionale degli spazi, quale artefatto culturale;
 - b. Lettura, comprensione ed interpretazione dell'attribuzione valoriale condivisa al processo di cura, dei significati e dei simboli veicolati dalla struttura fisica.

2. Comprendere le modalità d'utilizzo degli spazi, mediante:
 - a. Analisi dell'uso del *layout* fisico in relazione ai bisogni degli stakeholders;
 - b. Comprensione dei significati attribuiti al luogo da parte degli attori sociali;

3. Rilettura del ruolo del *layout* fisico nel processo di promozione della sostenibilità sociale, mediante:
 - a. Comprensione del ruolo della struttura fisica nel supporto alle *routine* dei generi lavorativi abitanti il centro polispecialistico.

10.2 Disegno di ricerca

A copertura degli obiettivi definiti nel paragrafo precedente si rende opportuno strutturare un disegno di ricerca di tipo misto-trasformativo, il quale può essere articolato come segue:



Per una maggiore esplicitazione si rimanda agli aspetti tattici e strategici. Le metodologie utilizzate saranno descritte in modo dettagliato nel capitolo 11, interamente dedicato agli strumenti.

10.3 Aspetti tattici e strategici

Per la prima fase qualitativa si è scelto di procedere con un approccio di tipo etnografico, perché ritenuto idoneo a saturare un primo cluster di obiettivi esplorativo - conoscitivi. Essi possono essere meglio esplicitati come segue:

- Sviluppare conoscenza sulle pratiche in uso, sulla cultura organizzativa e sugli artefatti;
- Vedere come gli attori organizzativi significano, attraverso le pratiche lavorative e l'uso degli artefatti, la *mission* e l'orientamento valoriale del centro;
- Sviluppare conoscenze sulla struttura fisica del centro e sull'utilizzo degli spazi;
- Osservare in che modo il layout influisce sulle *routine* lavorative e sull'esperienza di erogazione del servizio;
- Osservare in che modo la struttura fisica risponde alle esigenze di tutti gli *stakeholders*.

A copertura dei precedenti scopi si è analizzato il manuale procedurale WI, il Blue Box, si sono effettuate quattro sessioni di osservazione non partecipante, ognuna della durata di mezza giornata lavorativa ed avvenute presso la sala d'aspetto del centro medico e si sono svolte tre brevi interviste ai medici del poliambulatorio. Si prenderanno poi in considerazione le interviste rivolte a direttore sanitario, medici del centro, manager operativo e receptionist del centro.

Per la seconda fase qualitativa si è ritenuto opportuno l'impiego di *Visual Methods*, in particolare attraverso l'utilizzo del *videotour*. L'obiettivo conoscitivo proprio di questo secondo momento della ricerca può essere così sintetizzato:

- Comprendere come le diverse culture professionali fondano le proprie *routine* lavorative, in particolare rispetto ai momenti di prenotazione ed accoglienza;
- Comprendere come viene significato lo spazio fisico, in tutte le sue componenti, da chi è parte dell'organizzazione;

- Comprendere quali elementi dello spazio risultano essere peculiari e salienti per le diverse *routine* lavorative.

A copertura degli obiettivi sopra definiti sono state scattate varie fotografie che ritraggono gli ambienti del centro medico ed è stato effettuato un *videotour* ad opera della receptionist del poliambulatorio, del Direttore Sanitario e del Manager Operativo.

La lente teorica che guida la raccolta dei dati, per entrambe le fasi qualitative, e che si intende utilizzare per l'analisi degli stessi è di tipo culturalista e identificabile con la prospettiva simbolico-interpretativa allo studio delle organizzazioni, in quanto l'intento è quello di leggere l'organizzazione attraverso le percezioni soggettive degli attori, mediate dalle pratiche-in-uso e dalla significazione che essi compiono rispetto agli artefatti. Nei capitoli successivi (cfr. cap. 12, 13 e 14) si tratterà nello specifico dell'analisi dei dati raccolti e della rilettura degli stessi in chiave di sostenibilità sociale ed organizzativa.

Conclusioni

Nel presente capitolo ci si è addentrati nel vivo della parte empirica di questo lavoro di tesi. Si sono definiti gli obiettivi, dapprima in modo generale, in seguito dettagliando gli stessi in relazione alle scelte metodologiche. Si è quindi articolato il disegno di ricerca, specificando le scelte tattiche e strategiche operate. Ci si è riservati di rimandare l'esaustiva definizione, in via teorica e bibliografica, delle metodologie e degli strumenti adottati al capitolo successivo.

Capitolo 11

QUESTIONI METODOLOGICHE

Introduzione

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di introdurre, in linea teorica, le metodologie impiegate nello svolgimento della parte empirica di questo lavoro di tesi. In particolare, il primo paragrafo inquadra il metodo etnografico, definendo quali sono le modalità di accesso al campo, le regole rispetto alle tecniche di osservazione e di intervista ed i relativi fuochi di interesse, le procedure da seguire per la stesura dei protocolli e l'analisi dei dati. Il secondo paragrafo, invece, introduce al filone dei *Visual Methods* in etnografia, con affondi specifici rispetto alla tecnica del *videotour*.

11.1 Metodo etnografico per lo studio delle organizzazioni

La definizione del termine etnografia è stata oggetto di controversia (Atkinson & Hammersley, 1994): alcuni autori la fanno corrispondere ad un paradigma filosofico a cui aderire, altri la descrivono come una tecnica da utilizzarsi ove opportuno.

Tale metodologia può essere applicata allo studio di tutte le attività umane e a tutti i raggruppamenti di esseri umani, soprattutto quando si vuole scoprire "dall'interno" quella che è la visione del loro mondo (Corbetta, 1999). Ci sono tuttavia dei settori nei quali questa tecnica è particolarmente utile a motivo dei soggetti studiati. Jorgensen (1989) individua quattro ambiti particolari:

- Quando si ha scarsa conoscenza di un certo fenomeno;
- Qualora esistano forti differenze tra il punto di vista interno e quello esterno;
- Quando il fenomeno si svolge al riparo da sguardi estranei;
- Qualora il fenomeno sia deliberatamente occultato agli sguardi estranei.

In generale, il metodo etnografico si articola entro due strategie di ricerca, ovvero l'osservazione non partecipante e l'osservazione partecipante. La prima è

caratterizzata dall'osservazione a distanza dei soggetti allo scopo di non influenzarne i comportamenti; non è quindi prevista una relazione. L'osservazione partecipante, invece, è basata sul rapporto diretto che il ricercatore instaura con gli attori sociali; essa prevede il soggiorno nell'ambiente naturale per un periodo di tempo prolungato allo scopo di descrivere ed osservare i comportamenti degli attori, interagendo e partecipando ai loro cerimoniali e rituali quotidiani ed imparandone il codice. La metodologia etnografica assegna quindi all'osservazione un ruolo privilegiato durante il processo di raccolta delle informazioni, in quanto atta a descrivere le azioni degli attori sociali nel concreto del proprio svolgersi (Gobo, 2001).

L'osservazione partecipante costituisce, in etnografia, la modalità di ricerca *par excellence* e si concentra essenzialmente sulla struttura fisica e sociale dell'organizzazione, ma anche sulle interazioni, formali ed informali, tra gli attori ed il linguaggio che condividono (Bruni, 2003).

Considerando il caso specifico dell'etnografia organizzativa, il fuoco d'attenzione del ricercatore consiste essenzialmente nell'analisi delle organizzazioni come culture; l'oggetto di studio riguarda quindi la cultura dell'organizzazione, ovvero le conoscenze implicite condivise fra gli appartenenti alla stessa istituzione, i modelli di riferimento impiegati per interpretare la realtà e le regole implicite che orientano l'azione individuale, e le modalità con le quali tale cultura si esplicita nell'azione e nell'interazione sociale (Corbetta, 1999).

11.1.1 L'accesso al campo

L'accesso al campo trascende la dimensione fisica dell'entrata nel luogo e riguarda l'accettazione dell'etnografo da parte degli attori sociali che abitano il contesto organizzativo. L'aspirazione è quella di riuscire a creare consenso sul proprio progetto conoscitivo e di creare con i nativi un'alleanza, un rapporto di fiducia. La barriera fondamentale con cui il ricercatore può dover affrontare riguarda la preoccupazione strutturale dei custodi, quali soggetti che controllano territorialmente un'organizzazione o un gruppo, i quali temono l'esito della ricerca ed il suo impatto sull'immagine dell'organizzazione e sulle dinamiche relazionali interne (Gobo, 2001); in altre parole i timori interessano la minaccia di intrusione di un estraneo nel proprio sistema familistico (Di Maria, 2000), costruendo e ricostruendo la loro identità ed i loro legami in relazione al ricercatore, quale altro da sé, trascinati dal desiderio di trasmettere un'immagine

positiva di sé, di manifestare sintonie e disaccordi con il sistema valoriale dell'organizzazione che li ospita. L'ingresso nel campo dell'estraneo che osserva provoca instabilità emotiva, cognitiva e sociale negli osservati, ma un'adeguata negoziazione può limitare e ridurre gli effetti collaterali dell'intrusività (Gobo, 2001).

L'etnografo, dal canto suo, si vede costretto ad assumere un ruolo nel quale verrà identificato dagli attori sociali e la sua presenza rivestirà un significato e sarà piena di un senso contingente all'interno della comunità; infatti, *"è solo il ruolo sociale che permette di accedere alle persone, alle situazioni e ai tipi di informazione che gli altri ruoli sociali non permettono di ottenere"* (Schwartz & Jacobs, 1987, p. 84). I ruoli del ricercatore sono continuamente costruiti durante il processo e l'etnografo sa che l'identità non gli viene attribuita in una sola occasione, in quanto gli eventuali fraintendimenti possono essere recuperati intenzionalmente *in itinere* grazie al meccanismo cognitivo per cui il presente ha facoltà di riscrivere il passato (Gobo, 2001).

Le questioni specifiche che attengono alla negoziazione dell'accesso al campo possono essere categorizzate secondo delle azioni specifiche, parte di un processo di natura stadiale. Bruni (2003) propone un parallelismo tra l'entrata in un'organizzazione e l'atto del bussare ad una porta: entrambi non sono sufficienti per garantire l'effettivo accesso ad un contesto sociale. Il lavoro sul campo esordisce con la reificazione dell'osservatore che diventa fulcro d'attenzione e studio dei nativi, impegnati a comprendere in quale misura possono fidarsi di lui. È necessario stabilire una relazione con tutti gli attori organizzativi, spiegando loro l'intento e gli obiettivi della loro presenza, al fine di minimizzare la percezione di intrusività e di invadenza e di massimizzare l'ingaggio degli stessi nel processo di ricerca.

In secondo luogo, perché la comunità accetti di condividere le proprie *routine* lavorative con un osservatore, è necessario individuare degli intermediari, quali primi contatti, interni o esterni, che fungono da gancio con l'organizzazione, dei garanti, quali custodi del rapporto che va a definirsi tra il ricercatore stesso e l'organizzazione, in quanto informati circa il progetto e lo specifico segmento organizzativo, fuoco dell'interesse dell'etnografo.

In terzo luogo, presentarsi, ovvero mostrarsi all'organizzazione ed alla comunità abitante la stessa, comporta una dimostrazione di consapevolezza della propria immagine e di capacità di controllo e gestione della stessa, anche qualora sia dissonante a quella dell'interlocutore.

Infine, è importante considerare la negoziazione dell'accesso come attività di *passing*, termine che Garfinkel (1967) utilizza in riferimento all'inventiva ed alla caparbietà richieste dall'atto di fornire giustificazioni ragionevoli e comprensibili rispetto alle proprie azioni, ma anche quale abilità di superare una prova e di posizionarsi all'interno di un discorso agendo da persona competente (Sassatelli, 2000).

11.1.2 *Come e cosa osservare*

Nell'adempiere al ruolo dell'osservatore, l'atteggiamento cognitivo più appropriato sembra essere quello dell'estraneo (Schutz, 1993); l'estraneo, infatti, ignorando le dinamiche proprie del gruppo a cui tenta di accedere, cerca di comprenderne le convenzioni, orientato dallo scopo di mettere in atto modelli comportamentali competenti. L'estraneo, inizialmente tende a non dare nulla per scontato, accorgendosi di particolari che agli occhi dei nativi possono apparire banali ed irrilevanti, o addirittura inconse ed invisibili; egli diviene quindi *"essenzialmente colui che deve mettere in questione quasi tutto ciò che ai membri del gruppo in cui egli è entrato a far parte sembra essere fuori questione"* (Schutz, 1993, p. 133).

Comportarsi da estraneo durante il processo di ricerca significa sospendere continuamente l'atteggiamento naturale. Per adempiere a questo compito, l'etnografo può ricorrere a tecniche di estraneazione, quali modi pratici per sospendere l'atteggiamento naturale così da vedere nei fatti sociali degli insiemi di attività (Gobo, 2001). Tra le tecniche di estraniamento, Bruni (2003) suggerisce di adottare principalmente due strategie: il dubbio continuo e l'osservazione degli attori marginali, ovvero i "novizi" ed i "pesci fuor d'acqua"; essa si basa sull'assunto che l'ultimo arrivato all'interno di un'organizzazione deve intraprendere un percorso di apprendimento che non si limita al contenuto del lavoro da svolgere, ma che abbraccia principalmente le modalità di svolgimento delle attività che gli attori organizzativi coinvolti giudicano appropriate in un determinato momento e contesto, in altre parole il "come si fanno le cose". La condizione del "pesce fuor d'acqua", invece, si riferisce a quei nativi che vengono ritenuti dai colleghi come inadeguati, inadatti ed incapaci; essi rappresentano per il ricercatore una risorsa, perché è possibile focalizzarsi sulle discrepanze nei modelli di comportamento che essi mettono in atto rispetto alla maggioranza degli attori organizzativi.

L'obiettivo principale dell'estraniamento è quello di rendere esplicito il sapere tacito; a partire da questo presupposto, l'etnografo dovrebbe rivolgere il suo sguardo su tre aspetti simultaneamente presenti nelle scene sociali: le strutture sociali, le interpretazioni e spiegazioni dei partecipanti ed il contesto dell'azione. Per strutture si intendono principalmente le convenzioni sociali: esse, non essendo osservabili direttamente, si materializzano attraverso i rituali ed i cerimoniali degli attori, nelle *routine* atte a produrre e riprodurre in continuazione la cultura dell'organizzazione. Per queste ragioni l'etnografo deve essere attento a non trascurare i dettagli, in quanto essi spesso si rivelano la chiave di volta della comprensione; essi rappresentano l'angolazione privilegiata per scoprire le convenzioni, e quindi le strutture sociali. In secondo luogo, per arrivare alla comprensione, il ricercatore deve prestare attenzione ai discorsi pronunciati dai diversi attori organizzativi mentre interagiscono. I discorsi, infatti, producono e riproducono la struttura sociale e servono all'etnografo per comprendere meglio l'azione; secondo Garfinkel (1967) azione e descrizione addirittura coincidono. I discorsi, permettono quindi di risalire alla cornice sociale dei partecipanti, formata dai diversi significati che essi reciprocamente attribuiscono alle loro azioni ed alle loro strutture di senso, rappresentando l'osservatorio privilegiato per penetrare sia le interpretazioni, sia le azioni degli attori sociali. Infine, per arrivare alla piena comprensione dei discorsi e delle azioni, l'etnografo necessita di una terza dimensione: il contesto. Le pratiche sociali, infatti, sono sempre caratterizzate dalla situatività, in quanto esse si muovono all'interno di una situazione organizzata, in cui si trovano risorse e vincoli per l'azione. Considerare il contesto, significa fondamentalmente osservare lo spazio fisico (*setting*), rappresentato principalmente dagli arredi e dagli artefatti, e descrivere come le azioni avvengono alla luce di tali elementi (Gobo, 2001).

Corbetta (1999), al di là dell'osservazione dei tre aspetti sopra esposti, suggerisce di porre attenzione sulle interazioni formali e su quelle informali. Le prime riguardano le interazioni che avvengono tra gli individui in contesti e in momenti istituzionalizzati, entro i quali i ruoli sono prestabiliti e le relazioni si svolgono in un quadro di vincoli prefissati. Le interazioni informali, invece, costituiscono, proprio a causa della loro informalità e spontaneità, l'elemento centrale dell'osservazione partecipante.

Allargano il discorso ai vari contesti che possono influenzare l'azione, Corbin e Strauss (1990) pongono l'azione stessa al centro di un diagramma, la matrice condizionale, composta da sette cerchi concentrici che rappresentano altrettanti

livelli (fig. 12). Man mano che ci si allontana dal centro del diagramma si incontrano infatti i diversi contesti che influenzano e, allo stesso tempo, vengono influenzati dall'azione:

- L'interazione;
- Il gruppo;
- Il livello sub-organizzativo, ovvero lo spazio fisico;
- Il livello organizzativo, ovvero la struttura normativa;
- La comunità entro cui è inserita l'organizzazione;
- Il livello nazionale, caratterizzato dal piano legislativo ed economico;
- Il livello internazionale.

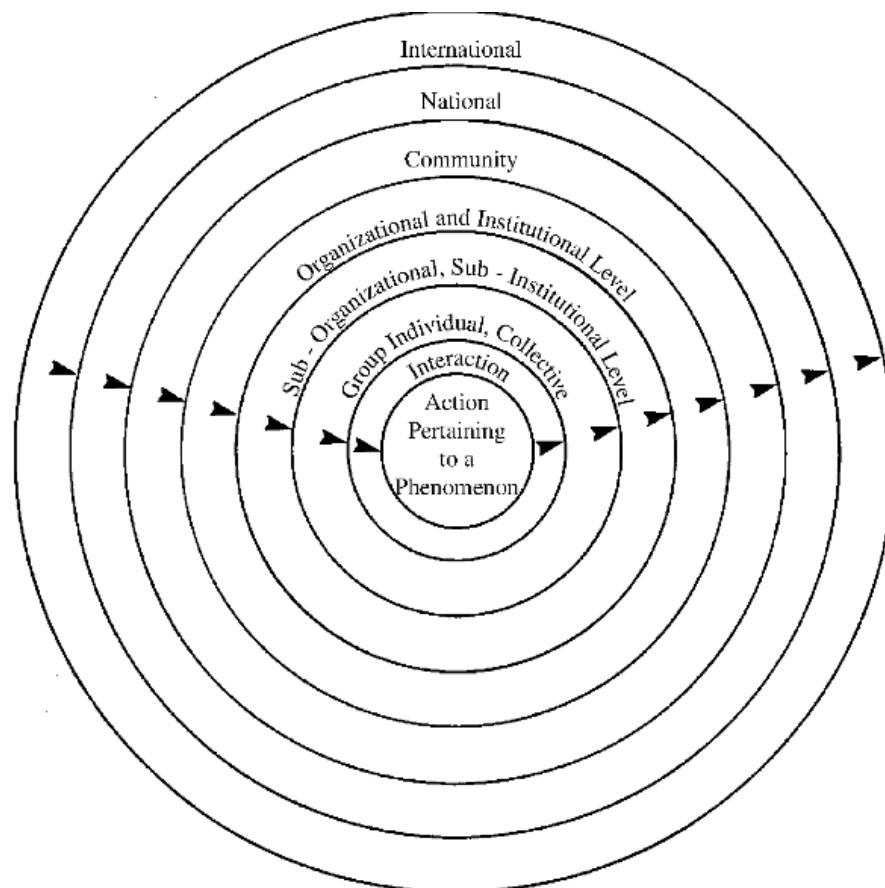


Fig. 12 - tratto da *Basics of Qualitative Research*, Corbin e Strauss

Nonostante la presenza di questi livelli, al ricercatore, quantomeno in prima battuta, non conviene rivolgere la propria attenzione su questa molteplicità di elementi, ma riferirsi essenzialmente ai tre elementi della situazione descritti sopra, ovvero le pratiche, i discorsi e lo spazio. Infatti, dal momento che il campo è

un prodotto delle tecnologie disciplinari usate per descrivere individui e gruppi, è necessario individuare dapprima le caratteristiche locali, contingenti e situazionali che caratterizzano il contesto teatro della ricerca, ed eventualmente inquadrare tali caratteristiche in una cornice di portata più ampia (Gobo, 2001).

11.1.3 *L'intervista in etnografia*

Come è stato osservato nei paragrafi precedenti, l'etnografia trova la sua modalità privilegiata di ricerca nell'osservazione. Tuttavia, è possibile svolgere delle interviste durante la permanenza sul campo; nello specifico, le interviste possono essere intese come conversazioni informali tra il ricercatore ed i soggetti coinvolti nell'osservazione, attraverso le quali l'etnografo ha modo di fare affondi specifici su particolari elementi del contesto osservato e di scoprirne di nuovi (Bruni, 2003). Con il termine intervista etnografica si intende un tipo particolare di intervista discorsiva, che l'etnografo realizza sul campo durante il corso della sua ricerca. Essa è atta a scoprire i significati culturali che gli attori attribuiscono alle azioni e consente all'etnografo di approfondire quegli elementi culturali che, mediante l'osservazione, gli sono risultati non del tutto chiari o ambigui. Le interviste etnografiche si differenziano per diversi aspetti dalle interviste discorsive classiche: innanzitutto, nell'intervista etnografica intervistatore ed intervistato si sono conosciuti in precedenza, quindi si viene a creare un clima più disteso ed una situazione emotiva differente. Ancora, in etnografia le interviste non sono necessariamente programmate, ma possono essere condotte improvvisamente, nel mezzo delle sessioni di osservazione partecipante. Infine esse possono essere più brevi e focalizzate su argomenti specifici e circoscritti rispetto alle interviste discorsive condotte secondo altri approcci (Gobo, 2001).

In generale, si può dire che *“l'intervista etnografica può essere di grande aiuto al ricercatore, soprattutto nella fase intermedia dell'indagine, quando l'etnografo gradualmente inizia ad acquisire gli schemi mentali degli attori e a riconoscere il significato dei rituali e dei loro comportamenti, oppure nella fase della convalida da parte degli attori”* (Gobo, 2001, p. 120). Tuttavia, l'etnografo deve prestare attenzione ai limiti intrinseci di questo strumento, così da non esserne fuorviato. Il primo limite riguarda il *gap* tra quanto dichiarato dall'intervistato e lo stato effettivo; per preservare una certa fedeltà dei dati, è possibile ricorrere all'impiego di interviste qualora questi due stati siano effettivamente vicini. In secondo luogo, il divario tra gli interessi cognitivi e pratici dell'intervistatore e quelli dei rispondenti può

rappresentare un limite dell'intervista etnografica. Sommarariamente, *"non si può pretendere da un'intervista discorsiva ciò che non può dare"* (Bruni, 2003): essa può avere un'utilità nel riportare alla mente elementi del passato, non più accessibili all'etnografo, nel ricostruire modelli di ragionamento, schemi, categorie culturali e significati condivisi. Risulta invece scarsamente spendibile qualora si ha lo scopo di descrivere rituali, codici di comportamento e azioni e nella ricostruzione di processi decisionali. L'intervista è adatta per indagare stati coscienti, conoscenze esplicite e processi sociali consapevoli, viceversa, quando l'interesse di ricerca riguarda l'azione, è difficile ipotizzare un valido sostituto dell'osservazione (Gobo, 2001).

11.1.4 *Analisi di documenti*

Un'ulteriore tecnica di analisi qualitativa, utilizzata in etnografia, consiste nel leggere i documenti che l'uomo e le istituzioni hanno prodotto e tuttora producono. Per documento si intende il materiale informativo su un determinato fenomeno sociale che esiste al di là dell'azione del ricercatore; tuttavia questi se ne può impossessare per piegare il materiale secondo i propri fini conoscitivi. Il fatto che tali documenti vengano prodotti indipendentemente dall'azione del ricercatore comporta alcuni vantaggi: in primo luogo si tratta di informazioni che non risentono dell'interazione studente - studiato e dei suoi possibili effetti distorcenti. Il secondo vantaggio, derivante sempre dall'esistenza autonoma dei documenti rispetto all'azione del ricercatore, sta nel fatto che attraverso essi è possibile studiare anche il passato. Di contro, essendo i documenti pre - esistenti, il ricercatore risulta impossibilitato ad interrogarli, deve perciò limitarsi a quanto è in essi contenuto, anche se incompleto per i fini conoscitivi che si è posto (Corbetta, 1999).

11.1.5 *I protocolli etnografici*

Per mantenere un alto livello di rigore, l'antropologo Spradley (1980) suggerisce l'osservanza di tre criteri fondamentali volti a guidare l'etnografo nelle fasi di raccolta dei dati.

