

## Lo strategizing in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

# 1 Strategy as practice

**Sommario** 1.1 Gli obiettivi del capitolo. – 1.2 L'approccio *practice-based* per superare i limiti di quello strutturalista. – 1.3 La materialità e le pratiche calcolative nell'approccio *practice-based*. – 1.4 Gli aspetti ontologici, epistemologici e metodologici della *SaP*. – 1.5 La narrazione e la visualizzazione a supporto dello *strategizing*. – 1.5.1 I presupposti teorici della narrazione. – 1.5.2 I testi e i discorsi narrativi. – 1.5.3 Le funzioni della narrazione. – 1.5.4 I presupposti teorici della visualizzazione. – 1.5.5 Gli strumenti di visualizzazione. – 1.5.6 Il ruolo di oggetto tecnico dello strumento di visualizzazione. – 1.5.7 I ruoli di oggetto di confine ed epistemico dello strumento di visualizzazione. – 1.6 Riflessioni conclusive.

## 1.1 Gli obiettivi del capitolo

L'ambiente socio-economico di riferimento è sempre più interessato da direttrici di trasformazione che presentano caratteri di non linearità, ambiguità, intersezione multipla, dinamismo, allargamento degli spazi d'azione e provvisorietà. Questi caratteri di complessità stanno stimolando il ripensamento degli approcci prevalenti in tema di gestione aziendale, mettendo in primis in discussione i fondamenti costitutivi dell'azione economica. Nuove impostazioni propongono argomentazioni inedite per la comprensione dei fenomeni aziendali e per la costruzione di azioni più incisive nei processi di produzione dei risultati economici. Si fa particolare riferimento alle impostazioni post-moderniste o *practice-based*. Esse si pongono in chiave critica nei confronti delle prevalenti impostazioni di stampo modernista o strutturalista. Il vento di novità che le prime portano si può cogliere nelle espressioni che richiamano forme di cambiamento sostanziale per la ridefinizione delle premesse ontologiche, epistemologiche e metodologiche attraverso cui affrontare le problematiche economico-aziendali. Si parla di un nuovo *style of thinking* (Chia 1995), *paradigmatic turn* (Schatzki, Knorr Cetina e von Savigny 2001), *practice-based studies* (Gherardi 2009b).

Il primo macro-obiettivo del presente capitolo è quindi approfondire i concetti e le categorie logiche caratterizzanti l'approccio *practice-based* enfatizzando il suo possibile ruolo nell'allargamento del ventaglio di prospettive d'analisi per il governo dei fenomeni aziendali in condizioni d'incertezza radicale. In particolare, la trattazione degli argomenti nel secondo e terzo paragrafo è guidata dalle seguenti domande fondamentali: 1) quali sono i presupposti logici alla base dell'approccio *practice-*

*based?* 2) perchè l'approccio *practice-based* permette di superare i limiti di quello strutturalista? 3) qual è il ruolo riconosciuto alla materialità e alle pratiche calcolative nell'approccio *practice-based*?

L'affermazione delle impostazioni *practice-based* per lo studio dei fenomeni aziendali ha interessato anche l'ambito strategico dando vita a un nuovo filone di ricerca denominato *strategy as practice* (Whittington 1996). L'applicazione delle nuove sensibilità ontologiche, epistemologiche e metodologiche permette di approfondire l'intreccio tra attività, soggetti e oggetti nel processo di formazione del contenuto strategico e nella sua continua riconfigurazione. Il tutto mantenendo saldo il riferimento al dinamismo processuale per evidenziare la connotazione della strategia come insieme aggrovigliato di attività, intenzionalità, intuizioni, fenomeni emergenti che prende forma durante l'esercizio della pratica strategica in azienda o *strategizing*. I riferimenti alla simmetria agenziale tra oggetti e soggetti, il presupposto della provvisorietà dei fenomeni e la natura situata del conoscere, diventano i fondamenti della *strategy as practice* (Johnson, Melin e Whittington 2003).