Il primo principio riguarda l'identificazione del linguaggio, in quanto ponendo scarsa attenzione sullo stesso si rischia di dimenticare che ciascuna categoria professionale parla secondo un proprio codice, fatto di termini specifici e modi di

articolare il discorso, quali gerarchizzazione degli argomenti presentati, resoconto di eventi significativi, forme di giudizio, categorizzazioni e classificazioni. Ridurre le conversazioni, avute o ascoltate, ad una sintesi scritta fa incorrere l'etnografo nel rischio di ridurre la varietà linguistica delle diverse categorie di attori, riproducendo un linguaggio misto. Un secondo principio attiene alla registrazione precisa di ciò che i parlanti dicono; trascrivere fedelmente le parole usate dagli attori in *verbatim* permette al ricercatore di descrivere, classificare, giustificare e commentare un evento e può rilevarsi di grande utilità per ricostruire il *corpus* di significati attribuiti alle azioni. Infine, il terzo principio si riferisce alla descrizione di azioni-base, in quanto la cultura organizzativa si rende visibile attraverso pratiche sociali di base quotidiana. Per fornire ricostruzioni attendibili, l'etnografo dovrebbe prendere nota dei micro eventi e le micro azioni che compongono ciascuna pratica sociale osservata (Gobo, 2001).

In merito all'organizzazione del materiale osservativo raccolto, Schatzman e Strauss (1973) consigliano di catalogare lo stesso in tre differenti sezioni, ognuna pensata per contenere differenti tipi di note etnografiche: le note osservative (ON), le note metodologiche (MN) e le note teoriche (TN); Corsaro (1985) introduce una quarta categoria che chiama delle note emotive (EN). Tale classificazione consente al ricercatore di ordinare da subito le sue osservazioni, riducendo la complessità del lavoro di raccolta di informazioni. Le note osservative sono descrizioni dettagliate di azioni viste ed ascoltate direttamente dal ricercatore; la stesura di queste segue i tre principi spiegati sopra, in modo da ridurre al minimo l'interpretazione e l'influenza del ricercatore stesso. Le note metodologiche sono essenzialmente degli interrogativi e delle riflessioni che il ricercatore utilizza per porre rimedio alle difficoltà e problematicità che sorgono sul campo; questi interrogativi includono quindi valutazioni, riflessioni e strategie in merito al metodo di ricerca impiegato. Le note teoriche servono a segnalare elementi che necessitano di un ulteriore approfondimento da parte dell'etnografo, oppure invitano il ricercatore a riconoscere nell'azione osservata un'esemplificazione empirica di un concetto, un'ipotesi e una teoria. Infine, le note emotive hanno lo scopo di catturare i sentimenti, le sensazioni e le reazioni a caldo del ricercatore in merito ad un episodio specifico osservato (Gobo, 2001).

11.1.6 *L'analisi dei dati in etnografia*

Nella ricerca etnografica, l'analisi dei dati non è meramente una fase successiva alla raccolta degli stessi; le due fasi, infatti, non sono rigidamente separate, al contrario, rappresentano processi intimamente intrecciati, i quali procedono circolarmente in un'interazione reciproca. Corbin e Strauss (1990) suggeriscono una procedura di *coding* dei dati distinta in tre fasi progressive: decostruzione (*open coding*), costruzione (*axial coding*) e conferma (*selective coding*). Essa è una procedura sofisticata, la quale permette di procedere in maniera sistematica ed efficace, innescando un processo spirale in cui il campionamento, la raccolta e l'analisi si ripetono progressivamente ed in modo sempre più mirato in ciascuna delle tre fasi. La decostruzione è una fase di stampo esplorativo in cui si vanno a ricercare sul campo delle categorie rilevanti per spiegare un fenomeno osservato. In questa fase è possibile adottare due strategie fondamentali; la prima concerne la stesura di una griglia concettuale per interrogare le note etnografiche, la seconda prevede di ordinare le note procedendo con una classificazione in base al criterio di somiglianza o dissomiglianza. In generale, decostruire un insieme di note osservative significa denaturalizzarle, ovvero dissolvere la loro integrità spaziale e temporale, spezzando il fluire naturale delle azioni e degli eventi. Nella fase costruttiva si cerca di riaggregare i concetti scissi precedentemente con l'obiettivo di produrre un primo *framework* coerente composto, seguendo il modello di Corbin e Strauss (1990), di condizioni causali, condizioni intervenienti, contesto, micro-azioni e conseguenze. L'ultima fase di conferma ha il proposito di documentare e controllare le ipotesi emergenti della fase di costruzione e di sviluppare un ancoraggio teorico delle stesse. Al di là delle specificità di ciascuna fase, tuttavia, è necessario ricordare che l'analisi delle note osservative si pone essenzialmente l'obiettivo di decostruire i dati, concettualizzarli e ricomporli in modo originale, preservando un giusto equilibrio tra creatività, rigore, stabilità e sensibilità teoretica (Bruni, 2003).

11.2 Visual Methods

I metodi visivi hanno il potere di rivelare un'ampia gamma di aspetti della vita sociale. Viviamo in un momento storico in cui la *visività* è preponderante, dalla tarda modernità la nostra società ha infatti assistito ad una svolta culturale che Gombrich (1996) definisce *ocularcentric*. La fluidità di evoluzione dei nuovi media

supporta una continua implementazione ed arricchimento delle forme di esperienza visuale. La plasticità della comunicazione digitale, infatti, consente oggi la simultanea esperienza della vista, dell'ascolto e della verbalizzazione dei dati.

Il potere comunicativo delle immagini ha un grande riverbero sulla percezione della realtà, ma il disvelamento dei suoi aspetti non può avvenire con forte ancoraggio ai principi del Realismo e dell'Oggettività, di matrice positivista. Questo limite rappresenta, paradossalmente, la vera ricchezza comunicativa delle immagini, le quali descrivono con accuratezza gli oggetti di realtà mostrando con veridicità l'apparenza degli stessi in uno specifico frangente temporale, all'interno di un contesto filtrato e mediato dal *set* di parametri personali dei loro autori. Le immagini suscitano emozioni e sentimenti, evocano memorie e ricordi, attivano processi riflessivi ed hanno un impatto multisensoriale per il loro carattere esplicito ed immediato. Gli approcci visuali, per i motivi sopraelencati, sono in grado di cogliere gli effetti istantanei, le reazioni pre-riflessive, anticipanti l'azione dei processi cognitivi di attribuzione di senso e codifica delle informazioni visive. Queste reazioni immediate sono pregne di autenticità e sono più eloquenti delle strutture verbali successivamente elaborate, con l'intervento dei processi razionali (Margolis & Pawuels, 2011). Le registrazioni visuali possono creare vivide narrazioni personali delle esperienze vissute e competere all'esplorazione e ritenzione di informazioni, con approccio penetrante i multipli livelli in cui la realtà sociale è articolata (Geertz, 1973).

11.2.1 *Visual methods ed etnografia*

L'uso attivo dei metodi visuali in etnografia è generato dalla convinzione che l'immediatezza delle immagini nei video possa fornire un'esponenziale ricchezza di materiale etnografico, trasposto dai contesti e dalle comunità abitanti i luoghi osservati. La ricerca etnografica che fa riferimento all'approccio *visual* è praticabile solo a condizione che preliminarmente vi sia un impegno nella costruzione di un rapporto collaborativo, di un'alleanza con le persone implicate, ai fini della buona riuscita dello studio stesso. Altro fattore indispensabile risulta essere lo sviluppo di un pensiero critico sui bisogni conoscitivi da convogliarsi nella ricerca etnografica con approccio *visual*, da soddisfarsi nel limitato tempo a disposizione, e sugli aspetti che è opportuno privilegiare o rimuovere. Le osservazioni e la ripresa mediante videocamera hanno la capacità di catturare l'inconsapevole e

reale dispiegarsi dell'azione sociale, facendo emergere gli aspetti meno visibili e potendosi così spingere verso una coerente interpretazione del senso delle esperienze vissute dalla popolazione oggetto di studio. Il contenuto verbale lega e rafforza gli elementi visivi contestuali e gli aspetti di scambio che esonerano l'utilizzo della parola. I dati di interazione così raccolti possono fornirci una nitida approssimazione di sentimenti, esperienze ed intenzioni ed un'ampia visione della realtà sociale e politica a cui i soggetti registrati appartengono.

Video ed immagini sono da considerarsi quali testi codificati anziché come un'opportunità di immersione diretta nella cultura altrui con immediato ed automatico assorbimento dei contenuti e dei significati. Essi, non possono essere una valida fonte se inespliciti, acontestualizzati ed indefiniti dal linguaggio, in quanto solo interrogandoli, assumendo l'atteggiamento dell'estraneo, e scomponendoli in unità minori di senso è possibile coglierne la portata (Margolis & Pawuels, 2011).

Il materiale video fornisce chiavi di lettura differenti a seconda degli oggetti d'attenzione, del *background* teorico di riferimento e dell'approccio utilizzato per la sua analisi. Costruire relazioni tra le immagini significa operare un tentativo di integrazione tra i fenomeni micro e macro e le dimensioni soggettive ed oggettive degli stessi. Fondamentale è l'esame del rapporto dialogico tra lo specifico *frame* d'esperienza, immortalato dall'immagine o dal video, ed il sistema socioculturale di riferimento. Le specifiche dinamiche raccolte, risultano incomprensibili se avulse dal contesto che le contiene, in quanto subiscono il condizionamento di circostanze storiche e geografiche che devono necessariamente essere riconosciute ed analizzate dall'etnografo quali antecedenti dell'azione.

11.2.2. Videotour e Walking with

Il Videotour è un metodo di ricerca fenomenologico utilizzato in etnografia, che prevede un processo di *place-making* da parte dei soggetti appartenenti al luogo stesso. Essenzialmente basato su elementi sensoriali ed emotivi, piuttosto che cognitivi, esso consiste in un *tour* dello spazio in questione, la cui guida, quale testimone privilegiato, è chiamata a videoregistrare il proprio ambiente fisico e sociale. Il fine del *Videotour* è quello di raccontare, attraverso quelle che dal soggetto sono considerate delle specificità, la propria esperienza e gli elementi materiali ed immateriali personalmente e culturalmente salienti.

Storicamente, a partire da ricerche antropologiche del XX secolo è stata attivata una riflessione gradualmente più sistematica sulla natura *embodied* e sensoriale del fare ricerca. *Focus* d'interesse è l'insieme sinergico delle modalità di condivisione di esperienze senso-spaziali con i soggetti implicati, in quanto appartenenti all'ambiente che si intende esplorare, al fine di ottenere un tipo di conoscenza più empatico e completo. L'atto del camminare, intrinsecamente multisensoriale, non può prescindere dal modo in cui si percepisce l'ambiente e dalle strategie che vengono attuate per agire su di esso; per questo motivo la maniera in cui l'attore organizzativo si muove all'interno del luogo e le modalità attraverso le quali il corpo rileva, tocca, ascolta e mostra, forniscono al ricercatore un importante incarnato, favorendo una comprensione empatica delle rappresentazioni dell'ambiente oggetto di studio, proprie di chi ad esso appartiene, e dei significati ad esso associati. Il movimento, la locomozione, deve dunque essere il fuoco d'attenzione per lo studio dell'attività percettiva e la costruzione del video rappresenterà un processo di *sense-making* che tiene uniti oggetti fisici, soggetti sociali ed esperienze sensoriali.

La tecnica di *Walking with*, comporta la presenza del ricercatore durante il percorso attraverso i luoghi e le pratiche-in-uso. Essa rappresenta un'esperienza di *Shadowing* in quanto implica un'attività di costante affiancamento dell'attore ingaggiato, il quale fornisce chiavi di lettura interessanti in merito alle proprie *routine* ed al proprio utilizzo degli spazi. I dati raccolti sono ciò che consente un avvicinamento alle prassi *embedded* all'interno dell'ambiente fisico in cui esse sono attuate, cogliendo i significati ad esse sottesi ed il posizionamento degli attori rispetto alle stesse e all'organizzazione (Pink, 2007). Ogni inquadratura di un elemento, di una porzione dello spazio descritto, comporta che vi sia un'esclusione di qualcos'altro, implica una scelta e proprio queste decisioni che gerarchizzano le parti, ordinandole secondo il principio della salienza, in riferimento ad un sistema culturale, soggettivo o condiviso, sono fonte di riflessione. Attuare un pensiero critico sugli stessi genera riflessioni ed interpretazioni sugli elementi percepiti come significativi della vita reale organizzativa e del contesto (Spencer, 2011).

Conclusioni

Il presente capitolo ha avuto lo scopo di approfondire questioni di metodo e relativi strumenti, al fine di saturare la sistematizzazione dell'impianto sperimentale.

Partendo dalla descrizione dell'approccio etnografico, si sono poi delineati gli strumenti dell'osservazione, dell'intervista e dei *Visual methods*, in particolare del *videotour*. I seguenti capitoli saranno dedicati all'analisi dei dati e alla definizione di questioni calde in merito alla casistica del poliambulatorio WI.

Capitolo 12

ANALISI DEI DATI Pratiche lavorative ed artefatti culturali

Introduzione

Nel presente capitolo si articolerà l'analisi dei dati relativa alle pratiche lavorative e agli artefatti culturali, di diversa natura, raccolti presso il poliambulatorio di X, necessari per argomentare la parte empirica di questa tesi. Il *focus* principale è quello di ricostruire i dati stessi secondo un'ottica culturalista, prestando particolare attenzione al ruolo della cultura organizzativa, delle pratiche lavorative e all'utilizzo degli artefatti (cfr. cap. 4, 5 e 6). Per tali ragioni, in un primo paragrafo si descriveranno i processi di servizio secondo le linee guida del *franchisor*, individuando gli impliciti e i valori veicolati dal Blue Box, quale artefatto culturale. Verranno poi descritte e commentate le *routine* tipiche delle fasi di contatto, prenotazione ed accoglienza, in riferimento all'attività del poliambulatorio di X. In secondo luogo, verranno individuati episodi in cui si è osservata la rottura di tali *routine*. Successivamente saranno rilette le problematicità del processo di *start up* del centro e il tema della centralità della comunità in riferimento all'attività di *reception*. Si utilizzerà poi il *videotour* della *receptionist* per comprendere come gli spazi veicolano le pratiche di accoglienza. Infine, saranno evidenziate alcune questioni utili per l'attività futura del centro specifico e di Welfare Italia in qualità di Corporate.

12.1 I processi di servizio: analisi del Blue Box

Il presente paragrafo è volto ad analizzare il Blue Box, quale artefatto principale dei centri Welfare Italia. Il Blue Box è sostanzialmente un manuale procedurale, fornito ai nuovi *franchisee* di Welfare Italia, contenente la cultura di servizio e l'offerta WI, le condizioni di affiliazione, i requisiti per la predisposizione e l'allestimento dei nuovi poliambulatori, il piano di comunicazione e *marketing* e delle linee guida operative. Allo scopo di introdurre le pratiche di accoglienza tipiche di un centro Welfare Italia, e nello specifico del poliambulatorio di X, di seguito si prenderà in considerazione soprattutto il settimo volume del Blue Box, ovvero il manuale operativo.

I processi di servizio, così come definiti nelle linee guida stese dalla Corporate, riguardano le azioni che direttamente contribuiscono alla creazione dell'*output*, il servizio offerto al paziente, determinando il percorso del paziente stesso da quando prende i primi contatti con il centro a quando termina il processo di cura. In un centro WI, il percorso del paziente si articola essenzialmente attraverso quattro fasi: il contatto e la prenotazione, l'accoglienza, la visita ed il post-visita (Fig. 13).

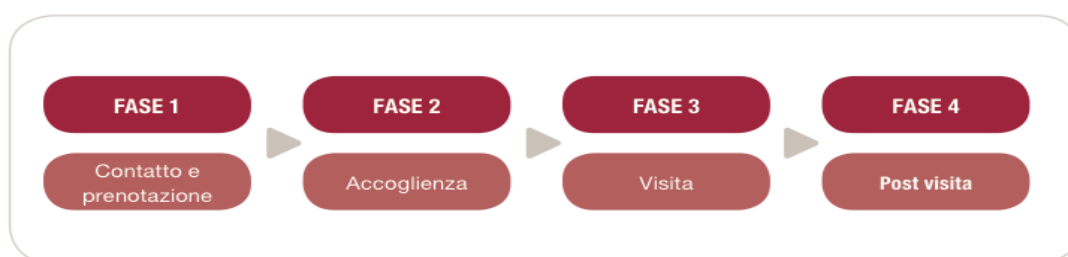


Fig. 13 - Il processo di servizio di un centro WI

Nello specifico, nella prima fase il potenziale paziente entra in relazione con il centro per ottenere un appuntamento per una visita, o semplicemente per richiedere informazioni di diversa natura. In tale fase, quindi, vengono fornite le prime informazioni richieste dal paziente, se egli lo desidera viene prenotata una visita e, se è avvenuta la prenotazione, viene consegnata la carta dei servizi (Fig. 14).



Fig. 14 - Procedure della fase di contatto e prenotazione

Seguendo le linee guida contenute nel Blue Box, il manuale procedurale fornito dalla Corporate ai centri affiliati, emerge che, fin dal primo contatto nel quale il cliente richiede e riceve informazioni, egli deve sentirsi accolto da WI, in qualunque forma e attraverso qualunque mezzo sia avvenuto il contatto stesso. La risposta telefonica, l'accoglienza data dal personale presente in *reception*, l'impatto dato dalle pagine virtuali del sito *internet*, devono essere in grado di accogliere come con un ideale abbraccio la persona, che in questa fase non è ancora né un

paziente, né un cliente ma, appunto, persona, nella sua interezza e complessità. In questo senso nelle prime iniziali battute della conversazione è importante ascoltare e lasciar parlare la persona ed è fondamentale sintonizzarsi con essa, capendo “come sta”. Con questa prospettiva e l’intento di mettere a proprio agio la persona, l’interlocutore deve rispondere per quanto possibile a ciascuna domanda e chiarire ogni dubbio. Benché non si ponga in questa attività la funzione di risposta a dubbi e domande di tipo strettamente medico e sanitario, il personale coinvolto nel trasferimento delle prime informazioni deve essere adeguatamente preparato a fornire risposte a partire dall’offerta del Centro.

Vi fornisce, al momento di affiliazione dei centri, dei diagrammi atti a descrivere le procedure da mettere in atto nei diversi momenti del processo di servizio. Di seguito è riportata la descrizione dell’attività contatto e prenotazione, che comprende i diversi *step* che il personale di *reception* deve seguire durante la fase (Fig. 15).

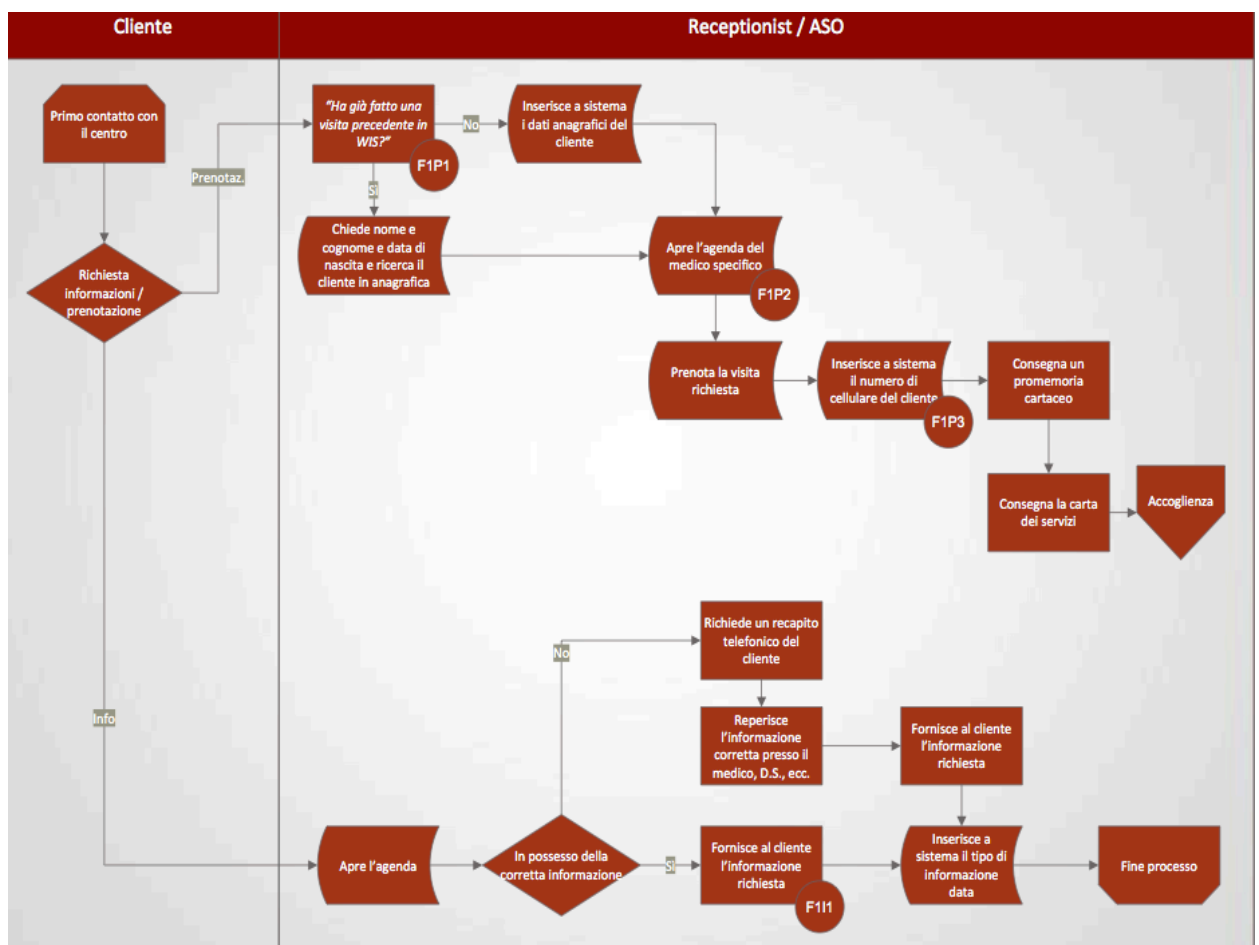


Fig. 15 - Processo di servizio della fase di contatto e prenotazione

La seconda fase del processo di servizio, quella di accoglienza presso il centro WI, si articola nei momenti di registrazione ed accettazione. Successivamente si gestiscono i tempi di attesa dell'utente e, eventualmente, si forniscono al paziente le informazioni necessarie per la preparazione alla visita specialistica o all'esame del caso (Fig. 16).



Fig. 16 - Procedure della fase di accoglienza

In questa attività il personale di *reception* deve essere attento a tenere sotto controllo lo stato della sala d'attesa e avviare le eventuali procedure di *alert* in caso di presenza di code o di eventi che possono portare alla loro formazione. Il personale dovrà inoltre effettuare le operazioni di accettazione e registrazione nel rispetto della *privacy* e della sensibilità del paziente.

Anche durante l'accettazione il personale dovrà mantenere alta l'attenzione a cogliere lo stato d'animo del paziente, l'età del stesso e la sua capacità di comprensione, espressione e ascolto. Per queste ragioni il personale di *reception* dovrà calibrare la propria modalità relazionale, comunicativa ed espressiva in funzione dell'interlocutore, in ottica del modello *patient centred*.

Anche per questa seconda fase si riporta, a scopo esemplificativo, il diagramma fornito dalla Corporate, atto a descrivere il flusso del processo di accoglienza di un centro WI, definendone le procedure e la natura degli scambi comunicativi (Fig. 17).