Sotto il profilo metodologico, si afferma l'interesse all'utilizzo sistematico delle rappresentazioni narrative e, soprattutto, visive (Eppler e Platts 2009). La visualizzazione è un campo di ricerca ancora in evoluzione, ma con profondi tratti multidisciplinari che invitano a esplorazioni negli ambiti dell'interazione uomo-computer, della progettazione grafica, del processo decisionale, dell'architettura, dei gruppi di lavoro (Lengler e Eppler 2007). Con particolare riferimento all'ambito strategico, la visualizzazione è concepita nella duplice veste di strumento di rappresentazione del pensiero strategico e di elemento fondamentale del processo di formazione della strategia in quanto assume un ruolo attivo nella mediazione tra differenti basi di conoscenza e nell'avanzamento processuale.

Il secondo macro-obiettivo del presente capitolo è quindi approfondire il filone di ricerca *strategy as practice*, la narrazione e, soprattutto, la visualizzazione strategica come strumento, metodo e attività del processo di formazione della strategia. In particolare, la trattazione degli argomenti nel quarto e quinto paragrafo è guidata dalle seguenti domande fondamentali: 1) quali sono i fondamenti concettuali e teorici del filone di ricerca denominato *strategy as practice*? 2) in che modo e perché il riferimento alla pratica sta assumendo un significato così determinante nell'ambito dello *strategic management*? 3) quali sono i benefici che si possono acquisire con il riferimento esplicito alla narrazione e, soprattutto, alla visualizzazione non solo come strumento di rappresentazione ma anche quale processo cognitivo che s'inserisce attivamente per lo sviluppo dello *strategic thinking*?

## 1.2 L'approccio *practice-based* per superare i limiti di quello strutturalista

L'approccio *practice-based* per lo studio dei fenomeni aziendali ha conosciuto un'intensa proliferazione negli ultimi anni. Il crescente interesse nei suoi confronti è rintracciabile nella numerosità degli ambiti di studio in cui sta trovando sistematica applicazione e nello stimolo offerto per la nascita di nuovi filoni di ricerca. Si pensi, solamente per citarne qualcuno, ai filoni di ricerca in tema di progettazione e uso della tecnologia (Orlikowski 2000, 2007), gestione degli strumenti e dell'informativa contabile (Ahrens e Chapman 2005), gestione della conoscenza e apprendimento organizzativo (Blackler 1993, Brown e Duguid 2001, Nicolini, Gherardi e Yanow 2003), processi decisionali in contesti complessi (Cabantous, Gond e Cramer 2010) e, ultimo ma non meno importante, strategia aziendale (Whittington 1996, Samra Fredericks 2003, Jarzabkowski 2005, Bromiley e Rau 2014). Le caratteristiche fondamentali dell'approccio si possono desumere dai differenti profili di significato attribuiti al termine 'pratica'. Nonostante diverse sfumature, i principali profili di significato possono essere ricondotti ai seguenti (Orlikowski 2010):<sup>1</sup>

- pratica come fenomeno empirico che implica il fare, situato in un contesto con forti connotazioni processuali e socio-materiali;
- pratica come prospettiva di osservazione da utilizzare per comprendere i fenomeni sociali, studiare le persone durante l'azione, approfondire l'interazione tra soggetti e oggetti per far emergere la natura situata dei processi di conoscenza, apprendimento e innovazione;
- pratica come filosofia che scandisce con determinazione l'idea che i fenomeni sociali sono inevitabilmente ancorati allo svolgimento di una pratica ed è perciò nelle pratiche che bisogna ritrovare le radici ontologiche, epistemologiche e metodologiche per la comprensione dei fenomeni.

Nel suo primo significato, il termine 'pratica' è sinonimo di attività. L'attività è sostanzialmente intesa nel senso comune di 'quello che succede', 'quello che i soggetti fanno' quando sono chiamati ad agire per finalità strategiche, decisionali, gestionali od organizzative. L'accezione accolta ne esalta i caratteri sociali, enfatizza il ruolo del contesto dove l'attività

<sup>1</sup> In filosofia e nelle scienze sociali la teoria della pratica risale al periodo a cavallo tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento. Come suggerisce Bernstein (1971), si possono riconoscere quattro differenti approcci filosofici al tema della pratica: quello che fa riferimento al pensiero di Hegel, ripreso e sviluppato da Marx, che ricorre al concetto di pratica per il superamento della contrapposizione dualistica tra idealismo e materialismo; quello sviluppato da Pierce e Dewey, basato sul concetto di *habit* e dell'organismo agente: l'unità complessa corpo-cervello-mente vettore primo dei comportamenti e azioni sociali entro un determinato ambiente; infine, l'esistenzialismo di Sartre e la filosofia analitica di Taylor.