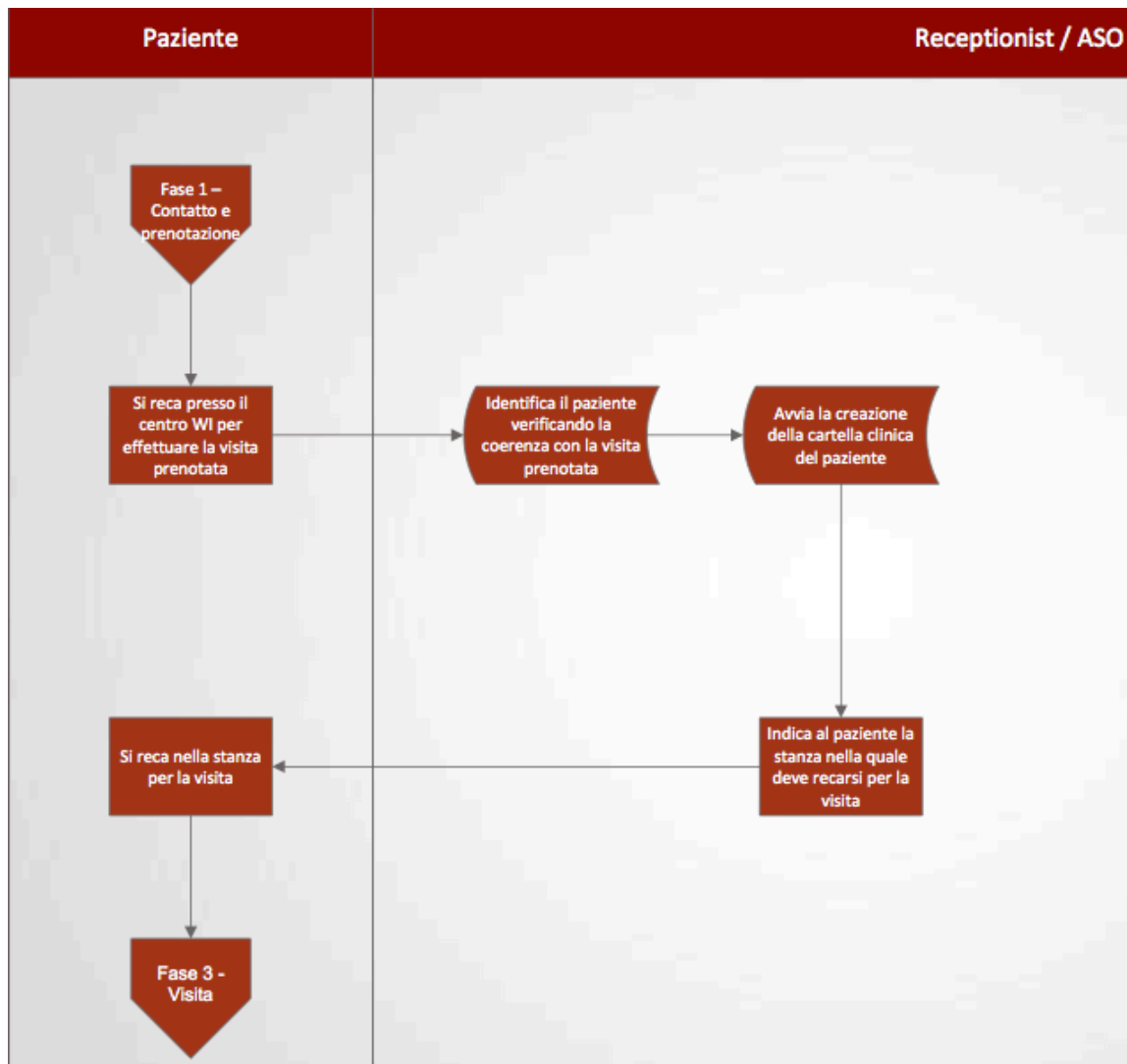


Fig. 17 - Processo di servizio della fase di accoglienza

Il momento della visita è la fase cruciale e centrale nello svolgimento e nella fruizione del processo principale da parte del cliente. Nel modello Welfare Italia la visita si compone di diverse attività, tutte essenziali: l'accoglienza è svolta direttamente dal professionista, il quale riaccompagnerà il paziente al termine della visita in *reception* e accoglierà il paziente successivo chiamandolo e accompagnandolo in studio. La fase di ascolto e anamnesi prevede l'attenzione circa la richiesta del paziente e la raccolta da parte del professionista dei dati di anamnesi. Dopo il momento di visita vero e proprio avviene la fase di refertazione, ovvero la produzione di un referto obbligatoriamente scritto a *computer*, stampato, firmato dal professionista e consegnato al paziente. Infine il momento di confronto finale, cioè il momento in cui il medico si informa circa il livello di comprensione del paziente e raccoglie i suoi stati d'animo (Fig. 18).



Fig. 18 - Procedure della fase di visita

Anche per il processo attinente al momento della visita specialistica WI fornisce ai suoi affiliati un diagramma contenente le procedure specifiche da seguire (Fig. 19).

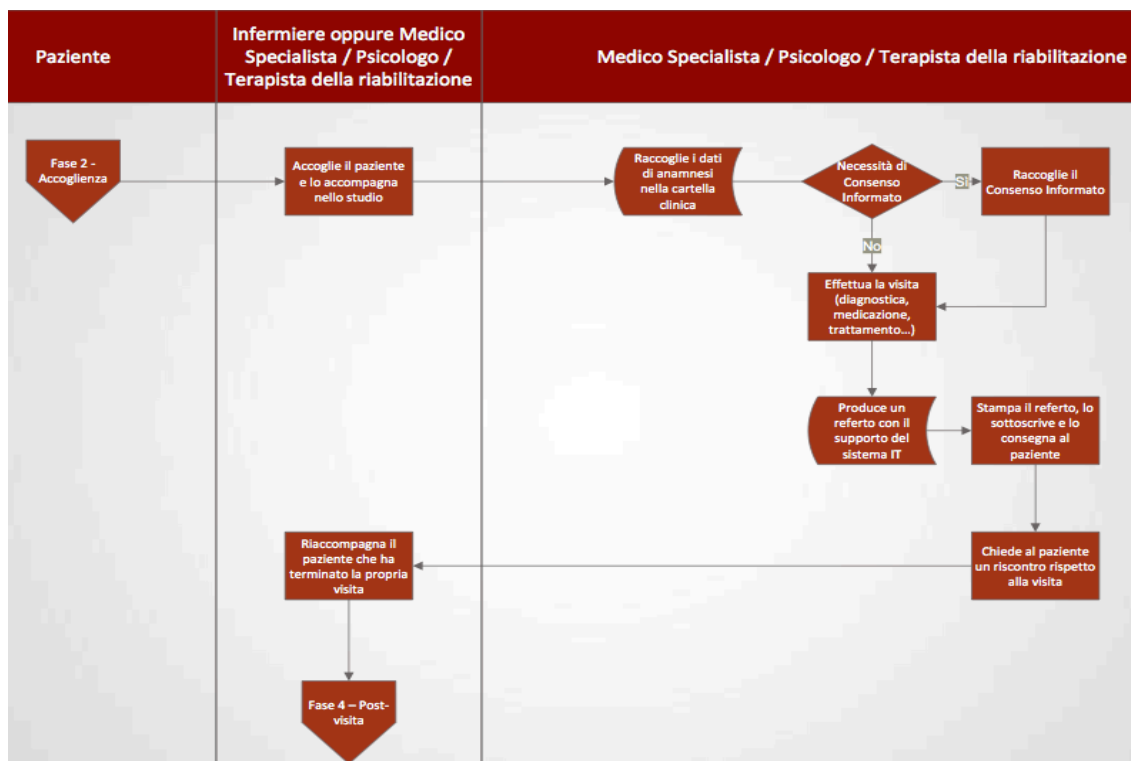


Fig. 19- Processo di servizio della fase di visita

L'ultima fase del processo di servizio si sviluppa successivamente alla visita. Una volta riaccompagnato in *reception*, il paziente dovrà espletare le pratiche di pagamento della visita ed eventualmente essere assistito per prenotare o confermare un appuntamento successivo (Fig. 20).



Fig. 20 - Procedure della fase di post-visita

Infine, anche per quest'ultima fase la Corporate fornisce ai propri *franchisee* un diagramma che descrive i procedimenti da compiere (Fig. 21).

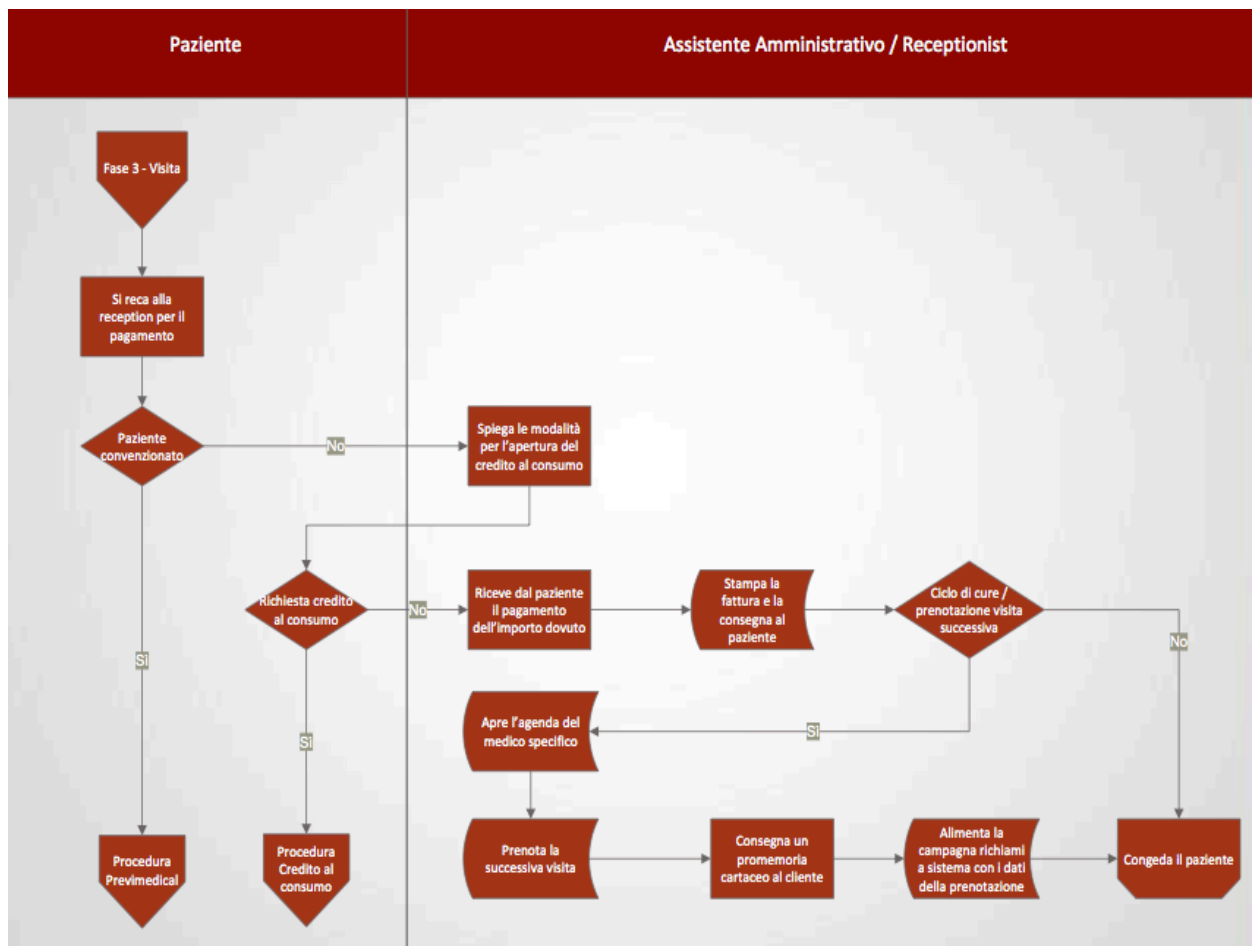


Fig. 21 - Processo di servizio della fase di post-visita

Analizzando il Blue Box, in particolare il capitolo specifico relativo alla descrizione dei processi di servizio nei centri WI, pare evidente la standardizzazione e

routinizzazione delle pratiche lavorative, specialmente rispetto alle fasi inerenti il contatto e la prenotazione, l'accettazione e l'accoglienza. La definizione delle pratiche, che si rende evidente attraverso i diagrammi di flusso forniti dalla Corporate, pare in alcuni tratti eccessiva: in un certo senso, togliere discrezionalità agli addetti di *reception* potrebbe inficiare proprio sul concetto di centralità del paziente, in quanto il personale, troppo attento a seguire nel dettaglio la procedura *standard*, potrebbe non notare eventuali problematiche e preoccupazioni del paziente che ha di fronte, togliendo inevitabilmente spazio all'aspetto relazionale e risultando poco empatico e sintonizzato con le esigenze del cliente. Paradossalmente, nonostante nel Blue Box siano continuamente ribaditi l'orientamento *patient centred* e l'ideale abbraccio che dovrebbe accogliere l'utenza, definire processi di servizio così rigidi potrebbe mettere a rischio proprio il concetto del "curare con cura", riducendo l'attività di *reception* a mero compito di segreteria; il messaggio implicito che sembra passare, in netta contrapposizione rispetto al dichiarato, è che il personale di *reception* dovrebbe essere innanzitutto un buon esecutore piuttosto che incline all'ascolto attivo ed alla relazione con l'utenza.

Ancora, la definizione da parte della Corporate di linee d'azione così rigide pare ridurre la discrezionalità del *franchisee*: procedure tanto routinizzate, infatti, potrebbero essere poco adatte in specifici contesti e realtà, in cui dovrebbero essere necessariamente riviste le procedure. Ad esempio, queste modellizzazioni potrebbero essere lette dall'utenza di grandi città come sintomo di precisione, professionalità e qualità, perché i clienti più abituati in un certo senso alla spersonalizzazione, in una realtà molto piccola, invece, potrebbero essere giudicate come fredde ed impersonali, in quanto la comunità più avvezza ad un alto livello di convivialità e familiarità. Nella stesura dei processi di servizio, quindi, pare si sia immaginata un'utenza attenta all'efficienza, alla rapidità e professionalità, paradossalmente meno improntata alla qualità della relazione.

Nella realtà specifica di X, infatti, il Blue Box viene descritto come "[...] un documento valido per realtà più avviate, da noi non è possibile essere troppo rigidi", nonostante questo giudizio il *board* direzionale del poliambulatorio ritiene che esso abbia valore di "[...] guida orientativa, una buona base da adattare alla realtà ed al tempo". Pare interessante notare come il documento venga percepito come rigido, nonostante sia stato concepito dalla Corporate come uno strumento non statico ma assolutamente flessibile, da rivedere ed eventualmente integrare e correggere in seguito allo specifico *know how* sviluppato dagli affiliati Welfare Italia. Sembra che

lo stesso *board* direzionale legga nel Blue Box un certo grado di ambivalenza: da un lato, secondo una logica *top down*, viene visto come un'imposizione della Corporate ad operare in un certo modo, togliendo la discrezionalità del singolo *franchisee*, d'altro canto esso viene concepito secondo una logica *bottom up*, uno strumento di formazione utile, il quale preserva, in situazioni specifiche, il potere d'azione del singolo centro.

12.2 Le pratiche di accoglienza: i dati etnografici

Il materiale di natura etnografica raccolto può servire, in prima battuta, ad esporre le specifiche pratiche di accoglienza messe in atto nella realtà specifica di X, effettuando un confronto tra le stesse ed i processi di servizio *standard* divulgati dalla Corporate di Welfare Italia, e, in secondo luogo, ad individuare questioni trasversali che descrivono l'attività del poliambulatorio. Come precedentemente dichiarato, il paradigma di riferimento utilizzato per questa analisi è di tipo culturalista e risponde all'approccio simbolico - interpretativo allo studio delle organizzazioni; tale scelta è guidata da un interesse nel mettere l'accento sulle questioni riguardanti la cultura organizzativa, le pratiche lavorative e l'uso di specifici artefatti culturali.

12.2.1 Descrizione delle routine

Ora che sono stati spiegati i modelli delle *routine*, così come le definisce la Corporate di Welfare Italia, è possibile descrivere le pratiche-in-uso, relative alle fasi di contatto, accoglienza ed accettazione, tipiche del poliambulatorio di X, su cui si sono concentrate le osservazioni non partecipanti. L'attività di *reception*, sostanzialmente, è abbinata all'espletazione dei compiti amministrativi ed è svolta da una sola persona *full time*. Da quanto osservato personalmente, la *receptionist* si reca al centro ogni giorno qualche minuto prima dell'apertura, così da poter riordinare gli spazi operativi, ovvero gli studi medici, e i luoghi di servizio, ovvero i locali tecnici, le sale d'attesa e la *reception*, prima dell'arrivo dei medici e dell'utenza. Nei locali, da quanto osservato, tutto è al suo posto: le riviste e le *brochure* poste nelle sale d'aspetto sono perfettamente impilate ed accatastate, così come i giocattoli per i bambini, le poltroncine vengono riposte con precisione a formare un cerchio, i carrelli con i materiali medici sono impeccabili e gli oggetti posti sulle scrivanie degli studi allineati (Fig. 22).



Fig. 22 - Giocattoli nella sala d'aspetto bambini e scrivania di uno studio medico

Nulla è fuori posto a tal punto che, entrando nel poliambulatorio, è possibile avvertire una sensazione di freddezza e, in un certo senso, gli spazi si percepiscono come “poco vissuti”; paradossalmente, questo ordine sembra discostarsi dall’idea di casa che i centri dovrebbero trasmettere secondo gli intenti della Corporate. Sembra quasi che la *receptionist* metta in atto queste pratiche di cura degli spazi per sopperire alla scarsa affluenza che il centro sta accusando durante questa fase di *start up*.

All’apertura del centro al pubblico, il lavoro della *receptionist* si svolge principalmente tra la sua postazione ed i locali tecnici dove viene aggiornato l’archivio. Rispetto ai momenti di contatto e prenotazione, essi si articolano dietro alla *reception* secondo procedure *standard* molto simili a quelle definite nel Blue Box. In particolare, la risposta al telefono avviene sempre secondo la stessa modalità: “*Welfare Italia, Buongiorno, sono L., in cosa posso esserle utile?*”; le telefonate vengono poi gestite secondo le motivazioni delle stesse: se si richiedono informazioni esse vengo fornite in maniera esaustiva, qualora si voglia fissare un appuntamento con uno specialista si procede alla consultazione dell’agenda e si indicano al potenziale paziente le disponibilità del medico richiesto.

Anche rispetto alle pratiche inerenti l’accoglienza e l’accettazione in studio si nota una sostanziale routinizzazione del processo: la *receptionist* accoglie l’utente stando dietro al bancone della sua postazione, cerca il cognome del paziente in agenda, verifica l’orario dell’appuntamento, chiede all’utente il codice fiscale per i dati di fatturazione, sottopone allo stesso il consenso informato e l’informativa sulla *privacy* spiegandone molto brevemente il contenuto, infine indica la sala d’aspetto: “*Si accomodi pure nella sala d’attesa qui di fronte, uscirà il medico dallo studio a chiamarla*”. Rispetto ai momenti di accoglienza dell’utenza nel poliambulatorio,

dunque, i dati osservativi sostanzialmente convalidano quanto dichiarato dall'addetta alla *reception* in sede d'intervista: *"Nel momento in cui arriva la gente c'è da fare compilare il questionario sulla privacy, prendere i dati anagrafici, predisporre poi per la fattura perché nel momento in cui pagano facciamo direttamente la fattura, poi si aggiornano il file della fatturazione..."*.

Terminata l'accettazione del paziente, la *receptionist* si sposta su un secondo computer per espletare le operazioni di fatturazione; inserisce quindi i dati dell'utente, tramite il *software* fornito da Welfare Italia, e stampa la fattura, in modo che sia tutto pronto per il pagamento alla fine della prestazione sanitaria.

Alla fine della visita la *receptionist* tende ad informarsi sull'esito della stessa: *"è andato tutto bene?"*; dopo questo breve scambio sottopone al cliente la fattura, si informa circa ulteriori prenotazioni o richieste, infine ringrazia e saluta l'utente.

A commento di questa descrizione delle pratiche-in-uso osservate nella realtà di X, è possibile ribadire l'elevata standardizzazione del processo, il quale sembra discostarsi dal modello centrato sul *concept* di casa e di abbraccio espresso nella *vision* di Welfare Italia, ricadendo quindi in approcci applicativi prototipici di un modello sanitario tradizionale, improntato sull'erogazione del servizio in maniera efficiente ma poco personalizzata. Tali valori sembrano assolutamente validi ed imprescindibili a supporto delle pratiche di accoglienza, forse parziali per rendere appieno l'orientamento valoriale su cui la Corporate insiste.

12.2.2 Quando si rompono le routine

È quindi nella gestione degli imprevisti e delle problematicità che è possibile osservare concretamente la specificità delle pratiche di accoglienza rispetto a quanto contenuto nel Blue Box. Più precisamente rispetto agli imprevisti, la *receptionist*, in sede d'intervista, dichiara quanto sia importante *"dare la sensazione che sia sempre tutto sotto controllo anche se a volte non lo è ..."*; è l'addetta all'accoglienza stessa a spiegare meglio cosa intende: *"ad esempio, se ho problemi a far la fattura dare l'impressione che i dati si hanno subito anche se temporaneamente non li ho, perché succede che di là non li hanno passati o non sono stati segnati, o non mi hanno dato eccetera... gli si ricorda che se ha il codice fiscale si fa prima senza dire che non me lo hanno segnato, dare la sensazione che tutto sia organizzato anche se ovviamente a volte capita l'imprevisto... o se non si sa qualcosa perché magari un'attività è appena partita e non si sa tutto bene, prendere nota e poi richiamare e poi informarsi... far capire che è una cosa che siccome è partita da poco ci informeremo faremo sapere al più presto"*.

Sembra, a questo proposito, utile riportare degli episodi significativi in cui si sono direttamente osservati momenti che ritraggono la rottura delle *routine* nei processi di contatto ed accoglienza. Durante una sessione osservativa, si è assistito ad una telefona di un utente che chiedeva la possibilità di effettuare un esame specifico, informazione di cui la *receptionist* non disponeva; è stato quindi immediatamente contattato il medico competente per ottenere l'informazione necessaria e si è subito provveduto a ricontattare il paziente per trasmettergli esaurientemente le informazioni che aveva richiesto.

Ancora, durante l'accettazione di una visita di medicina sportiva, la madre del paziente minorenne non era in possesso dell'idoneità fisica scaduta del figlio e della richiesta della società sportiva, senza le quali non sarebbe possibile, secondo le indicazioni legislative, procedere con il rinnovo. La *receptionist* ha quindi consultato immediatamente il medico per capire come procedere, fornendo una risposta tempestiva all'utenza.

Tali episodi, riportati a scopo esemplificativo, rivelano come, qualora vengano meno le *routine* classiche, la *receptionist* non si legittimi a proporre soluzioni alternative, consultando, al contrario, il medico di riferimento e, in altre circostanze, il Manager Operativo del centro, prima di avanzare proposte di risoluzione al paziente. Sembra, in questo senso, che il lavoro della *receptionist* sia assimilabile a quello di una segretaria, piuttosto che parte integrante ed attiva del processo di cura.

12.2.3 Scarsa affluenza e gestione

Fin dalla fase di *start up*, ovvero durante il periodo di progettazione ed avvio del centro, pare sia stato posto come centrale il tema dei bisogni specifici del territorio: la costituzione del poliambulatorio di X si muove proprio a partire da un'attenta analisi delle esigenze, manifeste e latenti, dell'area, geograficamente isolata e difficilmente raggiungibile. La costituzione del centro, quindi, si è mossa a partire da una serie di consultazioni atte a far emergere le necessità dell'area, caratterizzata da un decennio di carenze in materia socio-sanitaria: *“Nella scelta invece più a monte di quello che volevamo fare ci siamo trovate una serie di persone, per decidere quali potessero essere i bisogni dell'area anzitutto: a questo fine abbiamo fatto dei colloqui anche con i responsabili della ASL e anche con i colleghi della medicina generale, un po' colleghi conosciuti e un po' colleghi rappresentanti nel senso che loro hanno persone che li rappresentano nel loro ambito per capire quali potessero essere bisogni e*

quindi le scelte rispetto gli specialisti da contattare". Nonostante l'attento lavoro di analisi effettuato durante lo *start up*, proprio la posizione geografica del comune si è rivelata come elemento problematico, appunto perché isolata e difficile da raggiungere: *"uno per salire qui deve proprio volere, non è che ci passa altrimenti..."*; ancora, *"Noi abbiamo individuato bene i bisogni, ma non abbiamo attualmente la possibilità di avere degli specialisti che possono rispondere a questi bisogni"*. Il tema della distanza della valle dalla città si intreccia poi al ridotto volume di prestazioni: *"Essendo un centro che apre, così come tutti quelli che aprono, nessuno specialista si porta la clientela, tanto meno quelli che vengono da giù... quindi se hanno la clientela di certo non lo fanno salire. E come tutti i centri che aprono l'utenza è una, due o tre visite al giorno e quindi lo specialista dice che si deve venir su, farsi i conti con la benzina, il tempo è quello che si tiene al centro, non ci guadagna"*. Anche alla luce delle problematiche sopra riportate, secondo quanto dichiarato durante le interviste, la scelta degli specialisti che gravitano attorno al centro viene effettuata a partire dal concetto di cura e di professionalità degli stessi, rifacendosi ad un modello *patient centred*: *"Lo specialista che viene qui sposa una certa idea di lavorare, certamente con il giusto guadagno ma non con l'idea di fare la libera professione per guadagnare tanto e quindi lavorare a cottimo... questa cosa è impossibile, chi lo vuole non verrà mai qui... e dal canto nostro c'è sempre la premura di presentare il progetto ponendo la persona al centro"*.

Le problematiche dello *start up*, in particolare il volume molto ridotto delle prestazioni, si rende visibile anche attraverso l'osservazione delle pratiche di contatto ed accoglienza. La *receptionist*, come dichiarato durante l'intervista, riscontra tale snodo critico sia nella gestione dei professionisti, sia rispetto ad i contatti con i pazienti: *"Abbiamo comunque delle richieste, ma magari non abbiamo tantissime visite, quindi dobbiamo chiedere un attimo al professionista se si è tenuto libero il giorno che aveva predisposto, questa è una fase un po' così perché è proprio molto da gestire e se tu non insisti magari si organizzano in un altro modo, e quindi è un incastro difficile... però si sapeva che non sarebbe stato semplice all'inizio... poi ci sono delle specialità che sono più richieste, altre un po' meno..."*.

La preoccupazione principale dell'addetta all'accoglienza, in questa fase di *start up*, pare essere proprio la gestione dell'agenda; si respira una sorta di ossessione nel voler aumentare il volume delle prestazioni, ossessione nel voler ad ogni costo incastrare il maggior numero di appuntamenti possibili per lo specialista. Questa difficile gestione dell'agenda fa perdere di vista il paziente come *stakeholder* al centro del processo di cura, in quanto la centratura principale dell'addetta alla

reception diventa la difficile gestione dello specialista, tra difficoltà di contatto, molteplici impegni e disponibilità limitata.

12.2.4 La tempestività

In stretta relazione allo snodo critico della scarsa affluenza, il concetto di tempestività diviene uno dei temi caldi del processo di accoglienza. Nelle parole della *receptionist* a commento del Blue Box e nelle pratiche osservate, la tempestività significa “ [...] , il fatto di non prendere il nominativo e dire che faremo sapere, ma far sapere effettivamente nell’arco della giornata... quindi mettersi subito in contatto col professionista, cosa che non è semplice, perché nel momento che hanno impegni possono non rispondere... quindi tenerli costantemente pressati e dare una risposta tempestiva per non perdere il paziente... si cerca di dare quella cura, quell’attenzione attraverso una risposta tempestiva”; ancora, la tempestività, stando a quanto dichiarato, sembra essere quell’attributo che “conferisce valore al luogo di cura”. Questa tematica si ritrova anche prestando attenzione alle relazioni e gli scambi che intercorrono tra il poliambulatorio ed il Centro Famiglia: “Si prende nota poi si passa il primo contatto senza essere troppo invadenti, o comunque facendo un minimo di supporto se vedi che ha bisogno il paziente in quell’attimo di parlare”.

Il concetto di tempestività, poi, richiama strettamente il modello *patient centred*, così come lo definisce la Corporate nel Blue Box. Stando alle parole della *receptionist*, essere tempestivi significa “pensare che il paziente deve essere rassicurato, confermare gli appuntamenti per cui anche se hai preso un appuntamento 15 giorni prima confermarlo qualche giorno prima per fargli capire che si ha cura e attenzione su quella che è la gestione, [...] dire che richiami anche se non hai notizie e anche se non sei riuscita alla fine ad aver parlato col professionista perché gli fai capire che non ti sei dimenticato e che ci hai provato”.

Secondo la visione del Manager Operativo, invece, il concetto di tempestività assume una connotazione differente, in quanto “impellenza significa che se tu hai la possibilità di trattare subito lo fai, [senza mostrare] che siamo troppo preoccupati e che abbiamo troppo bisogno di pazienti. Chiami quel giorno, senza preoccuparti di far vedere che rincorri i pazienti, senza far sentire che la troppa tempestività dia l’idea del vuoto”. Ancora, “la tempestività dà valore al nostro luogo. [l’utente] fa esperienza di una modalità e di una struttura attrezzata per poter essere tempestiva.”

Nella visione del Direttore sanitario del poliambulatorio, tempestività significa “[...] dare una risposta nel più breve tempo possibile quando il bisogno è impellente”; egli,

riferendosi poi nello specifico al suo da neuropsichiatra, chiarisce che *“quando riceviamo i primi contatti, per me e per la collega psicologa, sai che non devi chiamare la famiglia il giorno stesso o il giorno successivo per la prima accoglienza, ma non devi neanche far aspettare una settimana”*.

Commentando quanto dichiarato dalle tre diverse figure, il tema della tempestività sembra veicolare logiche ed attribuzioni di valore differenti. La *receptionist*, ancora una volta, fa della tempestività una strategia per saturare l'agenda dei diversi professionisti che gravitano attorno al centro, nonostante sembri passare un certo concetto di *caring*. Il Manager Operativo, stando alle logiche del mondo della cooperazione sociale, da cui proviene, tratta la tempestività come un attributo valoriale molto forte: l'essere tempestivi significa riconoscere il bisogno impellente che l'utente porta, facendogli sentire un'attenzione ed una vicinanza reale, al di là delle esigenze dell'agenda. I commenti del Direttore Sanitario, infine, si riferiscono strettamente alla sua professione di neuropsichiatra del Centro Famiglia, locale annesso al poliambulatorio: essere tempestivi, quindi, significa per il professionista riconoscere e trattare con una certa urgenza il disagio psichico.

12.2.5 La centralità del territorio e della comunità

La *vision* della Corporate rispetto alla centralità del paziente durante il processo di erogazione del servizio e cura è, già nelle intenzioni, sposata dal poliambulatorio di X, tanto che questo modello viene reinterpretedo in maniera anche più radicale; più che la persona al centro si potrebbe dire che in questa realtà la centralità riguarda il territorio, inteso come comunità: *“Oggi i centri non si chiameranno più centri, ma luoghi, luogo WI... come puoi essere luogo se quello che porti fuori è un numero che va bene in tutta Italia? Il luogo passa attraverso l'identificazione, per cui questo luogo è 034523441 e non 800.800 e l'altro pezzo [...] La nonnina che capisce che tu sei qua perché c'è lo 0345 e fa comunque una scelta: magari ti chiamo comunque, però sapere che parla con L. [...] poi voglio dire, il call center di Desio è assolutamente gestito da persone disponibilissime, però sono completamente avulse da quello che è il territorio. Nella nostra storia la telefonata è il primo incontro, quindi tu stai ed ascolti e le persone ti raccontano. E allora se WI si qualifica anche per la qualità della cura della relazione prima che della cura del sintomo o della patologia, questa è una differenza di sostanza. Perché se tu non hai un territorio che prende e rende vivo il tuo progetto, sei la Vitaldent!”*. La forte attenzione al tema della territorialità e comunità si traduce, già dall'orientamento valoriale, nel

tentativo di ridurre al minimo la spersonalizzazione, diversificandosi dal normale modo di trattare le pratiche di natura sanitaria: “Ad esempio oggi mio padre che ha bisogno di fissare una visita in ASL deve chiamare il centro unico regionale e questi qua mi hanno chiesto tutta una serie di delucidazioni sulla ricetta... allora, io mi metto nei panni dell’anziano, metterei giù...”. Infatti, stando a quanto dichiarato dal Manager Operativo del centro, i criteri adottati nella scelta di affiliarsi a WI riguardano “il pensiero che il bisogno della gente non dovesse e non potesse passare solo attraverso delle risposte già codificate e coperte dai servizi del piano regionale, ma avesse il diritto di avere degli spazi di ascolto prossimi rispetto al territorio e specializzati dal punto di vista della professione ma di qualità dal punto di vista della relazione”.

Commentando i dati etnografici, è possibile dire che nell’attività di contatto ed accoglienza svolte dalla *receptionist* del poliambulatorio il tema della centralità del territorio diventa tangibile. Sollecitando questa dimensione, l’addetta alla *reception*, dichiara: “Abito a X e conosco la gente del posto... mi fa piacere essere di aiuto alle persone di qui, e cercare di andare incontro alle loro esigenze”. Spesso, infatti, si osservano episodi in cui il quartiere si mette in contatto con la *receptionist* proprio perché la conoscono direttamente e quindi è possibile mantenere un alto livello di confidenzialità. Pare che il territorio conosca la *receptionist* al di là del suo ruolo professionale ed istituzionale, quindi sanno di poter contare sul suo essere precisa ed attenta ai bisogni dell’utenza. Sommarariamente, si può dire che la *receptionist* è attenta a perseguire il suo mandato professionale ponendo la comunità come al centro del processo di cura.

12.2.6 Le pratiche di accoglienza attraverso la descrizione degli spazi

Per comprendere appieno come le pratiche-in-uso rispetto ai processi di accoglienza avvengono nel centro, di seguito è riportato in dettaglio il *videotour* svolta dalla *receptionist* del poliambulatorio. La consegna recitava di descrivere, attraverso l’uso di video e parlato, il proprio ambiente lavorativo.

TEMPI	DESCRIZIONE AZIONE	VERBATIM
00.00	Inquadratura sulla sala	Sono L., receptionist di Welfare Italia

	d'aspetto adulti	
00.05	Panoramica della scrivania della reception	Questa è la mia postazione di lavoro.
00.09	Zoom sul telefono	Principalmente lavoro tantissimo con il telefono,
00.12	Inquadratura sui due pc accesi della reception	e con i computer, con il programma di agenda fornito da Welfare
00.20	Primo piano sulla stampante	e la stampante.
00.22	L'inquadratura si allarga su tutta la scrivania della reception	Questi sono principalmente gli strumenti che qui alla reception si usano. La reception è piccola e stretta ma funzionale.
00.32	Ripresa sulla sala d'aspetto adulti, vista da dietro la scrivania	E, oltretutto, ho un'ottima visuale su quella che è la sala d'attesa, che è spaziosa, accogliente, anche se nello stile di Welfare.
00.42	La receptionist si sposta verso la sala d'aspetto adulti	Questa è la sala d'attesa degli adulti,
00.46	Particolare dell'ingresso	l'entrata,
00.48	Visione d'insieme della sala d'attesa dei bambini, con dettaglio dei giocattoli	questa è la mia sala d'attesa preferita perché è l'angolino fatto apposta per i bambini dove possono anche fermarsi, dieci minuti o un quarto d'ora, quello che è necessario, e trovano dei giochi. È uno spazio abbastanza accogliente.
01.03	La receptionist si avvicina al locale tecnico	Poi passo, invece, a quello che è la sala della sterilizzazione.
01.09	Ingresso nel disimpegno tra servizi e sala della sterilizzazione	Questa è l'anticamera.
01.13	Panoramica della sala della sterilizzazione	La sala della sterilizzazione è questa dove sterilizzo la strumentazione,
01.20	Zoom sulla sterilizzatrice	abbiamo la sterilizzatrice che è questa,
01.25	Primo piano del macchinario ad ultrasuoni	gli ultrasuoni
01.27	Zoom sul dispositivo per sigillare gli	e la sigillatrice

	strumenti	un frigo per i medicinali
01.31	Primo piano di un frigorifero	questo è molto funzionale, stretto ma ottimo per quello che serve.
01.41	Visione d'insieme del locale tecnico	Torniamo poi all'entrata
01.45	La receptionist esce dal locale tecnico e si dirige verso l'ingresso	E faccio una piccola panoramica su quelli che sono gli studi medici perché il mio compito è anche quello di controllare che gli studi siano in ordine
01.54	Si dirige verso l'ambulatorio 2	Che i medici abbiano tutto l'occorrente quando arrivano
01.59	Apri la porta dell'ambulatorio 2	Quindi, su un carrello che, all'occorrenza, predispongo e fornisco dei medicinali e della strumentazione necessaria.
02.08	Zoom sul carrello con il materiale medico	Questo è lo studio della ginecologia,
02.10	Panoramica dello studio	con l'ecografo,
02.13	Zoom sul lettino ginecologico ed ecografo	la scrivania,
02.15	Particolare della scrivania dello studio 2	e qui è una vetrinetta dove si tiene un po' il magazzino di quello che serve in questo ufficio.
02.24	Inquadratura della vetrinetta contenente i medicinali	Oltre a controllare devo fornire anche la documentazione necessaria al medico per lavorare.
02.31	La receptionist esce dall'ambulatorio 2 e si dirige verso il corridoio	Questo è il carrello delle emergenze,
02.37	Si ferma di fronte ad un carrello su cui è posto un defibrillatore portatile	dove si trovano i medicinali fondamentali per il primo soccorso, che bisogna controllare ogni mese,
02.47	Apri il primo cassetto del carrello, contenente medicinali	poi qui abbiamo la medicina dello sport, che è lo studio più grande, uno dei più grandi,
02.59	Si dirige verso l'ambulatorio 5	qua c'è l'archivio, che è da sistemare, da aggiornare o comunque da archiviare sempre,

03.08	Inquadratura del mobile dell'archivio	la vetrinetta con l'occorrente per questo studio,
03.13	Zoom sulla vetrinetta, identica a quella dell'ambulatorio 2	questo è il regno della medicina dello sport.
03.18	La receptionist esce dall'ambulatorio 5	Poi abbiamo due studi multifunzione,
03.24	Si dirige verso l'ambulatorio 4	che vengono occupati da endocrinologo, dermatologo, per l'occorrenza e sono
03.26	Entra nell'ambulatorio 4	dotati di lettino, del necessario,
03.31	Inquadratura del lettino	ecco, il carrello anche qua che viene spostato ed adibito all'occorrenza,
03.33	Zoom sul carrello	la bilancia, eccetera...
03.41	Particolare della bilancia	...
03.54	Esce dallo studio e cammina in corridoio	e un altro studio, come quello precedente. Ha multifunzione, anche qua, può essere usato dall'urologo o, questo principalmente dal dermatologo,
04.02	Entra nello studio 3 e fa una panoramica generale dell'ambulatorio	abbiamo la lampada, dal carrello il bisturi elettrico, invece, può essere spostato ed usato il più ambulatori. Dipende a chi serve, ecco...
04.07	Inquadratura del lettino e della lampada	anche qua c'è la vetrinetta con i medicinali necessari per questo studio.
04.16	Zoom sulla vetrinetta dei medicinali	Ed infine, faccio vedere lo studio per l'oculista,
04.20	Esce dall'ambulatorio 3, attraversa la sala d'attesa adulti	anche questo ad hoc, lo usa l'oculista,
04.25	Si dirige verso l'ambulatorio 1	Con tutta la strumentazione
	Inquadra la poltrona e gli strumenti oculistici	e anche qua, tutta la strumentazione che serve, anche i medicinali, eccetera, da controllare sempre per l'oculista.
	Zoom sulla solita vetrinetta, spegne poi la telecamera.	

Il *videotour* effettuato dalla *receptionist* del centro WI di X offre una descrizione densa e dettagliata di quelle che sono le pratiche specifiche messe in atto nella sua attività.

In generale, il *videotour* in questione mostra in maniera dettagliata i luoghi e le modalità secondo cui avviene l'attività di *reception* e le azioni connesse alla predisposizione del centro medico, soprattutto in riferimento a quanto suggerito nel Blue Box fornito dalla Corporate.

Stilisticamente, la *receptionist* ha deciso di mostrare il suo ambiente lavorativo, descrivendo gli artefatti che entrano in gioco nella sua attività quotidiana, e le modalità secondo cui svolge la stessa. Il video, infatti, inizia con la ripresa e la descrizione del luogo fulcro del suo lavoro: la *reception*. Essa viene scomposta negli artefatti tecnologici con cui ha a che fare ogni giorno: il telefono, i computer e la stampante. Dopo tale descrizione, la *receptionist* decide di inquadrare i luoghi che più hanno a che fare con l'attività di accoglienza: le sale d'attesa (Fig. 23); le descrive come funzionali ed accoglienti e dichiara l'importanza di avere una buona visuale su di esse a partire dalla sua postazione. Si sofferma poi sulla sala d'aspetto creata a misura di bambino.



Fig. 23 - sala d'aspetto WI

La *receptionist* si preoccupa poi di descrivere le attività che riguardano la fase di preparazione del centro, dalla strumentazione necessaria al controllo dei farmaci e degli ambulatori. Nello specifico, descrive lo spazio adibito alla sterilizzazione e sigillatura della strumentazione. Mostra poi ogni ambulatorio (Fig. 24); in questi luoghi il suo compito è quello di predisporre gli spazi e gli strumenti e di controllare assiduamente la scadenza dei medicinali.



Fig. 24 - Ambulatorio 5 del centro WI

A commento del *videotour* svolto dalla *receptionist* del poliambulatorio è possibile ragionare circa la tipologia di *stakeholder* immaginata durante il *tour* degli spazi. Il fuoco maggiore della visita guidata, infatti, rimanda a processi tecnici e di servizio: la *receptionist* ci racconta la sua mansione, anche in modo molto dettagliato, descrivendo fondamentalmente gli artefatti tecnologici attraverso i quali si configurano le sue pratiche di contatto ed accoglienza (il computer, il telefono e la stampante per le operazioni di fatturazione), passando poi per i locali tecnici e per gli ambulatori, i quali vengono descritti facendo riferimento alle strumentazioni e ai dispositivi di archivio. Si può supporre che, nella concezione della *receptionist*, il suo lavoro ruoti intorno ai professionisti sanitari più che all'utenza. Ci ritroviamo, ancora una volta, in un modello di pratica assimilabile

con l'attività di una segretaria, efficiente e precisa; il modello prevalente sembra dunque essere quello di tipo sanitario istituzionale. Nel *tour*, infatti, non si fa mai riferimento agli aspetti relazionali, né con i medici, né con l'utenza, ma la mansione passa meramente attraverso gli aspetti tecnici che concernono la preparazione degli ambienti di tecnici e di servizio. Si ritrova, anche analizzando questo materiale video, l'attenzione più per la cura degli spazi che per l'utenza, potenziale ed effettiva.

12.2.7 Tra presente e futuro: questioni da coltivare

Per un reale radicamento della cultura organizzativa, appare interessante l'esperienza di condivisione della conoscenza che la *receptionist* del centro medico ha raccontato: *“siamo andati a Z a vedere come era il loro centro, anche mercoledì scorso, e quindi anche con loro abbiamo detto che se avessimo dei problemi chiediamo direttamente a loro, ne parliamo... per me sono un appoggio... loro ad esempio trattano già alcune cose come capire come fanno l'archiviazione delle cartelle, o che programma hanno per la gestione delle agende... sì, sono un appoggio, una collaborazione. [...] Per me è una cosa positiva anche quella perché nel momento in cui ho un dubbio o ci parte il nuovo professionista che magari già loro trattano, c'è un grande appoggio”*.

Anche sul versante interno, della realtà specifica di X si riscontra questo atteggiamento di condivisione delle pratiche relative al contatto, accoglienza e post-visita: *“Tieni conto che il Centro Famiglia già c'era, era attivo già da tre anni, e A. che è la receptionist del centro già lavorava e aveva la propria esperienza per cui facevano già fatture e avevano primi contatti... noi abbiamo dovuto cercare un po' di migliorare quel servizio, nel senso che avendo aperto in un secondo tempo aiutavamo i professionisti dall'altra parte, ad esempio anche prendendo telefonate, i primi contatti ecc... lei quindi ci ha passato questa sua prima esperienza e ci ha aiutato facendoci vedere un po' cosa facevano dall'altra parte...”*.

Questa modalità sperimentata, che pare avvicinarsi al concetto di comunità di pratica (Wenger, 1998a; 1998b) sembra particolarmente funzionale per mettere ulteriormente in circolo un modello di azione per espletare i processi di servizio e per condividere i modi in cui si trattano le problematiche ed emergenze e le eventuali aree critiche. Procedere in questo senso potrebbe fungere da supporto per una reale co-costruzione del *know how* tra il *franchisor* ed i diversi *franchisee*.

Nel caso specifico delle pratiche di accoglienza, creare spazi di pensiero e condivisione potrebbe essere utile per tollerare le frustrazioni che la fase di *start up*

di un nuovo affiliato si trova a sperimentare. Condividere pensieri e modalità d'azione potrebbe dunque rivelarsi proficuo per rifocalizzare la centratura del paziente nel corso dell'intero processo di cura, proprio a partire dalle fasi di contatto, prenotazione ed accoglienza.

Allo stesso modo, potrebbe essere utile sperimentare forme di condivisione tra i diversi professionisti medici che svolgono la propria attività all'interno di un stesso centro, e tra le varie figure direzionali, quali i Manager Operativi ed i Direttori Sanitari.

Il tema della condivisione della conoscenza e del fare *network*, infine, potrebbe essere un valido elemento per discutere circa i contenuti del Blue Box, riscrivendone ed aggiustandone parti alla luce delle esperienze emerse nei vari centri; l'artefatto, così, potrebbe realmente assumere il carattere di flessibilità e dinamicità, così come inteso dalla stessa Corporate.

Conclusioni

Il presente capitolo ha avuto l'intento di analizzare i dati raccolti presso il poliambulatorio per la parte empirica di questa tesi. Si sono, in un primo momento, descritti i processi di servizio indicati nel Blue Box fornito da Welfare Italia, cercando di ragionare circa le logiche di stesura dell'artefatto, esplicite ed implicite. Successivamente si sono descritti e commentati i dati di natura etnografica raccolti tramite interviste, osservazioni non partecipanti e *videotour*. Dapprima si sono descritte le *routine* che si evidenziano rispetto all'attività di *reception*, concentrando l'attenzione anche su episodi critici, quali momenti di rottura di queste pratiche consolidate. Si sono poi commentate questioni ricorrenti, quali il tema della scarsa affluenza al centro, la tempestività e la centralità della comunità. Successivamente, si è analizzato nello specifico il *videotour* svolto ad opera della *receptionist*, ragionando sulle tipologie di stakeholder immaginati dalla stessa ed i sistemi di valore che ne derivano. A conclusione del capitolo si è compiuto un affondo circa le questioni da sviluppare per il futuro.

Nel capitolo successivo si proseguirà con l'analisi dei dati, con *focus* sull'artefatto culturale del *layout* fisico.

Capitolo 13
ANALISI DEI RISULTATI

Layout fisico

Introduzione

A partire dalla definizione del *concept* prototipico WI, nel presente capitolo si continuerà l'analisi dei dati di ricerca, raccolti mediante quattro sedute di osservazione non partecipante, interviste etnografiche e *video tour*, con *focus* sul *layout* fisico del Centro e dei significati che esso veicola.

13.1 Welfare Italia: il *layout* fisico a sostegno dell'approccio *patient centred*

Il progetto medico Welfare Italia emerge come caso pioneristico ed innovativo all'interno del settore sanitario italiano grazie al suo approccio olistico alla persona, secondo cui il successo della cura è solo una porzione, rilevabile e visibile, del benessere della stessa, il risultato di un processo complesso e delicato. Per questa ragione il *concept* dei centri, quale configurazione ed allestimento, è pensata al fine di creare spazi fortemente caratterizzati e connotati, per questo riconoscibili, in cui l'elemento preponderante è l'equilibrio tra gli aspetti architettonici, funzionali e tecnologici. Se la sfida si configura nell'offerta di un servizio in cui coesistono il fattore umano ed affettivo e quello tecnico-professionale, ed il suo fine è il benessere psicofisico del cliente e degli operatori, la proposta di cura deve essere a misura d'uomo, programmata per la soddisfazione delle esigenze di tutti i suoi *stakeholder*. Uno dei bisogni individuati come prioritari riguarda il rapporto tra i portatori di interessi e lo spazio, il grado di confidenzialità con la sua configurazione e le sue funzioni. Il *concept* dei centri WI è, per questa ragione, pensato sul criterio dell'accoglienza, in riferimento al concetto della persona, presa in carico, come fulcro del processo di cura.

13.1.1 *Requisiti strutturali di base: direttive*

In termini generali quanto spiegato nel paragrafo precedente, comporta primariamente la scelta di locali ospitanti nel rispetto di alcuni criteri considerati basilari, definiti dalla *Corporate* per l'affiliazione dei centri. Gli elementi preferenziali nell'individuazione degli spazi idonei riguardano, primariamente, la posizione degli spazi all'interno dell'ambiente che accoglierà il centro, pertanto sono da

prediligersi locali a piano terra con vetrine fronte strada, locati in zona semicentrale, facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici e con possibilità di parcheggio nelle immediate vicinanze. Le barriere architettoniche devono essere nulle o eliminabili con interventi di ristrutturazione minimi e da preferirsi sono gli spazi dotati di areazione naturale e di alte soffittature. Le *guidelines* istituzionali prevedono delle metrature specifiche ma il requisito strutturale fondamentale riguarda la predisposizione di spazi operativi e di servizio. I primi comprendono stanze, di numero non inferiore a quattro, di dimensione ed articolazione tali da consentire agevoli e funzionali spostamenti del personale ed il cui allestimento sia dotato di superfici lavabili per aderenza alle norme igieniche vigenti. Un locale deve essere interamente riservato e dedicato ai processi di decontaminazione, pulizia, disinfezione e sterilizzazione dei dispositivi medici riutilizzabili. I luoghi di servizio riguardano, invece, uno spazio tecnico acusticamente isolato, il locale adibito alle attività amministrative, d'accettazione, archivio e consegna referti, quello dell'attesa, adeguatamente arredato con numero di posti a sedere commisurato ai volumi di attività, i servizi igienici per utenti, facilmente accessibile ed attrezzato per persone disabili, il servizio igienico dedicato al personale, compreso di spogliatoio, e le stanze riservate al deposito di materiali sporchi e puliti. Necessari sono impianti meccanici d'acqua, aria, riscaldamento e raffreddamento, ed impianti elettrici, elettronici, quali sistemi informatici e telefonia, ed impianti radiologici.

Le direttive sopraelencate non solo rispondono a norme Nazionali igieniche e sanitarie, ma riflettono una serie di significati veicolati dalle prescrizioni condizionanti le scelte di posizionamento dei centri. La *corporate*, richiedendo la collocazione strategica dei poliambulatori, manifesta una visione dell'assistenza come processo complesso garantito dalla presenza sul territorio specifico di strutture vicine ed accessibili, predisposte per interventi tempestivi e puntuali, volte all'ascolto dei bisogni espressi dalla comunità che serve.

Il concetto dell'accessibilità, in particolare, si connota fisicamente nella raggiungibilità dei centri, da parte dei diversi segmenti della popolazione, muniti di mezzi propri e non, e nella visibilità dei poliambulatori, idealmente posti a piano terra con vetrine su strada e non all'interno di edifici abitati da molteplici realtà.

Gli elementi d'arredo sono così stabiliti e distribuiti:

- nell'ufficio: scrivania, poltrona direzionale, poltrone per i pazienti, scaffali;
- nello spogliatoio: armadietti in numero adeguato per i lavoratori/collaboratori e con suddivisione interna verticale tra sporco e pulito;
- nel bagno dei pazienti: *dispenser* per il sapone; *dispenser* per le tovagliette; asciugamani piegati a "C"; *dispenser* per la carta igienica; maniglioni per disabili;
- nel bagno del personale: specchiera; *dispenser* per il sapone; *dispenser* per le tovagliette; asciugamani piegati a "C"; *dispenser* per la carta igienica; mobiletto;
- Nella sala di sterilizzazione è consigliabile una composizione modulare con un *top* come piano di lavoro, in grado di accogliere: lavello a doppia vasca; autoclave (ed eventuale stampante se non integrata); sigillatrice. Vanno previsti due o più moduli con mobili ad ante e ripiani e/o a cassetti. Inoltre è buona norma dotare la stanza della sterilizzazione di mobili pensili ove riporre il materiale sterilizzato e imbustato, il materiale pulito ed i modelli.

Alla stregua delle indicazioni prescrittive strutturali e di configurazione degli spazi, le direttive concernenti l'attrezzatura del centro rispecchiano i requisiti socio-sanitari Nazionali, ma li trascendono e definiscono *standard* a supporto di un'ottimizzazione del servizio. La predisposizione dell'arredamento, delle tecnologie e del materiale di cura, riflette il tentativo di soddisfare le esigenze di tutti gli *stakeholder*, direttamente ed indirettamente: in particolare, rispondere ai bisogni di ciascun operatore, preoccupandosi di fornire i mezzi necessari per adempiere al meglio il proprio *task*, massimizza il potere di intervento, in casi ordinari ed in situazioni d'emergenza, e produce esiti positivi dell'intero processo, dall'accoglienza del paziente, alla visita, fino al suo congedo.

13.1.2 Ambiente fisico come accogliente abbraccio

Soffermandoci, invece, sulla risposta ai bisogni del paziente, possiamo asserire che, trascendendo i requisiti strutturali di base, comuni a molti enti sociosanitari, ciò che rende i centri WI unici nel proprio genere sono le configurazioni degli spazi, sviluppate intorno al disegno di un abbraccio simbolico nei confronti della persona che si avvicina. Tutte le linee del *concept* sono morbide e curve e l'idea dell'abbraccio nasce dall'esigenza di saturare l'immagine del centro legando alla dimensione della professionalità, qualità e affidabilità dei servizi offerti, il concetto di accoglienza e di attenzione alla persona, peculiare dell'approccio alla cura sposato dall'organizzazione.



Fig 25 – Prototipo *concept* WI

I Centri WI si radicano all'interno del territorio e del quartiere in cui sono pensati, come punto di riferimento per i suoi abitanti, occupandosi della presa in carico della persona nella sua totalità. La *soft-line* è stata, per questi motivi, scelta come guida per le scelte progettuali e architettoniche del *concept*.

Attraverso l'eliminazione dello spigolo, l'involucro spaziale si scompone in moduli che divengono riconoscibili come distinte cellule funzionali. Gli spazi collettivi diventano fluidi e spontanei in virtù di arredi dalle forme morbide e arrotondate disposti sempre lungo linee circolari; ugualmente gli spazi specialistici si trasformano in ambienti avvolgenti, rassicuranti e piacevoli.

Dove il pavimento incontra il piano verticale delle pareti si crea una discreta cornice di raccordo che reinterpreta il tradizionale battiscopa mantenendone, anzi migliorandone, la funzione igienica grazie alla sua forma concava. Lo stesso morbido raccordo si ritrova all'interno degli ambulatori, dove il piano delle pareti incontra quello del soffitto. In modo concettualmente analogo la grafica nella comunicazione interna ed esterna si avvale dell'utilizzo di un segno avvolgente che viene ripetuto e declinato su pareti e vetrine. Il medesimo motivo ispiratore è stato applicato per l'interpretazione del logo: il segno grafico integrativo che circonda il marchio WI rappresenta idealmente l'abbraccio con l'intenzione di valorizzare e rendere esplicita la *mission* di Welfare Italia. Il marchio WI resta invariato nel colore istituzionale (rosso e bianco), mentre il segno aggiunto dell'abbraccio assume un colore neutro (bianco o grigio) a seconda dello sfondo. Sono state sviluppate altre ipotesi di utilizzo del segno integrativo nella sua variante blu, per la comunicazione esterna e sulle pareti interne dei Centri.

Fig. 26 - Logo WI e motivi ricorrenti



Per la maggiore caratterizzazione dell'immagine degli ambulatori WI si è deciso di affiancare al marchio rosso Welfare Italia e al segno dell'abbraccio alcuni segni aggiuntivi da questo derivati che rappresentano i concetti di salute, persona, comunità e quartiere (Fig. 26). È stato individuato un colore di riconoscimento che affianca i colori del *brand*, viene utilizzato per la comunicazione verso l'esterno e

come colore caratterizzante gli elementi cruciali negli interni. Il colore scelto è il blu *cotton*, *nuance* preferita ad altre per il gradevole accostamento con le tonalità del logo. Si pone, inoltre, come colore di sintesi tra il verde, caratteristico dell'area odontoiatrica, e l'azzurro tipico dell'area medica. Socialmente riconosciuto come colore riposante, è particolarmente indicato negli ambienti interni e lo si ritrova a pavimento, nelle zone d'attesa e nella grafica. Il *concept* della visibilità esterna dei Centri WI si compone di un'insegna luminosa, a bandiera, in cui viene riproposto il logo, fortemente riconoscibile ed, in potenza, simbolo di un nuovo approccio alla cura ; un fascione di lamiera blu *cotton* con logo e scritta, serigrafie ritraenti sagome multi-soggetto e le combinazioni grafiche del segno dell'abbraccio ed un *display* destinato alla trasmissione di campagne di comunicazione che WI intenderà promuovere sul territorio.

Questo *concept*, abbraccio-centrico, rimanda ad una serie di riflessioni in merito ad un modo nuovo e diverso di concepire le professionalità implicate. La morbidezza risulta essere requisito delle forme ma anche delle *routine* d'accoglienza e della pratica medica. Le tecnicità richieste non devono, pertanto, sopraffare l'aspetto relazionale, molto stressato all'interno dell'artefatto del Blue Box in analisi. Questo implica una concezione eccentrica delle pratiche burocratiche e mediche, lontane da idiosincrasie e rigidità pericolosamente spersonalizzanti.

13.2 Il centro di X

Dopo aver operato un'ispezione dei valori alla base del *concept* proposto da WI ed aver puntualizzato i criteri strutturali guidanti la progettazione dei centri affiliati, si procede ora con una descrizione dettagliata e specifica del centro polispecialistico di X e con l'analisi del materiale visivo e dei dati raccolti in sede di osservazione. Il paradigma che rappresenterà il *background* conoscitivo di riferimento e guiderà la lettura ed interpretazione dei dati è quello culturalista: l'analisi consentirà una sistematizzazione dei significati culturali istituzionali veicolati dallo spazio e dei significati micro culturali attribuiti ad esso. Il centro polispecialistico è situato nel centro abitato di X, tra la zona della chiesa ed il lungofiume. Si affaccia su una piccola piazza insieme ad altre attività commerciali, ma la sua via d'accesso è posta all'interno di una galleria, poco visibile dalla strada. Il suo posizionamento rimanda all'intento, istituzionale e sposato dallo specifico *franchisee*, di costituire un riferimento importante per il territorio ospitante, per le persone a cui il servizio è interessato, i cui bisogni possono essere ascoltati e compresi solo condividendoli, per appartenenza e vicinanza. Allo stesso

modo, la collocazione del poliambulatorio non risponde pienamente al criterio di visibilità ed identificabilità, in quanto situato in una zona non direttamente individuabile e parte di un tutto, un *loop* all'interno del quale è difficile delineare i labili confini tra l'uno e l'altro servizio. Il centro abita, infatti, i locali limitrofi a quelli del Centro Famiglia e della Cooperativa Y, in ottica di complementarità, determinando un'interdipendenza strutturale e di servizio, come fortemente voluto dai promotori.

Al suo interno, è articolato in un ampio spazio di servizio, in cui si sviluppa l'accoglienza dei pazienti, e in un'area operativa, ove trovano spazio cinque ambulatori. I locali sono ad ampio respiro, con un'eccellente illuminazione ed il *layout* interno (Fig. 27) si rifà fortemente alle direttive di Welfare Italia.

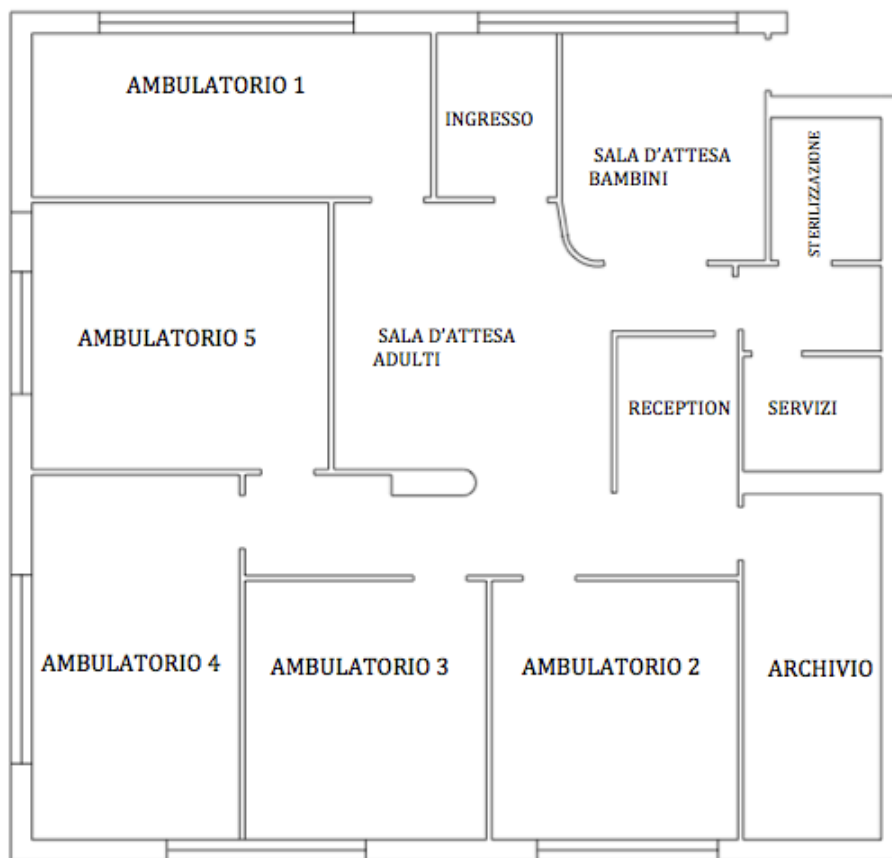


Figura 27 - Cartina del *layout* fisico del centro medico WI

13.2.1 *Gli spazi di servizio*

L'esordio del *tour* attraverso i luoghi del centro polispecialistico avviene mediante

un varco significativo. Il passaggio dal quartiere al centro, dalla comunità locale a quella organizzativa, è fortemente connotato emotivamente, in quanto fonte di suggestioni dovute all'atipicità estetico-strutturale del poliambulatorio, percepibile preliminarmente dal suo esterno. Il corridoio d'ingresso ha doppia porta, la prima rappresentante il passaggio dal quartiere all'organizzazione, con accesso regolato dalla *receptionist*, la seconda, a doppia anta di vetro, con logo applicato e doppia maniglia d'acciaio satinato, quale linea di confine tra la zona neutra del disimpegno e quella dell'accoglienza (Fig. 28).



Fig. 28 – Ingresso del Centro Medico WI

Tra l'una e l'altra, un luminoso corridoio ospita un armadio portacappotti, attrezzato di grucce, ed un ampio portaombrelli e consente al paziente di mettersi a proprio agio, appena varcata la soglia, come fosse nel proprio ambiente domestico e familiare. L'atmosfera che si respira immediatamente è positiva e calda; il bianco dell'arredo e della parete riflette in maniera importante l'illuminazione, in forte contrasto con la galleria piuttosto ombrosa su cui si affacciano le vetrine del centro, ed un tappeto grigio a terra ammorbidisce tale intensità. Una volta varcata la seconda soglia, ci si trova nello spazio d'accoglienza del centro, un locale *openspace*, anch'esso vigorosamente illuminato in maniera artificiale, ospitante la *reception* e due sale d'attesa, pensate per *target* specifici. La *reception*, posta alla sinistra dell'ingresso, è allestita con un grande bancone curviforme, di colore bianco e logato, con apertura sulla sinistra facilitante gli spostamenti verso il locale tecnico e gli ambulatori. Tale piano di lavoro consente al paziente di avere una base d'appoggio nel momento di scambio di informazioni

e materiale con la *receptionist* ed a sostegno delle eventuali operazioni di ordine compilativo. Riservare uno spazio più che adeguato all'accoglienza del paziente, nei suoi aspetti più burocratici e gestionali, invita ad una riflessione sul ruolo attribuito agli *stakeholder* implicati nel processo specifico. Paziente ed eventuale *caregiver* sono chiamati ad uno scambio di documentazione ed informazioni con la *receptionist*, ed il rischio in cui ci si può imbattere è un'anteposizione dell'obiettivo di registrazione certosa di ciò che è richiesto dai protocolli istituzionali a quello di positiva accoglienza dell'ospite, privilegiando questo tipo di pratica rispetto all'intelaiatura di una conversazione con il paziente. Questo consistente attaccamento alle direttive istituzionali si manifesta nella collocazione del *Blue Box*, quale artefatto WI e manuale procedurale sistematizzato al fine di standardizzare *routine* peculiari, sul piano alto del bancone, visibile da ogni postazione. La *reception* si presenta, al suo interno, come spazio agevole in cui sono sistemate, in maniera funzionale, una scrivania e due sedie, girevoli con ruote. Gli strumenti di lavoro sono disposti *ad hoc* a supporto delle *routine* d'accoglienza e congedo: la scrivania accoglie il telefono, importante strumento di lavoro, e due computer, all'interno dei quali il *software* di Welfare Italia consente di fatturare e registrare dati in maniera conforme ai protocolli, senza possibilità d'errore, lasciando molto spazio d'azione alla *receptionist* per il deposito provvisorio di moduli e documenti e per le classiche procedure di segreteria. La stampante, posta alle spalle delle sedute, consente di alzarsi e procedere con le fatturazioni senza urtare alcunché. Al di là del suo aspetto indubbiamente funzionale, lo spazio della *reception* risulta essere esteticamente piacevole e rassicurante, grazie alla presenza di suppellettili quali vasi con fiori e composizioni ed al contrasto tra il luminoso bianco del bancone al suo esterno e particolari in legno chiaro. La parete retrostante, di colore bianco, riporta il logo in una delle sue varianti e reca la scritta *Salute*.

La sala d'attesa degli adulti (Fig. 29) si trova di fronte alla *reception*, illuminata da un lampadario posto perpendicolarmente al centro del cerchio costituito dalle sei poltroncine così disposte. La pavimentazione, riprendendo il *motif* circolare, presenta un'area blu *cotton*, rappresentante il quartiere in cui sono poste le sedute ed un tavolo basso, quale piano adibito a portariviste. La parete lunga del locale porta la scritta *Quartiere* ed una delle versioni del logo WI, ed un portavolantini sospeso, in plastica ed acciaio, offre ai pazienti in attesa la possibilità di informarsi sui progetti sposati dall'organizzazione e dagli altri enti del territorio. Un erogatore d'acqua, posto al di fuori del cerchio, in un angolo, è uno degli elementi

che consente agli ospiti di sentirsi a proprio agio e soddisfatti nei loro bisogni, semplici e complessi. Questo spazio squisitamente dedicato all'attesa, che risulta essere, in questa fase di *start up*, tendenzialmente disabitato, presenta una particolare, talvolta spiazzante, configurazione circolare che genera un sentimento d'ambiguità: quando il luogo è vuoto sembra talvolta produrre un senso di desolazione e mancanza, mentre in caso di transizione prolungata di più pazienti la sensazione emergente pare essere quella di invasione del proprio spazio personale, dovuta alla vicinanza delle sedute, le quali, seppur comode, rischiano di concorrere all'intensificazione dello stato di disagio.

La sala d'attesa dei più piccoli (Fig. 29) è ricavata in un angolo più appartato e raccolto, alla sinistra della *reception*, e si affaccia sulla galleria d'accesso al centro. Presenta struttura a semicerchio con cinque poltroncine disposte per l'accoglienza dei bambini e, in quanto pensata per loro, è attrezzata con libri per l'infanzia ed oggetti ludico-ricreativi, di diverse tipologie ed indirizzati alle diverse età, dalle bambole ai giochi di società. La parete, dagli angoli smussati, porta disegni morbidi e regolari e la scritta *Comunità*.

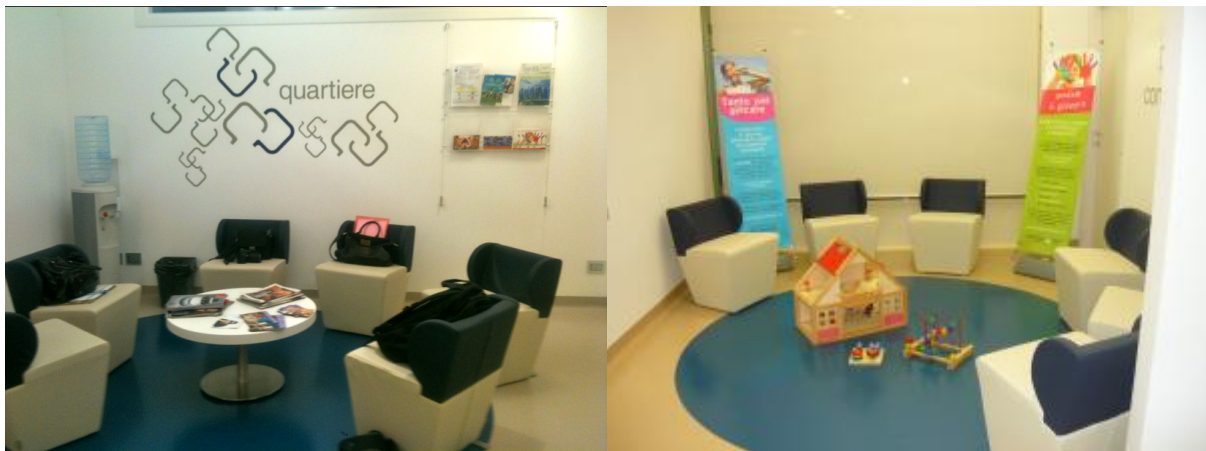


Figura 29 – Sala d'attesa adulti e bambini

Eloquente risulta essere, immediatamente, l'ordine con cui gli oggetti sono disposti nello spazio: la percezione personale è quella di un silente invito al rispetto della disposizione di giochi e sedute, così pensata e voluta dall'organizzazione, e di un bando all'oltraggio ed alla violazione di una perfezione che, scontrandosi con le intenzioni della *corporate*, rischia di comunicare un'impersonalità ed un rigore distanti dall'ideale familiare e domestico verso cui WI anela.

Lo spazio di servizio ospita due locali tecnici, l'uno riservato alla sterilizzazione dei materiali, l'altro, anch'esso riservato agli operatori del centro, comprendente

un archivio in cui vengono raccolti e conservati i referti ed i documenti riservati, ed uno spogliatoio per il personale. Entrambi gli spazi sono ampiamente frequentati dagli operatori, impegnati in un ferreo rispetto delle direttive igienicosanitarie e burocratiche, al fine di ottimizzare le pratiche di cura e gestione del processo.

Il poliambulatorio è munito di due servizi igienici, rispettanti le norme ed i requisiti richiesti ed aventi tutte le facilitazioni a favore delle persone disabili. Il primo, posto nel locale tecnico a fianco dello spogliatoio, è a servizio dei dipendenti. L'altro, situato alle spalle della *reception*, è riservato ai pazienti del centro ed è utilizzato per la raccolta dei materiali d'analisi.

Un corridoio (Fig. 30) collega lo spazio di servizio con la sala d'attesa e rappresenta un locale di passaggio per medici, *receptionist* e pazienti. In questo tratto si trova un carrello predisposto per gli interventi d'emergenza, con farmaci, strumenti e istruzioni specifiche sul loro utilizzo. Se nel locale *openspace* dedicato all'accoglienza ci si dimentica di essere in uno studio medico, l'allestimento degli strumenti d'intervento, tra cui un respiratore, appena varcato l'angolo, catapultata il paziente nella realtà sanitaria, in un modo che potrebbe, per qualcuno, risultare leggermente ansiogeno.



Fig. 30 – Corridoio d'accesso agli ambulatori

13.2.2 Gli spazi operativi

Gli spazi operativi, equivalenti per struttura ed allestimento di base, sono rappresentati da cinque ambulatori medici, attrezzati secondo le esigenze delle

diverse specializzazioni: Oculistica, Medicina dello Sport, Ginecologia, Reumatologia ed Ortopedia, Dermatologia e Dietologia.

Ogni studio è dotato, materiale specifico escluso, di una scrivania con doppia seduta, un monitor per la lettura del materiale radiologico, un computer con stampante per la registrazione dei dati, un lettino, un armadio contenente strumenti di lavoro e medicinali d'emergenza, un lavabo con disinfettante e specchio. Gli ambienti sono luminosi, spaziosi e ben areati, grazie a grandi finestre, le cui tende fungono da garanti della *privacy*. I locali si presentano a misura d'uomo e non si riscontra nessuna mancanza tecnico - funzionale. Gli ambienti sono definiti "*Friendly e confortevoli*", "*Adeguati ed accoglienti*" , e consentono l'erogazione di prestazioni ad alto livello. L'arredamento degli ambulatori risulta differire in maniera minima dagli studi medici classicamente pensati, eccezion fatta per le grandi finestre per mezzo delle quali gli spazi acquistano luminosità. Anche nei locali operativi, a maggior ragione, la pulizia e l'ordine sono ciò che più balza all'occhio, e questo rappresenta un elemento fortemente rassicurante per gli ospiti del centro.



Fig. 31 – Ambulatori del centro WI

13.2.3 Uso degli spazi

Gli spazi sono utilizzati *in toto* da operatori e pazienti. Più popolata è l'area dell'accoglienza in cui transitano e sostano i pazienti.

“ -*Mi accomodo?*- Chiede il paziente dopo la consegna della modulistica, indicando gli ambulatori, indistintamente. La receptionist lo ferma - *Ora c'è un paziente, dovrete attendere qui. Accomodatevi Pure!* - ”.

L'efficienza e la puntualità delle visite consentono un rapido transito dalla sala d'aspetto, dove difficilmente i pazienti si incontrano e condividono lunghi tempi d'attesa. Entrambe le sale vengono utilizzate da adulti e bambini, indistintamente, alla ricerca di uno spazio proprio che non li forzi ad un contatto troppo stretto con gli altri pazienti. I pazienti sostano qualche minuto presso la *reception*, luogo in cui preliminarmente ed al termine della visita sono protagonisti di uno scambio di informazioni e documenti con l'operatrice, responsabile della loro accoglienza e congedo. Vengono accompagnati nell'ambulatorio dalla *receptionist* o dal medico stesso, il quale esce dal proprio studio e li chiama personalmente. Il transito dai servizi, prima o dopo la visita, dipende spesso non solo da un bisogno fisiologico, ma da una prescrizione specifica dell'operatrice qualora fosse necessaria la raccolta di materiale per gli esami del caso.

“ - *Prego, si accomodi in questo bagno e lasci la provetta sul carrello apposito che troverà all'interno* - Dopo aver compilato alla *reception* il modulo e consegnato il certificato medico della visita precedente, si reca in bagno per l'esame delle urine per poi posizionarsi in sala d'aspetto”

L'operatrice alla *reception* è chiamata, per mandato, ad occuparsi delle operazioni di accoglienza e segreteria, ma anche di allestimento degli ambulatori prima delle visite.

“ - *Medicina dello sport? Mi serve carta d'identità, codice fiscale, visita scaduta e richiesta della società. Puoi firmarmi questo? E' il consenso informato per la privacy...ad uso interno non ti preoccupare* - ” ; “Riceve una telefonata. Dall'altro capo c'è una persona che chiede informazioni sulla natura pubblica o privata del centro. La receptionist la informa sui costi e sulla documentazione necessari a per la visita”; “La receptionist propone una serie di date possibili, vengono concordati giorno ed orario. I pazienti lasciano il centro qualche minuto più tardi e la receptionist si affretta a chiamare il medico che effettuerà quella visita per comunicargli la data e l'ora dell'appuntamento”; “ - *Devo controllare che nell'Ambulatorio ci sia tutto il necessario per le visite* - Una delle receptionist abbandona la sua postazione per

qualche minuto, cerca nell'ambulatorio 1 degli strumenti e li trasferisce nell'ambulatorio 4. Torna successivamente alla reception, in postazione pc "; "L'accoglie, si erano accordate in precedenza per una firma. Così la receptionist si sposta nel locale tecnico per il recupero del documento in questione".

La sua postazione è mobile: accoglie i pazienti in *reception*, dal loro ingresso alla loro uscita, deposita dati e moduli nel locale tecnico retrostante, si dirige nello studio prima dell'arrivo dello specialista e durante le visite se chiamata dal medico.

Al termine dell'orario di visite opera un giro dei locali, riordinando il materiale, porta gli strumenti nel locale di sterilizzazione e si occupa dello spegnimento degli impianti.

"La receptionist porta a termine le ultime operazioni di compilazione e stampa e, dopo aver sistemato e spento tutto, esce".

I medici transitano dalla reception al proprio arrivo, chiedendo conferme sull'ambulatorio assegnato loro.

"-Vado al solito? - chiede la dottoressa alla receptionist - No, oggi lei è al 4 -".

Non sempre, infatti, operano nel medesimo ambulatorio e questo sollecita delle riflessioni sul ruolo attribuito agli specialisti, ospiti del centro e, in quanto tali, chiamati ad adattarsi ad un'organizzazione degli spazi imposta in maniera *top-down*, ed alla funzione rivestita dalla *receptionist*, chiamata a dirigere spostamenti e posizionamenti di tutti gli *stakeholder* del centro, specialisti compresi. I medici si stabiliscono nello studio ma spesso tornano nello spazio di servizio per comunicare con l'operatrice o per richiedere del materiale.

"Esce dall'ambulatorio e senza arrivare alla reception chiede alla receptionist dei cerotti. Insieme entrano nell'ambulatorio 1 dove escono con il materiale necessario. Ognuno torna al proprio lavoro", "E' comodo avere la segreteria a due passi".

Qualcuno di loro lascia il proprio ambulatorio per chiamare personalmente il paziente successivo, accompagnandolo e facendolo accomodare in prima persona.

"Il medico torna in reception per dare il via alle visite. Personalmente si avvicina alla sala d'attesa e chiama la prima paziente, la quale segue il medico nell'ambulatorio 4".

Questa pratica risulta essere coerentemente in linea con caratteristiche peculiari del modello di cura *patient-centred*, in quanto concorre a conferire importanza al paziente, umanizzato, valorizzato nella propria unicità di persona e non appiattito e categorizzato come mero utente.

Gli scambi tra *receptionist* e medico relativi ai casi particolari si svolgono negli ambulatori, per tutela della *privacy*.

“Una volta chiamato dal medico, il terzo paziente ed il *caregiver* si alzano. Si fermano alla reception prima di dirigersi verso l’ambulatorio 4 e una delle *receptionist* si alza e pone al medico il problema del certificato. Il dottore la interrompe e chiede di parlarne nell’ambulatorio. *Receptionist* con paziente e *caregiver* si dirigono nello studio. La *receptionist* torna in postazione tre minuti più tardi”.

Al termine delle visite, i medici transitano dal locale tecnico qualora ci fosse del materiale d’analisi da raccogliere e ritirare.

“Dopo l’abbandono del centro da parte dell’ultimo paziente, il medico lascia il suo studio e si reca nella toilette all’ingresso per il ritiro delle provette”. Tutti si fermano qualche minuto alla *reception* al fine di prendere accordi per le prossime visite al centro ed infine lasciano il poliambulatorio: “Si intrattiene qualche istante in *reception* per accordi burocratici”.

Accade così che lo spazio di servizio adibito all’accoglienza ed al congedo dei pazienti, rappresenta anche il luogo delle negoziazioni tra gli operatori per l’allineamento delle agende e l’assegnazione degli spazi.

13.3 Il *layout* a misura degli *stakeholder*

Ripercorrendo la descrizione del *layout* interno e all’uso dello stesso a supporto delle *routine* di accoglienza e cura, è opportuno procedere con un approfondimento dei significati e dei ruoli attribuiti ai differenti *stakeholder* del centro, a partire da una lettura degli spazi per loro pensati. Ogni elemento del *layout* trasmette, infatti, informazioni importanti sui bisogni tenuti in considerazione nella configurazione del *layout*, così come appare, ed è preguo di significati che prendono forma nell’uso di luoghi ed oggetti.

13.3.1 Il centro come una casa: il paziente al centro?

Il *layout* fisico interno del poliambulatorio, così strutturato, rappresenta uno degli artefatti principe di una cultura organizzativa che concepisce il processo di cura come *continuum*, attraversante tutti i momenti di cui il paziente è protagonista all’interno del centro, dalla sua accoglienza al suo congedo.

“Riusciamo a raggiungere una buona reputazione, una buona credibilità, la gente si fida di noi, dovrebbe fidarsi di noi. Per cui il tema di fondo è quello di non disattendere sostanzialmente le aspettative delle persone. E le persone davvero hanno bisogno di essere in qualche misura riconosciute per quelle che sono e per quello che portano: difficoltà o risorse”.

L'accoglienza e la presa in carico sono sostenute dalla fisicità degli spazi di servizio ed operativi la cui morbidezza, armonia e regolarità delle forme contribuisce allo smorzamento della tensione solitamente scatenata dal contatto con gli ambienti di cura. Il *layout* veicola l'intento di creare le condizioni necessarie per cui ogni paziente possa fidarsi ed affidarsi al poliambulatorio nella convinzione di potersi sentire al centro del processo. Quello del centro WI risulta essere un ambiente da cui traspare la volontà di contribuire al benessere del paziente, il quale si auspica viva serenamente l'esperienza della visita. Gli spazi sono, per questo motivo, pensati su ispirazione del modello domestico, perché il paziente possa sentirsi a proprio agio, in un ambiente familiare e per questo fonte di serenità. I colori scelti, tuttavia, possono impattare in maniera diversa sulle percezioni individuali, dipendenti da inclinazioni ed abitudini personali: se per qualcuno gli ambienti così strutturati, luminosi e molto chiari risultano essere piacevoli e rilassanti, per altri essi possono risultare impersonali, asettici e freddi: *“tutto questo bianco è veramente eccessivo!”*.

I pazienti vedono soddisfatti i propri bisogni d'accoglienza e presa in carico, in quanto la sala d'attesa è un ambiente confortevole, luminoso ed arioso, dal *concept* rilassante. Le sedute sono comode e vi è la presenza, al centro, di un piano d'appoggio per eventuali necessità. Essa si trova di fronte alla *reception*, a pochi passi dalla stessa, consentendo gli scambi tra operatore addetto all'accoglienza e pazienti in attesa. Tuttavia alcuni aspetti disfunzionali potrebbero rappresentare per loro una criticità. Primo fra tutti, l'ingresso risulta essere uno spazio connotato d'ambiguità: sebbene l'idea di soglia sia ben concretizzata in questo spazio neutro in cui il paziente ha la possibilità di familiarizzare con il nuovo ambiente, mettendo in atto la *routine* del deposito della giacca e dell'ombrello, l'armadio risulta essere poco identificabile. Le ante sono chiuse e la non visibilità delle grucce causa dei *misunderstanding*. I pazienti transitano nel corridoio, ignari che lì vi sia un apposito spazio portaindumenti, e si vedono costretti a chiedere indicazioni alla *receptionist* oppure a tenere la giacca sulle ginocchia in sala d'aspetto, lasciandola sulla poltroncina una volta giunto il momento della visita o addirittura portandola con sé nell'ambulatorio. Episodio saliente a questo

proposito quello che vede protagonista un paziente il quale fraintende le indicazioni sulla posizione del portacappotti ed entra nell'ambulatorio oculistico dove trova un appendiabiti.

“La *Receptionist* invita il Quarto paziente a posare il cappotto - *Lo metta pure nell'armadio all'ingresso, sulla sinistra* -. C'è un fraintendimento ed il paziente entra nell'ambulatorio oculistico posando la giacca sull'attaccapanni”; “ignara della presenza dell'armadio per il deposito cappotti, dopo essersi guardata intorno, non avendo individuato un attaccapanni, ha riposto la giacca sulla poltrona”.

Altro elemento di criticità risulta essere la porta a doppia anta per l'accesso all'accoglienza, in quanto poco pratica in caso di ingresso di persone disabili o con difficoltà di deambulazione. La terza ambiguità del corridoio d'ingresso riguarda la non immediata riconoscibilità del pulsante d'apertura della porta d'uscita, in quanto identico a quello d'accensione e spegnimento della luce.

In secondo luogo, la sala d'attesa, sebbene pensata con l'intento di mantenere il *motif* circolare quale simbolico abbraccio accogliente il paziente preso in carico, rappresenta talvolta un elemento controverso nel processo di facilitazione della messa a proprio agio. Le sedute sono poste a distanza molto ravvicinata e comportano un contatto oculare e fisico, vissuto talvolta quale costrizione e forzatura. Si percepisce una generale tendenza all'evitamento che porta alla ricerca, quando possibile, del posto appartato, lontano dagli altri pazienti.

“ - *Sediamoci qui che c'è tanto posto* - Il paziente invita così la moglie ad accomodarsi nella sala d'aspetto per i bambini”

I pazienti che transitano dalla sala d'attesa, costretti a sedere al fianco di altri, sembrano mostrarsi impacciati e nervosi a causa della vicinanza imposta e non accade in nessun caso uno scambio verbale tra pazienti in attesa se non per questioni logistiche di riposizionamento delle poltroncine.

“Il *caregiver* del terzo paziente chiede - *Ci sta?* - trascinando la poltrona - *Queste sedie sono vicine* - , il quarto paziente la rassicura, spostando però la sua poltrona al di fuori del cerchio”.

In terzo luogo, la sala d'attesa dei piccoli, strutturalmente sovrapponibile a quella degli adulti ma più raccolta, alla destra della *reception*, è anche deputata alla raccolta dei gruppi di psicomotricità che si trasferiscono, in un secondo momento, nel Centro Famiglia presso gli appositi locali attrezzati. Il momento dell'accoglienza dei bambini è caotico: i piccoli faticano a restare fermi nel piccolo locale momentaneamente riservato loro e si muovono all'interno dell'intero perimetro dello spazio dell'accoglienza talvolta urtando i pazienti in attesa.

Questo rappresenta un elemento disfunzionale non solo per i pazienti in attesa ma anche per gli operatori. Le madri, infatti, si fermano all'ingresso per uno scambio, reciproco e con la psicomotricista, ostruendo l'ingresso al centro, affollando lo spazio intorno alla *reception*, creando molto rumore e rendono così difficoltoso il lavoro di segreteria. L'assenza di isolamento acustico sembra generare malessere nei pazienti in attesa ed esercitare un controllo sulla situazione e riportare l'ordine risulta difficile, tanto che le pratiche d'accoglienza riprendono il loro corso ordinario nel momento del trasferimento dei piccoli al Centro Famiglia.

"I cinque bambini si dirigono decisi verso la sala d'attesa, mentre le madri parlano animatamente con la psicomotricista, si confrontano.

Momento di caos dato dal sovraffollamento della sala: i bambini corrono e schiamazzano, riportati all'ordine qualche istante dopo dalla psicomotricista. Un bambino chiede di poter prendere l'acqua dal distributore presente nella sala d'aspetto, viene aiutato da una delle *receptionist*, la quale abbandona per qualche minuto la sua postazione".

Elemento critico per medici e pazienti risulta essere il riscaldamento disomogeneo in qualcuno dei locali del centro, in particolar modo negli ambulatori.

"L'unico problema che rilevo è quello con l'impianto di riscaldamento, che a volte mi rende difficile visitare".

Questo causa impicci durante il processo della cura e non risponde al bisogno di sicurezza del paziente, non libero di spogliarsi senza rischiare un raffreddamento. Al di là degli aspetti più tecnico-funzionali, improrogabile è a questo punto una riflessione sul *layout* di ispirazione domestica. E' necessario spingersi in una valutazione con *focus* sul rapporto tra l'utenza del centro e questo innovativo *design*, distante anni luce dalla configurazione classica delle strutture medico-sanitarie. Osservando i pazienti muoversi all'interno dello spazio, sembra sorgere spontaneo un interrogativo sulla maturità dei tempi: un modello socio-sanitario così atipico sembra spiazzare l'utenza, non ancora pronta ad un *concept* tanto stravolgente.

" - Non so se è giusto. Devo fare una visita sportiva, è qui? - chiede il paziente al suo arrivo, sostando brevemente all'ingresso. Il paziente si dirige lentamente, tentennando verso la *reception* [...] non è mai stato al Centro [...] si guarda molto intorno e prima di accomodarsi, su invito della *receptionist*, getta un occhio verso il corridoio degli ambulatori, visibile solo parzialmente dall'atrio".

Accade così che il *design*, tipicamente pensato per una dimora e trasposto all'interno della struttura del centro, genera reazioni e condizioni contrarie a

quelle sperate. Gli spazi non vengono riconosciuti e compresi, allo stesso modo si fatica a stare a stretto contatto con la comunità abitante il centro, all'interno di locali studiati anche per

favorire contatto e condivisione. Ciò che è esteticamente lineare e rilassante potrebbe correre il rischio di rivelarsi scomodo, disfunzionale e disagiata, finendo per intaccare un'ideale di cura che vede al proprio centro il paziente come persona carica di aspettative, bisogni e desideri.

13.3.2 *Il medico come ospite*

Il centro si presenta come idoneo al supporto alle *routine* dei medici, in quanto portatore di spazi adeguati e munito di tutti gli strumenti di lavoro necessari al buon fine del processo di cura. Tuttavia, le informazioni ricavate dalle sedute osservative sull'uso degli spazi dirigono le riflessioni in una direzione precisa: il ruolo attribuito agli specialisti all'interno del centro. I medici che collaborano con il poliambulatorio hanno profili differenti e sono divisi tra diversi incarichi e luoghi di cura. Ognuno di loro sposa la concezione di cura *patient-centred*, promossa dal *franchising* Welfare Italia e veemente condivisa dal centro di X. Ogni studio è parte di un tutto, diretto e gestito dall'alto, e questo comporta un dimensionamento del potere decisionale dei singoli sull'utilizzo dello spazio. Gli ambulatori risultano essere ad uso condiviso, presupponendo una concezione degli stessi molto lontana da quella classica delle prestazioni sanitarie private. I medici non sono proprietari del locale, ne sono ospiti ed in quanto tali soggetti a scambi e spostamenti dettati da questioni logistiche d'insieme. Nonostante gli studi siano pensati in maniera diversa ed attrezzati in maniera eterogenea, tenendo conto delle differenze tra le pratiche di cura degli specialisti, essi sono mobili. Questa caratteristica è sottesa da una significazione particolare della professione medica, a cui viene attribuito il carattere della flessibilità. Quest'ultima peculiarità viene così richiesta al singolo specialista, il quale viene chiamato ad affinare la propria capacità adattiva all'interno di luoghi che, seppur muniti della strumentazione necessaria, non può sentire propri ed eccessivamente vicini. Il centro è dunque allestito su modello domestico, ma l'attaccamento al luogo pare essere consentito in maniera differente agli operatori.

13.3.3 Spazi organizzativi fantasma: direzione e locali di condivisione come assenti importanti

Mancanza non indifferente risulta essere l'inesistenza di un locale riservato al Manager Operativo e al Direttore Sanitario, costretti ad utilizzare uno degli ambulatori provvisoriamente vuoti, attingendo sedute dagli altri spazi .

“- Prendo uno sgabello! - afferma - Ma no, qui c'è una sedia! -asserisce uno dei due medici”.

Questa rappresenta una grande criticità non solo in termini di organizzazione dello spazio e di mancanza di *privacy*, a causa di insufficienti condizioni di isolamento e lontananza dalla sala d'aspetto, ma soprattutto in termini di istituzionalità del ruolo rivestito dal *board* direzionale del centro, le cui esigenze non sembrano essere soddisfatte in alcun modo dal *layout* fisico così pensato e strutturato. Questa assenza rappresenta un elemento disfunzionale per la soddisfazione dei bisogni di questi specifici portatori di interessi, e risulta essere un segnale importante in quanto l'ufficio del *Board* Direzionale, oltre a rappresentare un ambiente attrezzato per facilitare l'espletazione dei compiti amministrativi, gestionali ed istituzionali, rappresenta uno *status symbol* completamente assente nel centro di X. La cultura vigente sembra essere, pertanto, tendenzialmente antigerarchica ed improntata alla minimizzazione delle differenze di ruolo. Il centro appare fortemente influenzato dalle modalità di gestione della Cooperativa da cui essa ha avuto origine.

Seconda mancanza importante risulta essere quella degli spazi organizzativi adibiti agli incontri tra gli *stakeholder* interni ed esterni, quali la sala riunioni e locali di scambio professionale non direttamente performativo, diversi dagli ambulatori e dai locali di servizio. Questa assenza potrebbe essere percepita come significativa ed impattante qualora si rendessero necessari incontri, riunioni d'*equipe*, momenti di *sharing* formale ed informale ai fini dell'ottimizzazione progressiva del servizio.

13.3.4 La *receptionist* poliedrica

Il ruolo della *Receptionist* risulta essere ingentemente articolato in *task*, le cui specificità variano dall'accoglienza, alla sistematizzazione di dati, allo svolgimento di mansioni di compilazione ed archiviazione, all'assistenza dei medici. Il *layout* fisico sembra supportare completamente queste aspettative di produttività, su

fronti paralleli, ed è pensato a sostegno delle diverse pratiche sollecitate dalle esigenze istituzionali. La sua posizione è strategica, posta all'ingresso, di fronte alle sale d'attesa e poco distante dagli studi medici e ciò le permette di spostarsi agilmente all'interno dello spazio senza dover abbandonare per molto la sua postazione preponderante né allontanarsi dallo spazio di servizio o da quello operativo in maniera irrimediabile.

La tecnologia di cui dispone supporta le *routine* di accoglienza e segreteria. Il *software* di Welfare Italia consente una rapida codifica e registrazione ed alle spalle della reception prende posto l'archivio in cui i documenti vengono depositati.

Il posizionamento della *receptionist* esplicita un intento di facilitazione: il suo ruolo di mediatore tra le direttive istituzionali e le pratiche-in-uso, tra tempi differenti, tra l'organizzazione e gli *stakeholder* e reciprocamente tra i medici ed i pazienti, richiede una sua collocazione fisica strategica.

Tuttavia, la sostenibilità dell'articolata gestione a cui è chiamata, comprovata in una fase di *start up* in cui il centro presenta ancora un'affluenza modesta, potrebbe essere messa a dura prova da un aumento delle richieste di prestazioni mediche. Il timore è quello che difficilmente possa essere mantenuto con la stessa accuratezza questo articolato ed eterogeneo *cluster* di compiti, i quali risultano essere di difficile convivenza e coesistenza se accentrati nella sola figura della *receptionist*.

13.4 I significati attribuiti al *layout*

I *viedotour* condotti dal Manager Operativo, dal Direttore Sanitario e dalla *Receptionist* hanno avuto origine da una consegna descrittiva sui luoghi del proprio lavoro, con fuoco sugli elementi fisici peculiari di sostegno alle *routine* implicate.

Le microculture lavorative di appartenenza dei tre profili vivono il layout in modo diseguale e conseguentemente gli autori descrivono in maniera differente lo spazio fisico interno e circostante il Centro Medico. Proprio queste difformità costituiscono una ricchezza, in quanto fonti di significati, armonie e contraddizioni, prospettive particolari e d'insieme.

13.4.1 Il videotour del Manager Operativo: tra il dentro ed il fuori organizzativo

Il Manager Operativo fonda il proprio *tour* all'interno del quartiere, come grande *workplace*, nel quale si gioca il ruolo assistenziale del centro, nato come risposta ai bisogni ed aspettative della popolazione.

“Questo progetto di ambulatorio specialistico ha avuto come cuore il rapporto con le persone che abitano questo quartiere. Come vedete è inserito in un contesto residenziale che è uno dei fulcri di X . Non è il centro del paese, ma nella zona della chiesa è la parte più abitata, dove ci sono tutti i negozi e quindi è un punto di riferimento importante”.

Ripercorrendo, così, le tappe storiche salienti della nascita del servizio, nella sua totalità e multidimensionalità, a partire dalla Cooperativa Y, generatrice del Centro Famiglia e del Poliambulatorio, guida l'interlocutore nella visita della piazza accogliente le tre strutture. Percorre, in seguito, la galleria su cui affacciano i locali gemelli, costituenti un unico edificio, e mette a fuoco le scritte riportate sulle vetrine dei centri. Si sofferma inizialmente sul marchio del Centro Famiglia, progetto iniziatore della concezione di cura sostenuta dal servizio polispecialistico.

“Il primo marchio che nasce come cura alle persone diretta al singola persona e non mediata dall'amministrazione comunale è proprio questo, quello del Centro Famiglia. Da qua nasce il pensiero di potersi dedicare anche alla parte più sanitaria, per cui all'adesione al progetto Welfare Italia”

Mostra in seguito le serigrafie riportanti i termini *comunità* e *quartiere*, riportando di nuovo l'attenzione sul territorio ospitante prima di dedicare spazio all'inquadratura di qualcuno dei locali interni. Sofferma la sua attenzione, in particolare, sullo spazio di servizio, con fuoco sulla sala d'attesa e la *reception*, e sull'ambulatorio di Medicina dello Sport, quale attuale fiore all'occhiello del servizio.

“Oggi la parte core del poliambulatorio di X è la medicina dello sport”; “Nulla sarebbe senza una reception assolutamente funzionale, attenta e capace di ascoltare i bisogni delle persone che qua arrivano, sostano e trovano risposta”.

Il Manager opera un'attribuzione di senso e significato del *layout* fisico del centro in merito, in larga misura, ai suoi dintorni ed alla sua evoluzione storica. La sua fisicità dipende dal tentativo di saturazione dei bisogni espressi dagli abitanti del quartiere in cui il Poliambulatorio è sito. Il valore dell'abbraccio simbolico è fortemente sentito da chi, come il Manager Operativo, ha sposato una cultura della cura profondamente differente da quella obsoleta, privilegiante il *curing* al *caring*. Nel *layout* fisico, pertanto, individua la manifestazione di questo desiderio, tra gli

altri da lei stessa portato, e nella descrizione degli stessi si palesa la sua elevata soddisfazione in merito.

13.4.2 Il videotour del Direttore Sanitario: il ponte tra centro medico e centro famiglia

Il Direttore Sanitario esordisce inquadrando la galleria, comune affaccio del Centro Famiglia e del Centro Polispecialistico, quale simbolico *join* tra i due. L'obiettivo a servizio del *tour* nelle strutture di cui è responsabile, ricade sulle sale d'aspetto dei due locali gemelli. Lo spazio d'attesa nel Centro Famiglia ha perso la sua funzione classica, per inadeguatezza strutturale, ed è stata sostituita da quella predisposta per i piccoli nel centro medico. Proprio quest'ultima diventa il fuoco del percorso alla scoperta del centro, perché sopperisce ad una mancanza del servizio complementare.

“Perché abbiamo deciso, per migliorare la privacy così del centro e dei nostri utenti di far attendere i genitori dei bambini nostri utenti nella sala d'aspetto del poliambulatorio; perché si sono verificati degli episodi in cui si sentiva...si sentivano parti delle terapie e questo aspetto ha provocato degli spiacevoli inconvenienti [...] E questa è la sala d'attesa deputata all'attesa degli utenti anche del Centro Famiglia”

Il Direttore Sanitario sembra vivere un'insita ambiguità dovuta ad una doppia funzione cruciale all'interno dell'organizzazione. La sua identità lavorativa prevale sull'identità di ruolo, ed accade così che gli spazi prendono forma, all'interno delle proprie percezioni sensoriali e cognitive, dallo sguardo del neuropsichiatra del Centro Famiglia e non dalla prospettiva del Direttore Sanitario. L'attenzione è, pertanto, rivolta a spazi ed artefatti riservati all'utenza del Centro Famiglia. In particolare, la descrizione ricade sugli spazi comuni ai due centri, quale la sala d'attesa piccoli e la galleria su cui gli ambienti gemelli si affacciano, quale link tra i due, in termini fisici e simbolici.

13.4.3 Il videotour della Receptionist: lo spazio a supporto delle pratiche mediche e di accoglienza

La *receptionist* imposta il proprio *tour* interamente all'interno del centro medico, a partire dalla propria postazione per poi allargare l'inquadratura sulle sale d'aspetto, soffermandosi maggiormente su quella dei bambini. Si dirige infine verso gli spazi operativi, descrivendo le peculiarità dei diversi ambulatori, ed i

locali tecnici, adibiti all'archiviazione ed alla raccolta e sterilizzazione di materiali e strumenti di lavoro. La *receptionist*, in quanto addetta all'accoglienza ed alla registrazione, è chiamata, per mandato, ad essere precisa e dettagliata ma allo stesso tempo pragmatica e sintetica. La sua descrizione e significazione degli spazi riflette questi requisiti culturali: ogni spazio viene riempito degli oggetti peculiari del proprio lavoro e delle professionalità abitanti il centro, dei quali viene spiegato uso e funzione, in maniera tecnica e puntuale. La descrizione dello spazio risulta essere a supporto della verbalizzazione di prassi e *routine* lavorative sostenute e facilitate dallo stesso.

13.4.4 Tra l'interno e l'esterno organizzativo

Il *layout* fisico, interno ed esterno, viene descritto, significato e concepito in diversa maniera dai tre attori organizzativi, quali portatori d'interessi appartenenti a eterogenee microculture organizzative. L'operatrice addetta all'accoglienza, significa la struttura fisica degli interni come insieme di condizioni ottimali ed oggetti idonei, funzionali per la propria *routine* lavorativa il senso del *layout* è ad essa connesso. Differente è il punto di vista del Manager Operativo, con sguardo sull'esterno, che coglie l'importanza del poliambulatorio per la cittadinanza in cui il centro è situato, in maniera strategica, la quale vede soddisfatti i propri bisogni di cura con attenzione alla persona.

Ancora differente è lo sguardo d'insieme del Direttore Sanitario, i cui sforzi descrittivi si concentrano sugli elementi, funzionali, di sovrapposizione dei due centri, posizionato tra l'interno e l'esterno organizzativo.

Tema emergente risulta essere quello dell'identità organizzativa. Gli attori sembrano non percepire sé stessi come parte di un tutto organizzativo, come parte di Welfare Italia, quanto come centro situato in un contesto ed orientato alla soddisfazione dei bisogni dei suoi abitanti, in stretta collaborazione con gli altri servizi di cui il territorio è provvisto. Il centro polispecialistico nasce dall'ascolto delle richieste della comunità ospitata dal quartiere e cresce in costante e sinergica collaborazione con il Centro Famiglia e la Cooperativa da cui ha avuto origine. *"Il progetto del centro ha come cuore il rapporto con le persone che abitano questo quartiere"*. Nonostante l'evoluzione parallela con il Centro medico WI di K, il *network* del centro sembra esaurirsi all'interno dell'area e la percezione degli operatori è quella di lavorare in un centro con specificità che impediscono delle ipergeneralizzazioni delle regole.

“Abbiamo ascoltato le persone che abbiamo incontrato in questo quartiere [...] emerge un’idea di cura polispecialistica un po’ diversa da quella ipotizzata da Welfare Italia”; “Welfare Italia in qualche misura non è che ha stimolato la Cooperativa ma è stata davvero è una grande opportunità per poter, diciamo, attuare il progetto che avevamo già nella zucca”.

Questo posizionamento forte all’interno della rete dei servizi complementari, che ha a sua volta origine all’interno del quartiere ed in esso si esaurisce, risulta eloquente rispetto al *modus operandi* del Centro, la cui preoccupazione primaria riguarda la soddisfazione subitanea dei bisogni espressi e taciti della popolazione a cui il suo *output* è rivolto. Questo comporta lo sviluppo di un forte legame ed un’importante unità di intenti con gli altri servizi del territorio ma può sfociare, a lungo andare, non solo un graduale isolamento, un’*estraneazione* dal network costituito da *franchisor* e *franchisee* WI con i quali sarebbe fruttuoso ed auspicabile intrattenere una relazione di scambio, in ottica di arricchimento, crescita e miglioramento, ma soprattutto un sempre più scialbo riconoscimento d’appartenenza a WI. Inversamente, invece, il senso di coesione con la Cooperativa ed il Centro Famiglia, cresce esponenzialmente, e potrebbe ostacolare lo sviluppo di un’identità propria del Poliambulatorio, con difficoltà a percepirsi come singolo.

13.4.5 Tra Passato, presente e futuro

Mantenendoci su un livello multidimensionale, il posizionamento degli attori nel corso del *videotour* non è stato meramente spaziale, ha anche riguardato il dominio temporale. Ponendo l’origine e la crescita del servizio su una linea temporale, è possibile collocare gli autori dei *tour* sulla stessa al fine di comprenderne le prospettive ed aspettative di miglioramento.

Il Direttore Sanitario si è essenzialmente posizionato tra un passato relativamente recente, in cui il Centro Famiglia era solo con le proprie inadeguatezze, sulle quali era difficile intervenire, ed un presente che assiste al mutuo aiuto dei due servizi, in ottica compensativa e di completamento. Nessuna prospettiva futura viene menzionata ma, spingendosi su un livello interpretativo, sembra trasparire un desiderio di crescita parallela ed armoniosa dei servizi complementari, al fine di un’ottimizzazione, sempre più raffinata ed adeguata, delle prestazioni richieste dalla popolazione. Il significato del suo sviluppo avrebbe a che fare con il

potenziamento di una collaborazione e di una condivisione favorevole per il territorio.

La *receptionist* si colloca su un piano estemporaneo, in una dimensione che potremmo, forzatamente, ridurre ad un presente eterno. Le partiche-in-uso supportate dal *layout* sono ancorate agli oggetti, non a frangenti specifici, e sembrano rappresentare delle *best way* per il passato, presente e futuro. La caducità delle cose, le spinte competitive e la naturale tendenza al miglioramento probabilmente determineranno transizioni e contribuiranno ad affinare le azioni all'interno del centro e verso l'esterno, ma questa prospettiva è ancora molto nebulosa e difficilmente delineabile.

Il Manager Operativo spalma la storia del Centro Medico sulle tre dimensioni. Un passato in cui l'idea ha avuto origine da valori già consolidati ed a partire da una richiesta ambientale, si è materializzata sulla base di un *concept* a supporto di un approccio alla cura *patient-centred*, congelando pragmaticamente un *know how* ed un *know that* funzionali, ed un futuro, il quale si configura come costante ed imperituro processo di sviluppo ed ampliamento di un servizio, usufruito in maniera ancora contenuta in questa prima fase di *start up*, cucito sulle persone abitanti il quartiere.

Conclusioni

Il presente capitolo, insieme al precedente, ha avuto lo scopo di sistematizzare i dati raccolti mediante osservazioni, interviste etnografiche e *videotour*. Il materiale è stato studiato e distribuito nelle categorie d'analisi emergenti al fine di individuarne le tematiche da problematizzarsi. L'approccio culturalista ha funto da lente per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati. Si provvederà nel capitolo successivo ad una rilettura di quanto emerso al fine di riportare la riflessione sul piano della sostenibilità sociale del sistema.

RILETTURA DEI RISULTATI IN CHIAVE DI SOSTENIBILITA'

Introduzione

Nella parte conclusiva di questo lavoro di tesi si intende riprendere le riflessioni sviluppate sui dati (cfr. cap. 12 e 13) per darne una interpretazione a partire dal costrutto di sostenibilità sociale, la cui dissertazione è stata protagonista del secondo capitolo. Si vogliono operare degli affondi a partire dalla definizione di sostenibilità sociale, addentrandosi nel cuore del suo significato, approfondendone specificità a complessità.

Per riprendere il *fil rouge*, si riporta la definizione di sostenibilità sociale, già citata nel secondo capitolo del presente lavoro, al fine di sistematizzare, nei successivi paragrafi, i contenuti che la stessa veicola, declinandone i significati impliciti, alla luce dei risultati ottenuti nella fase empirica della tesi.

“La sostenibilità sociale è: condizione di miglioramento della vita all'interno delle comunità che si impegnano per il suo stesso sviluppo” (McKenzie, 2004).

Per questa ragione ci si concentrerà su tre fuochi concettuali, su cui il costrutto poggia e dei quali si intendono esplorare gli scenari presenti e futuri. Come enfatizzato dalla definizione sopra riportata, elementi su cui è necessario soffermarsi per giungere un livello di profondità esaustivo, risultano essere i temi della comunità, del miglioramento e della sostenibilità come scelta.

14.1 Il tema della comunità

La situatività dell'organizzazione ne determina l'interfaccia con il microcontesto culturale, ecologico, storico e sociale, con peculiarità e specificità intrinseche.

Centrale nella definizione del costrutto, risulta essere il concetto di comunità, quale ambiente sociale accogliente l'organizzazione. La collettività nutre aspettative di soddisfazione dei propri bisogni, espliciti e latenti, ed è portatrice di domande complesse che esulano dai meri obiettivi di profitto. Accade così che l'organizzazione diventa espressione delle strategie e modalità di

autosostentamento e sviluppo della popolazione abitante il territorio specifico. Proprio quest'ultima chiede una centratura dell'offerta sulle proprie esigenze e potenzialità di crescita, invitando l'organizzazione a trascendere gli obiettivi primari performativi e di profitto, al fine di offrire i mezzi essenziali per colmare i bisogni dei portatori di interessi tutti.

Nella fattispecie, il caso di Welfare Italia di X , sollecita riflessioni sulla centralità conferita alla comunità dell'area, quale origine ed interlocutore privilegiato del servizio. L'incontro con la popolazione del quartiere ha fatto scaturire consapevolezza, scenari e bisogni specifici silenti fin a quel momento, sulla base dei quali è stato concepito un piano d'offerta sanitario ed assistenziale idoneo per sopperire alle mancanze evidenziate. Il poliambulatorio nasce dall'esperienza pregressa di un Centro Famiglia, fondato dalla Cooperativa sociale Y , sensibile alle richieste del territorio, come risposta concreta a bisogni di tipo psicologico e socio-assistenziale. Proprio la Cooperativa, alla luce delle carenze portate dalla comunità in materia di erogazione di prestazioni di sanità leggera, si è sintonizzata con le aspettative territoriali, ed ha sposato il modello di cura *patient centred* proposto dalla Corporate di WI, proprio perché in esso si rende tangibile la centratura sull'utenza e sulle specificità del microsistema. Il tutto è stato pensato come insieme di servizi atti a rispondere ad esigenze di diversa natura, in ottica colmativa e complementare.

Porre i bisogni della comunità al centro del processo significa, quindi, prendersi cura della popolazione e fornire un servizio a misura delle persone. Il posizionamento geografico del centro WI è espressione autentica di questa volontà: lo stesso, in costante collaborazione con gli altri servizi sovracitati, si propone come importante punto di riferimento per la realtà territoriale, di cui la città di X è uno dei centri maggiori, e per fare ciò occupa una locazione strategica, nel cuore della valle e della città, accogliente e facilmente raggiungibile.

Il Poliambulatorio è collocato all'interno della piazza del quartiere in cui opera, vicino, anche fisicamente, alla popolazione, e ciò predispone il servizio all'ascolto dei bisogni espressi ed al tentativo subitaneo di soddisfazione degli stessi. Proprio in funzione delle necessità territoriali e dei valori scaturiti dall'appartenenza a quel contesto, ha assunto una configurazione spaziale ed infrastrutturale che caratterizza e connota il centro polispecialistico: la posizione geografica risulta essere favorevole per lo scambio ed il contatto con le persone, ed il suo *layout* interno rispecchia i valori della condivisione, dell'abbraccio e della cura, quali principi cardine del *modus operandi* del servizio. Gli spazi comuni di servizio,

ispirati all'ideale del quartiere, sono pensati per facilitare la relazione tra i diversi *stakeholder*, concorrenti, insieme, al bene dell'intera comunità. Il *motif* del cerchio, peculiare delle sale d'attesa, di per sé eloquente in questa direzione, è sostenuto nella sua trasmissione di significati dalle parole "comunità" e "quartiere" dipinte sulle pareti e serigrafate sulle vetrine del centro. Il valore della centralità della comunità è uno dei *core* culturali manifesti, comunicati mediante la configurazione geografico-spaziale del poliambulatorio, la natura e qualità del servizio offerto, le modalità di gestione dello stesso e gli scenari presenti e futuri descritti dai promotori dello specifico progetto di cura.

14.2 Sostenibilità come condizione di sviluppo e miglioramento

Il costrutto di sostenibilità sociale risulta essere strutturalmente dinamico, agisce ed impatta, cioè, su diverse dimensioni spaziali e temporali. In particolare la sua evoluzione supporta processi di sviluppo, crescita e miglioramento delle condizioni di vita. La sostenibilità, declinata sul versante interno ed esterno all'organizzazione, consente la soddisfazione dei bisogni di diversi portatori di interessi, in ottica *multistakeholder*. I processi di produzione di beni e servizi, quali *output* specifici, per essere socialmente sostenibili ed efficaci devono, pertanto, essere calibrati a partire da uno sguardo attento sui bisogni di diversi interlocutori, quali azionisti, *board* direzionali, generi professionali differenti, utenza e territori di appartenenza.

Considerando l'ordine di contributi sul concetto di sostenibilità sociale relativi al versante interno dell'organizzazione, ci si può rifare ad un livello macro-organizzativo, quale sostenibilità della vita organizzativa, o ad un livello micro-individuale, ovvero la sostenibilità della vita lavorativa dei singoli e dei gruppi. Le organizzazioni sono luoghi abitati da soggettività e culture professionali eterogenee, le quali, preservando le proprie specificità, concorrono alla costituzione di un *unicum* dinamico. Alla sostenibilità dei processi performativi e di convivenza concorrono, tra gli altri, le *policy*, il *layout* e il *design*, le strategie di gestione e le pratiche lavorative.

Sul versante esterno, da considerarsi sono i bisogni e le aspettative di clienti ed utenti, ma anche del territorio che ritiene l'organizzazione. In quest'ottica i bisogni esplicitati o taciti di tutti gli *stakeholder* costituiscono una risorsa fondamentale per l'organizzazione che può, mediante uno scambio reciproco di *feedback*, svilupparsi, promuoversi ed ottimizzare gli *output* offerti, rifacendosi ad un ideale che riflette

le aspettative del territorio e della comunità professionale in seno alla stessa. In questo modo le Corporate, non solo garantiscono la propria sopravvivenza e crescita, ma possono gettare le condizioni per una promozione e sviluppo dell'ambiente che abitano.

Il centro polispecialistico di X opera, in quest'ottica, prestando attenzione a bisogni, aspettative e desideri suoi differenti *stakeholder*. Prima tra tutti la popolazione abitante il territorio che ospita il poliambulatorio, all'interno della quale prende forma e consistenza la mole degli utenti, sulla base della corrispondenza tra le proprie necessità ed attese e le risposte offerte dal servizio. Secondo *stakeholder* esterno risulta, pertanto, essere il paziente, al centro del processo di cura e pertanto *mensura* su cui sono calibrati spazi e pratiche: il *layout* interno ed esterno, ispirato alla realtà domestica e familiare, è espressione di una concezione di *caring* pionieristica nel settore sociosanitario, ed è pensata per la saturazione di bisogni di sicurezza e valorizzazione della persona che trascendono quelli classicamente soddisfatti dai servizi medici ed assistenziali.

Tra gli *stakeholder* esterni alla micro organizzazione del poliambulatorio è importante citare la Cooperativa Sociale Y ed il Centro Famiglia, quali stretti e fedeli collaboratori e co-promotori dell'ideale di cura sposato. I tre servizi operano in ottica di ottimizzazione reciproca di spazi e *performance* ed un esempio emblematico è la condivisione di spazi per sopperire a mancanze e criticità emergenti.

Gli *stakeholder* interni sono individuabili nelle figure del Manager Operativo, del Direttore Sanitario, dei medici specialisti e della *receptionist*.

Quest'ultima è supportata in maniera ottimale nelle proprie *routine* lavorative dal *layout* fisico, rispondente in *toto* ai suoi bisogni professionali: un ampio spazio, attrezzato e munito delle tecnologie idonee, rende fluidi i processi d'accoglienza e congedo, la posizione di vicinanza strategica a tutti i suoi altri ambiti d'azione, quali gli spazi di servizio ed archiviazione, gli ambulatori per le pratiche d'assistenza ai medici, e le sale d'attesa, risponde al suo bisogno di essere sempre, in qualche modo, presente nella sua classica postazione all'ingresso, pronta all'arrivo di nuovi pazienti e alle telefonate in entrata.

Gli specialisti trovano, all'interno del Poliambulatorio, spazi accoglienti e puntualmente attrezzati, i quali consentono l'efficace erogazione delle prestazioni mediche. La contiguità degli spazi facilita gli scambi con la *receptionist* ed i pazienti in attesa, nel rispetto dei tempi e delle *routine* di ciascuno.

Il *layout* del centro sembra, attualmente, non rispondere pienamente al bisogno di uno spazio organizzativo riservato al *board* direzionale, né a quello di un locale di scambio e condivisione, formale o informale, tra operatori, che esuli i luoghi d'azione performativa.

14.3 Sostenibilità come scelta ed impegno: tra presente e futuro

La sostenibilità sociale risulta essere, stando a quest'ottica, un obiettivo da perseguirsi per il bene delle organizzazioni e del territorio che abitano, pertanto si rende necessaria una presa di coscienza della sua complessità, al fine di compiere una scelta consapevole che richiede un impegno profuso nel lungo periodo. Se le organizzazioni sono dinamiche, soggette ad una rapidità di cambiamento quasi impercettibile, il costrutto assume a sua volta carattere evolutivo. Un'organizzazione che canalizza i propri sforzi in una promozione sentita della sostenibilità, sceglie deliberatamente di guardare al futuro, migliorandosi sulla base di una lettura puntuale delle richieste provenienti dal sistema complesso che da un lato essa costituisce, e di cui, dall'altro lato, fa parte.

14.3.1 Il presente: buone pratiche e aspetti critici

Il lavoro empirico svolto presso il centro polispecialistico di X ha permesso di evidenziare da un lato la messa in atto di pratiche sostenibili per la vita del poliambulatorio stesso, dall'altro aspetti critici e disfunzionali, meritevoli di un ripensamento.

Rispetto alle pratiche di accoglienza, esse sembrano veicolare, come s'è detto, il modello *patient centred* così come lo intende la Corporate WI, reinterprestando lo stesso anche in maniera più radicale: lo *stakeholder* centrale del processo di cura, più che il singolo utente, sembra essere la comunità locale. Nonostante questi intenti, pare che la scarsa affluenza al centro in questa delicata fase di *start up*, porti, a volte, a conferire il ruolo centrale ai medici che gravitano attorno al centro, piuttosto che al territorio, in quanto la preoccupazione maggiore dell'addetta all'accoglienza diventa sovente l'incastro dell'agenda del professionista, tra lo scarso volume di richieste ed il tempo limitato che essi dedicano alla loro attività nel poliambulatorio.

Un secondo elemento che sembra conferire valore aggiunto al centro polispecialistico riguarda la tempestività: tema che, a seconda dell'interlocutore,

sembra veicolare logiche ed attribuzioni di valore differenti. La *receptionist* spesso fa della tempestività una strategia per colmare l'agenda dei professionisti, nonostante si legga, attraverso le pratiche-in-uso, una grande attenzione a soddisfare le esigenze dell'utente in tempi quanto più possibile concisi. Il Manager Operativo, più ancorato alle logiche del mondo della cooperazione sociale da cui proviene, conferisce alla tempestività un forte attributo valoriale: essere tempestivi si riferisce al riconoscimento dell'impellenza che l'utente porta, significa quindi avere attenzione e vicinanza, andando oltre le questioni d'agenda.

Il centro medico WI, dichiaratamente poggiante su una concezione di cura *patient-centred*, presenta una configurazione tipicamente domestica. Il *layout* interno porta i caratteri peculiari di una dimora, veicolando i valori dell'abbraccio e della familiarità fatti propri dalla *Corporate*, aprendo una serie di riflessioni sulla sostenibilità dello stesso per i diversi *stakeholder* e per le eterogenee microculture lavorative.

Il luogo appare molto accogliente, piacevole, e rilassante, progettato con criterio e rispecchiante i significati ed i valori attribuiti al processo di cura. La popolazione, tuttavia, conosce la realtà sociosanitaria Italiana, regionale, provinciale e locale, e si aspetta, spesso, strutture tendenzialmente sovrapponibili, aderenti a *standard* architettonici e di *design* consolidati nel tempo. L'abitudine ad una configurazione infrastrutturale di questo tipo sembra assuefare alla regolarità, rendendo spiazzante il primo contatto con un centro dall'apparenza domestica. Il cambiamento culturale manifesto nel *layout*, di cui WI si fa promotore, potrebbe incontrare delle iniziali importanti resistenze nel riconoscimento dello spazio come luogo di cura. Le persone faticano a comprendere elementi di *design*, difficilmente riconoscibili e legittimabili se incontrati all'interno della realtà sanitaria, proprio perché guidati da una possente stereotipia, derivante da decenni di staticità ed omogeneità progettuale degli edifici sanitari. Questo comporta una parzialità recettiva del paziente, che non riesce a compiere una lettura esaustiva dei valori veicolati dal *layout* e non ne coglie in *toto* l'intento di soddisfazione di quelli che sono i propri bisogni, dichiaratamente messi al centro, nella loro articolazione, dalla *Corporate*. La struttura avanguardista si scontra, così, con l'immatùrità dei tempi: la transizione culturale, già avvenuta da tempo all'interno dell'organizzazione, non ha ancora investito la totalità della popolazione sul territorio, una fetta della quale potrebbe rivelarsi non ancora pronta a questo cambiamento di scenario.

Il luogo, pensato come accogliente e familiare per i pazienti, si rivela mancante di uno spazio interamente dedicato agli *stakeholder* interni, di aggregazione e condivisione, di cui una dimora difficilmente è scevra. L'assenza di una sala riunioni spinge gli attori sociali alla ricerca di un locale libero, originariamente progettato per una funzione altra e di volta in volta ripensato a seconda delle esigenze, individuali e collettive. Se questo adattamento e questa flessibilità reciproca, tra gli *stakeholder* interni ed il *layout*, è sostenibile in un oggi in cui il luogo è modestamente abitato, quando la fase di *start up* sarà giunta a termine questa carenza potrebbe correre il rischio di diventare pesante e difficilmente gestibile, a discapito della soddisfazione dei bisogni degli attori organizzativi, ma anche delle loro aspettative e dei loro desideri.

14.3.2 Verso la cultura del *sustaincentrism* : le leve di miglioramento

Il concetto di sostenibilità organizzativa è di natura intersoggettiva, in quanto trova la sua dimensione dominante nei processi di costruzione sociale all'interno di contesti complessi ed ambivalenti quali le organizzazioni, luoghi di produzione e riproduzione di significati, pratiche e discorsi. Porre l'obiettivo della sostenibilità come stella polare comporta un impegno che deve investire la cultura nel suo livello più profondo, ovvero la sostenibilità deve entrare nella parte *core* della stessa, orientando buone pratiche. Questo passaggio non è possibile in assenza di una transizione che, a partire da un cambiamento fattuale delle organizzazioni e del contesto, deve trascendere il mero livello esterno e superficiale, investendo assunti e valori orientativi dell'azione. È quindi il cambiamento culturale avvertito, sostenuto e voluto da tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, a generare espressioni tangibili di questa centralità della sostenibilità, tramite la produzione e condivisione di artefatti a sostegno dello sviluppo in questa direzione.

“Il motore primario dell'agire secondo una prospettiva di sostenibilità diventa per l'azienda non soltanto la logica di sopravvivenza, ma la logica culturale di orientamento proattivo allo sviluppo dei bisogni sostenibili per gli stakeholder interni ed esterni” (Galuppo & Gorli, in press, pag.14). Quindi, le organizzazioni devono rendersi capaci non solo di adattarsi in risposta alle richieste ambientali mutevoli, ma anche promuovere le istituzioni quali sistemi in grado di apprendere, sostenendo un processo perpetuo di trasformazione e sviluppo.

La sostenibilità sociale sembra, quindi, collocarsi a cavallo tra una costante tensione al miglioramento e le resistenze organizzative che talvolta ostacolano la

sua fluida evoluzione. Se intendiamo il cambiamento sostenibile quale prima leva di miglioramento, esso consiste in uno specifico approccio implicante l'implementazione di quelli che sono i processi partecipativi, di assunzione del rischio e delle responsabilità, di promozione della condivisione democratica di informazioni, di scelta in logica *bottom up*, di costruzione e ricostruzione attiva di scenari organizzativi presenti e futuri.

In secondo luogo, per promuovere la sostenibilità sociale, si può fare leva sulla possibilità che gli attori organizzativi percepiscano di avere un'influenza, diretta o indiretta, sui sistemi di pratiche e sui processi organizzativi che riguardano se stessi e l'organizzazione. Per favorire nei lavoratori la consapevolezza di essere parte attiva e determinante, le *routine* lavorative devono essere percepite come flessibili, non cristallizzate o eccessivamente modellizzate da terzi. In questo modo sarà possibile lo sviluppo di un'*authorship* che ha a che vedere con il recupero della discrezionalità degli attori organizzativi, protagonisti delle proprie pratiche quotidiane e fautori dello sviluppo proprio e dell'organizzazione. Allo stesso modo, questo processo si riferisce ad un graduale accumulo di abilità di condizionamento delle prassi lavorative e dell'uso degli spazi.

La terza strategia fa leva sul costituirsi di una *community*, rappresentata dai tutti gli *stakeholder* parte del *network* interorganizzativo. I membri dello stesso sono chiamati ad accogliere le diversità, eterogeneità e specificità acquisite dall'essere parte di un particolare contesto. Il *network* organizzativo è, così, una complessa rete di relazioni tra tutti i portatori di interessi che apportano il proprio contributo, a vari livelli, nel processo produttivo e di scambio. Esso è dunque una costruzione sociale, fondata su codici simbolici peculiari e contingenti, da attivarsi e mantenersi vitale ed efficace dagli agenti implicati.

Il centro medico di X collabora costantemente con i servizi ad esso vicini, con cui condivide *vision* e valori originati e promossi a partire dall'appartenenza al territorio specifico.

Il centro Welfare Italia, essendo parte di un *franchising*, possiede anche un *network* di secondo livello, che oltrepassa i propri confini regionali, mettendo in collegamento reti minori che agiscono sull'intero territorio nazionale ed operanti secondo culture, regole e modelli gestionali e performativi differenti, a seconda delle nicchie in cui sono posizionate.

Tenere insieme questo doppio livello rappresenta un processo di scambio e *shared-value* faticoso e complesso, in cui l'identificazione collettiva dei bisogni a cui fornire una risposta adeguata risulta essere di vitale importanza. L'aspetto della

comunicazione e trasmissione di informazioni, orizzontale e verticale è, infatti, fondamentale per ottimizzare e migliorare il servizio offerto, in termini di pratiche professionali e di utilizzo degli spazi.

Le tre leve sopra riportate sembrano particolarmente utili per poter compiere un lavoro di ripensamento circa le criticità che si sono evidenziate nella fase di *start up* del centro di X. In particolare, in merito all'attività di accoglienza, sembra particolarmente funzionale, nonché socialmente sostenibile, predisporre momenti per far circolare tra i vari *franchisee* le buone pratiche individuate e sperimentate, le problematiche riscontrate ed i tentativi di risoluzione, le aree che ancora necessitano di miglioramento. Procedere in questo senso, inoltre, significa operare una reale co-costruzione del *know how* tra il *franchisor* ed i diversi *franchisee*. Come s'è detto, L'implementazione sostenibile dei processi partecipativi potrebbe passare anche attraverso momenti meno strutturati di revisione del Blue Box: avere in prima persona la possibilità di ripensarne i contenuti e di condividere conoscenze acquisite e valori orientativi, favorirebbe, nei diversi *stakeholder* interni, la consapevolezza di essere parte attiva e determinante del processo di lavoro e del *network Welfare Italia*. Inoltre, il Blue Box, pensato dalla Corporate come artefatto dinamico, acquisterebbe realmente il carattere di flessibilità, e sarebbe sentito dai vari affiliati come un proprio prodotto, piuttosto che come un semplice binario orientativo.

Conclusioni

Il presente capitolo ha avuto lo scopo di riconnettere i dati empirici, frutto del lavoro sul campo presso il Centro Medico WI, alle questioni concettuali che ruotano intorno al tema della sostenibilità sociale delle organizzazioni. Si è quindi ripresa la definizione di sostenibilità sociale, snocciolando i temi caldi che essa veicola quali il concetto di comunità, quello di miglioramento come sguardo al futuro e scelta consapevole.

Conclusioni

All'esordio nel processo di lavoro che ci ha portate alla stesura della tesi, la preoccupazione fondamentale era quella di intraprendere un approfondimento che non fosse di per sé saturo; il nostro desiderio è stato, sin dall'inizio, quello di aprire con il presente lavoro una serie di questioni-satellite, di finestre sul fenomeno, il cui affondo potesse essere affidato alla discrezionalità del lettore. Al termine di questo ricco percorso, conserviamo tuttora la speranza che il nostro approfondimento possa avere spendibilità, su un doppio livello. Ci piace pensare che questa tesi rappresenti un piccolo tassello nel più ampio progetto di ricerca - intervento presso WI, con una sua relativa ma intrinseca importanza, e che quindi i dati reperiti e l'analisi degli stessi abbiano una loro utilità nell'arricchimento del complesso quadro di riferimento. Dall'altra parte ci piace pensare che sia, se rivolto ai lettori profani, strumento di sensibilizzazione ad un tema importante, di cui si parla purtroppo tutt'oggi in maniera laconica e parziale, non tenendo conto della sua articolazione e complessità. E' importante aprire spazi di pensiero sull'argomento, ma soprattutto facilitare occasioni di riflessione condivisa sui significati e sui valori da esso veicolati e ad esso attribuiti, sulle implicazioni dell'assunzione dei suoi principi e sulle conseguenze dell'indifferenza agli stessi.

Parlare di cultura della sostenibilità significa sposare l'idea secondo la quale solo una collettiva presa di coscienza, critica e profonda, dell'importanza del sostegno alla sostenibilità ed un impegno profuso e costante in questa direzione possano consentire alle generazioni future di usufruire delle risorse di cui disponiamo attualmente. Spesso si ha l'impressione che, parlando di argomenti che esulano dall'*hic et nunc*, l'atteggiamento mediamente diffuso sia quello di presa di distanza o di attesa messianica di una soluzione, ma la sostenibilità rappresenta una scelta, quella del bene per sé e per i propri figli e nipoti, per la comunità di oggi e quella di domani, ed in quanto arbitraria ed affidata alla discrezionalità di ciascuno, crediamo sia fondamentale una buona informazione, capace di fornire un'apertura sui possibili scenari futuri ed in grado di far sentire ai singoli il proprio potere d'influenza sulla situazione.

L'approfondimento sui sistemi di lavoro ha stimolato in noi un interesse crescente ed ha cristallizzato la convinzione che vi siano bisogni ancora senza risposta e desideri inespressi nel mondo delle organizzazioni, e che, data la rapidità d'evoluzione del contesto, locale e globale, la saturazioni esaustiva, soddisfacente

ed universale degli stessi sia utopica e molto lontana dalla realtà, tuttavia, ciò che crediamo conti più di tutto è un continuo sforzo di lettura delle richieste della popolazione e degli *stakeholder*, anche di quelle non esplicite, poiché siamo convinte che questo rappresenti il primo passo per lo sviluppo della civiltà e per la promozione del benessere dei cittadini. Ci auguriamo, così, che l'enfasi su dettagli e componenti, come *routine* e artefatti apparentemente secondari, agli occhi dei non addetti ai lavori, rispetto al tema della sostenibilità, porti a riflettere sul loro peso nel micro e nel macro, nel percorso verso uno sviluppo di pratiche, lavorative e di produzione ed erogazione di beni e servizi, progressivamente più sostenibili, socialmente, economicamente ed ecologicamente.

Bibliografia

Abbagnano N., Fornero G., (2007), *Il nuovo protagonisti e testi della filosofia, vol. 1B: Dalle origini alla scolastica*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Varese.

Abbagnano N., Fornero G., (2007), *Il nuovo protagonisti e testi della filosofia, vol. 2B: Dall'Illuminismo a Hegel*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Varese.

Abbagnano N., Fornero G.,(2007), *Il nuovo protagonisti e testi della filosofia, vol. 3A: da Schopenhauer alle "nuove teologie"*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Varese.

Abbagnano N., Fornero G., (2007), *Il nuovo protagonisti e testi della filosofia, vol 3B: Dal dibattito politico novecentesco alla bioetica*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Varese.

Alessandrini G. (2011), *I processi di condivisione della conoscenza nelle organizzazioni: contesto e apprendimento*, "Riflessioni sistemiche", 5, pp. 5-12.

Atkinson P., Hammersley M. (1994), *Ethnography and Participant Observation*, in Denzin N. H., Lincoln Y. S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage.

Bandura A. (1995), *Self-Efficacy in Changing Societies*, New York, Cambridge.

Barus-Michel, J., Enriquez E., Lévy A. (2005). *Dizionario di Psicosociologia (tr.it)*. Milano, Raffaello Cortina.

Bauman, (2003) *Liquid Modernity*, Roma-Bari, Laterza.

Belardinelli S. (2005), *Welfare Community e sussidiarietà*, Milano, Egea.

- Benozzo A., Piccardo C. (1996), *Etnografia organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bruni A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Roma, Carocci Editore
- Bruni A. (2005), *La socialità degli oggetti e la materialità dell'organizzare: umani e non-umani nei contesti lavorativi*, "Studi Organizzativi", 1, pp. 113-129.
- Bruni A., Gherardi S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino.
- Bruni A., Gherardi S., Parolin L. (2007), *Knowing in a system of fragmented knowledge*, "Mind, Culture and Activity", in press.
- Callari T.C., Re A., *Ergonomia e Organizzazione: un "connubio" percepito dalle imprese?*, Risorsa Uomo, In press.
- Cassirer E., (1944) *An essay on man*, tr. it. *Saggio sull'uomo*, Roma, Armando Editore, 1971.
- Cenni P., (2003), *Applicare l'ergonomia*, F. Angeli, Milano.
- Cerf D., Savage A. (2009), *Financial management to support sustainability*, In Docherty P., Kira M., Shani A.B. (2009), *Creating sustainable work systems*, London, Routledge.
- Cesareo V. (a cura di) (1998), *Sociologia. Concetti e tematiche*, Milano, Vita & Pensiero.
- Clot Y., (2006), *La funzione psicologica del lavoro*, Carocci Editore S.p.A., Roma.
- Cohen , M. D. (2007), *Reading Dewey: Reflections on the study of routine*, "Organization Studies", 28, pp. 773–786.
- Colozzi I. (2005), *Terzo settore e sussidiarietà*, In Belardinelli S. (a cura di), *Welfare Community e sussidiarietà*, Milano, Egea.

- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Corbin J., Strauss A. (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, London, Sage.
- Corbin J., Strauss A. (1993), *The articulation of work through interaction*, "Sociological Quarterly", 1, pp. 71-83.
- Corsaro W. A. (1985), *Friendship and Peer Culture in the Early Years*, Norwood, Ablex Publishing Corporation.
- Corvi R. (2007), *La teoria della conoscenza nel Novecento*, Novara, De Agostini.
- Corvi R. (2009), *Temi filosofici del Novecento. L'uomo, la conoscenza, il linguaggio, la mente*, EDUCatt, Milano.
- Crowther D, Gules A. (2008), *Corporate social responsibility*. Ventus Publishing ApS.
- Czarniawska, B. (1998), *Narrative approach in organization studies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- D'Adderio L. (2010), *Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory*, "Journal of Institutional Economics", pp. 1-34.
- Daily B.F., Huang S. (2001), *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*, "International Journal of Operations & Production Management", 21, 12, pp. 1539-52.
- Delery J., Doty H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, "The Academy of Management Journal", 39, 4, pp. 802-835.
- Denison D. R. (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view an a decade of paradigm wars*, "The academy of management review", 21, 2, pp. 619-654.

De Vito Piscitelli P., Scatolini E., (2002), *Clima organizzativo, modelli teorici e ricerche empiriche*, in Majer V., Marcato A., D'amato A. (a cura di), *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*, Franco Angeli s.r.l, Milano.

Di Maria F. (2000), *Psicologia della convivenza*, Milano, Franco Angeli.

Docherty P., Kira M., Shani A.B. (2009), *Creating sustainable work systems*, London, Routledge.

Dorsa E., Walker S. (2001), *Making design work. Sustainability, Product Design and Social Equity*, *The Journal of Sustainable Product Design* 1: 41-48, Kluwer Academic Publishers.

Drayton B., Budinich V. (2010), *Una nuova alleanza per il cambiamento globale*, "Harvard Business Review Italia", Settembre 2010.

Ehnert I. (2006), *Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field*, Paper prepared for 21st Workshop on SHRM, March, 30th-31st 2006, Birmingham.

Elkington J. (1999), *Triple bottom-line reporting: Looking for balance*, "Australia CPA" 59, 2, pp. 18-22.

Feldman M. S. (2000), *Organizational Routines as a source of continuous change*, "Organization Science", 11, 6, pp. 611-629.

Feldman M. S., Pentland B. T. (2005), *organizational routines as a unit of analysis*, "Industrial and Corporate Change", 14, 5, pp. 793-815.

Feldman M. S., Pentland B. T. (2008), *Designing routines: on the folly of deigning artifacts, while hoping for patterns of action*, "Information and Organization", 18, pp. 236-250.

Feldman R.S., (2008), *Psicologia generale*, McGraw-Hill Publishing Group Italia, Milano.

- Ferroni G., (2007), *Letteratura italiana contemporanea, 1945-2001*, Mondadori Università, Roma.
- Festinger L., (1954), *A theory of social comparison processes*, *Human Relations*, 7, 117-140.
- Freeman J.H., Hannan M.T. (1977), *The population ecology organizations*. "American Journal of Sociology", 82, pp. 929-964.
- Fubini E., (2009), *Ergonomia antropologica* (Vol. 1), Franco Angeli, Milano.
- Gagliardi P. (1986), *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, "Organization studies", 7, pp. 117-134.
- Gagliardi P. (1992), *Symbols and Artifacts: views of the corporate landscape*, New York, Hawthorne.
- Gagliardi P. (1995), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Galuppo L., Gorli M. (2010) *Dalla sicurezza alla sostenibilità della vita organizzativa. Una connessione da coltivare*, In Kaneklin C., Scaratti G. (a cura di) *Sicurezza e organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Galuppo L., Gorli M., *Promuovere organizzazioni socialmente sostenibili. Una proposta teorica e metodologica*, In press.
- Geertz C. (1987), *Interpretazione di culture* (tr. it), Bologna, Il Mulino.
- Gherardi S. (2006), *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*, Oxford, Blackwell.

- Gilardi S., Bruno A. (2006), *Action-Research negli studi organizzativi: lo stato dell'arte*, "Risorsa Uomo. Rivista di psicologia del lavoro e delle organizzazioni", 12, pp.129-149.
- Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.S. (1995), *Shifting paradigms for sustainable development: implication for management theory and research*, "Academy of Management Review", 20, 4, pp. 874-907.
- Gobo G. (2001), *Descrivere il mondo*, Roma, Carocci Editore.
- Goldkuhl G., Röstlinger A., Braf E. (2001), *Organisations as practice systems. Integrating knowledge, signs, artifacts and actions*. Working Conference Organisational Semiotics: evolving a science of information systems, Montreal, Luglio 2001.
- Gollan P.J. (2005), *High involvement management and human resource sustainability*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", 43, 1, pp. 18-33.
- Gombrich E. (1996), *Sentieri verso l'arte*, Milano, Leonardo.
- Gorli M., Scaratti G., Nicolini D. (2011), *From awareness to authorship. Using the interview to the double and other ethnonarrative methods to foster transformative action*, presentato a Organizational Learning and Knowledge Capabilities, OLKC Conference 2010, June, Boston.
- Greenwood M.R. (2002), *Ethics and HRM: a review and conceptual analysis*, "Journal of Business Ethics", 36, pp. 261-78.
- Guerci M., Santaniello E. (2010) *La gestione degli stakeholder come leva per la sostenibilità aziendale: implicazioni per la direzione delle risorse umane*, Creativity in business: reorienting people in organizations, XI Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Bologna, 16-18 giugno 2010.
- Hansen H. (2006) *The ethnonarrative approach*, "Human relations", 59, 8, pp. 1049-1075.

- Hargreaves A., Fink D. (2006), *Sustainable leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Hatch M.J. (1993), *The dynamics of organizational culture*, "Academy of management review", 18/4, pp. 657-693.
- Hatch M.J. (1999), *Teoria dell'organizzazione*. Bologna, Il Mulino.
- Heat C., Knoblauch H., Luff P. (2000), *Technology and social interaction: the emergence of "workplace studies"*, "British Journal of Sociology", 51, 20, pp. 299-320.
- Herzberg F. (1959; 1996), *Work and the Nature of Man*, New York, World Pub
- Husserl E., (1913), *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia Fenomenologica*, Einaudi, Torino.
- Kaneklin C., (1993), *Il gruppo in teoria e i pratica*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Kaneklin C., Gorli M. (2007), *Sustainability at work through an Action-Research prespective*.
- Kaneklin C., Olivetti Manoukian F. (1990), *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*, Roma, Carocci Editore.
- Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*, New York, Free Press.
- Kaplan S., Porter M. E. (2011), *Come risolvere la crisi dei costi nella sanità*, "Harvard Business Review Italia", Settembre 2011.
- Kegan R., Lahey L. (2001), *How the way we talk can change the way we work*, San Francisco, Jossey Bass.
- Kira M., Van Eijnatten F., Balkin, D.B., (2010), *Crafting sustainable work: development of personal resources*, "Journal of Organizational Change Management", 23, 5, pp. 616-632.

- Kramer M.R, Porter M.E. (2011), *Creare valore condiviso*, "Harvard Business Review", Gennaio-Febbraio 2011, n. 1/2.
- Kuhn T.S., (1962), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi.
- Lave J., Wenger E.C. (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lipari D., (2010), *Logiche di azione formativa*, Guerini Scientifica, Milano.
- Louis M.R., (1983), *Organizations as culture-bearing milieux*, in Pondy L. et al., *Organizational culture*, Greenwich, JAI Press.
- Margolis E., Pauwels L. (2011), *Visual research methods*, London, SAGE.
- Maslow A.H. (1954), *Motivation and personalità*, New York, Harper & Rox Publishers Inc.
- Martens P. (2006), *Sustainability: science or fiction?*, "Sustainability: Science, Practice & Policy", 2, 1, pp. 36-41.
- McKenzie S., (2004), *Social sustainability: towards some definitions*, Hawke Research Institute Working Paper Series.
- McVicker Clinchy B. (1996), *Connected and separated knowing*, In Goldeberg N., Tarule J., Clinchy B., Belenky M. (a cura di), *Knowledge, Difference and Power: Essays Insiperd by Woman Ways of Knowing*, New York, Basic Books.
- Metitieri L., Converso D. (2010), *La ricerca-azione in una prospettiva clinica*, In Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (a cura di) *La ricerca-azione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Meyer C. e Kirby J. (2012), *Capitalismo fuori controllo*, "Harvard Business Review", Gennaio-Febbraio 2012, n. 1/2.

- Miglietta A., Pessione M. (2010), *Oltre profit e non profit*, "Harvard Business Review Italia", Dicembre 2010.
- Mohrman S.A.; Worley C.G. (2010), *The organizational sustainability journey: introduction to the special issue*. "Organizational Dynamics", 39, pp. 289-294.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F.(1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*, "Human Relations", 19, pp. 19-47.
- Murrell K.F.H. (1967), *Ergonomia:l'uomo e il lavoro*, ISPER, Torino. Norman D. A., (2004), *Emotional design*, Apogeo srl in Feltrinelli S.p.A., Milano.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Omami I., Spangenberg J.H. (2002), *Assessing Social Sustainability*, Presented at the 7th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics in Sousse (Tunisia), 6-9 March 2002.
- Orsenigo A., (2002), in *Spunti*, Studio APS Srl, Milano, ott. 2002, pp. 7-26.
- Pettigrew A., (1979), *On studying organizational culture*, "Administrative Science Quarterly", 24, pp. 570-591.
- Pervin L.A., John O.P. (2001), *La scienza della personalità*, Milano, Raffaello Cortina Editore (8° edizione).
- Piccardo C. (1995), *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Piccardo C., Benozzo A. (2010), *Verso una definizione complessa di ricerca-azione*, in Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (a cura di) *La ricerca-azione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

- Pilati M., Tosi H.R., (2008), *Comportamento organizzativo*, Milano, Egea (2° edizione).
- Pink S. (2007), *Walking with video*, "Visual Studies", 22, 3.
- Pirandello, (2007, 9 ed.), *Uno nessuno Centomila*, Garzanti Libri, Milano.
- Pless N., Maak T. (2004), *Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice*, "Journal of Business Ethics", 54, pp. 129-47.
- Polanyi M. (1966) *The Tacit Dimension*, New York, Anchor Books, tr. it. *La conoscenza inespresa* (1979), Roma, Armando.
- Polanyi M. (1969), *Conoscere ed essere*, tr it. (1988), Roma, Armando.
- Quaglino G.P. (2002), *Motivazione, clima, soddisfazione: monitorare il cambiamento individuale e organizzativo* in Majer V., Marcato A., D'amato A. (a cura di), *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*, Franco Angeli s.r.l, Milano.
- Qualizza G. (2009), *Artefatti simbolici e cambiamento organizzativo*, "TIGOR: Rivista di scienze della comunicazione", 1, pp. 88-106.
- Reason P., Marshall J. (2003), *Approaches to action research*, Materiale multimediale del Centre for Action Research in Professional Practice dell'Università di Bath, UK.
- Romano D.F. (2006), *L'organizzazione silenziosa*, Milano, Edizioni Libreria Cortina.
- Sassatelli R. (2000), *Introduzione*, In Garfinkel (2000), *Agnese*, Roma, Armando Editore.
- Scaratti G., D'Angelo C., Frascaroli D. (2010), *Contesti e conoscenza embedded*, in Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (a cura di) *La ricerca-azione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

- Scaratti G., Kaneklin C., Ripamonti S.C., Gorli M. (2009), *Nuove prospettive della Ricerca-Azione, "Ricerche di psicologia"*, Numero speciale 3 e 4.
- Schatzman L., Strauss A. L. (1973), *Field Research: strategy for a natural Sociology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Schein E. H., (1990), *Cultura d'azienda e leadership* (tr. it.), Guerini e Associati, Milano.
- Schein E. H., (1990), *Organizational culture*, "America Psychologist", 45, 2.
- Schein E. H., (2000), *Culture d'impresa* (tr. it.), Milano, Raffaello Cortina.
- Schön D. A. (1983), *The reflexive practitioner*, New York, Basic Books.
- Schütz A. (1979), *Saggi sociologici* (tr. it.), Torino, UTET.
- Schwartz H., Jacobs J. (1987), *Sociologia qualitativa. Un metodo nella follia* (tr. it.), Bologna, Il Mulino.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni* (tr. it.), Milano, Franco Angeli.
- Shani A.M., Mohrman S.A. (2011), *Organizing for sustainable effectiveness: reprise and way forward*. In S.A. Mohrman, A.B. Shani, R. Ramamurti e N. Hashai (eds.), *Organizing for sustainability* (pp. 215-237), Bingley, Emerald.
- Siehl C., Martin J. (1984), *The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?*, in Hunt D. et al., *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, New York, Pergamon.
- Smith A., (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Roma, Grandi Tascabili Economici Newton.
- Smith E.R., Mackie D.M., (2004), *Psicologia sociale*, Zanichelli Editore, Bologna.

- Soja E. W., (1989), *Postmodern geographies: the reassertion of space in critical social theory*, Verso, London.
- Spaltro E. (1974), *Sicurezza e organizzazione del lavoro*, Milano, Celuc.
- Spaltro E. (2005), *Sicurezza e clima lavorativo nelle organizzazioni*, In AA. VV., *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Spencer S. (2011), *Visual research methods in the social sciences. Awakening visions*. London, Routledge.
- Strati A. (1999), *Organization and Aesthetics*, SAGE Publications, London.
- Totaro F., (2006), *Enciclopedia filosofica*, vol. 7, Bompiani Editore, Milano.
- Wallace J., Hunt J., Richards C. (1999), *The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial value*, "The journal of public sector management", 12, 7, pp.548-564.
- Weick K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading; trad. it.
- Weick K. E. (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, Isedi.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998; tr. it. Wenger, E. (2006), *Comunità di pratica*, Raffaello Cortina.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning as a social system*, "System Thinker", 9, 5.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, New York, United Nations.

Zoboli R. (2010), *Green Economy: un'idea in cerca di realizzazione*, "Vita&Pensiero", 6, pp.54-62.