si svolge e sollecita l'osservazione dei collegamenti con la dimensione temporale. L'ultima è da ricercare nelle modalità attraverso cui gli attori reiterano la pratica per creare quelle regolarità che, seppure provvisorie, qualificano il modo in cui l'individuo e il gruppo sociale agiscono nello specifico campo di attività (Schatzki 2001). In tal senso, la pratica è quindi l'esatto opposto della teoria. Ciò ha ripercussioni profonde per la ricerca economico-aziendale in quanto invita il ricercatore ad avvicinare la conoscenza dei fenomeni aziendali attraverso una presenza diretta laddove gli eventi, i fenomeni, le situazioni prendono vita ed evolvono. In questo modo, il ricercatore conosce e analizza ciò che concretamente succede, evitando di applicare *frame* concettuali, teorie e modelli che forniscono una lettura semplificata e astratta dei fenomeni. Sul piano metodologico si riconoscono molteplici tecniche capaci di introdurre il ricercatore direttamente nell'azione quali, ad esempio, l'osservazione partecipata e la ricerca-azione.

All'inizio degli anni Novanta, Lave e Wenger (1991) sono fra i primi ad approfondire il carattere sociale e situato delle pratiche nei processi di apprendimento e conoscenza. Essi abbandonano l'idea dell'apprendimento come trasferimento di conoscenza astratta e propongono una visione relazionale che identifica nei processi di coinvolgimento e di co-partecipazione sociale degli individui il luogo ideale dell'apprendimento e del conoscere. I loro studi introducono gli elementi fondamentali della teoria sociale dell'apprendimento: 1) gli individui sono agenti, ossia soggetti attivi che non si limitano a utilizzare in termini strumentali la conoscenza esistente, ma creano e ricreano nuovi usi della conoscenza attraverso le relazioni sociali che nascono nei contesti in cui si sviluppa la loro azione; 2) la conoscenza non è una risorsa pre-esistente, posseduta da uno o pochi individui, ma integrata e distribuita nell'organizzazione, indeterminata e continuamente riconfigurata per effetto della trasformazione dinamica delle attività; 3) il conoscere è un processo evolutivo, sociale e situato.

La tesi di fondo è che l'apprendimento consiste nella progressiva partecipazione del soggetto (dalla periferia al centro) come membro alle attività delle comunità di pratica, definite come «un insieme di relazioni durature tra persone, attività e mondo, in connessione e parziale sovrapposizione con altre comunità di pratica» (Lave e Wenger 1991, 98).<sup>2</sup> Quindi, non un processo di mera internalizzazione di conoscenze provenienti da fonti esterne, ma un processo che coinvolge direttamente il soggetto il quale agisce e partecipa, a gradi e livelli diversi, alle pratiche significative di

2 Le comunità di pratica sono «aggregazioni informali definite non solo dai loro membri ma anche dal condividere i modi con cui si fanno le cose e si interpretano gli eventi [...] nelle comunità di pratica le relazioni sociali si creano attorno alle attività, le attività prendono forma attraverso le relazioni e particolari conoscenze ed esperienze diventano parte dell'identità individuale e prendono posto nella comunità» (Eckert 1992).

una specifica comunità. La comunità di pratica è una condizione intrinseca di esistenza della conoscenza e non solo perché fornisce il supporto interpretativo necessario a comprenderla. La partecipazione alle pratiche nelle quali prende forma ogni conoscenza è un principio epistemologico dell'apprendimento. Il criterio cruciale dell'efficacia del conoscere è proprio permettere la partecipazione attiva alla realizzazione di un'iniziativa che interessa più soggetti in relazione e il pieno accesso a tutti gli aspetti rilevanti la pratica, includendo le attività, gli artefatti e gli spazi. Da qui l'interesse a inquadrare gli elementi che favoriscono l'apprendimento e il conoscere situati e quindi l'enfasi su: 1) le abilità individuali e collettive di esplorazione continua della realtà (curiosità, memoria, attitudine alla ricerca e alla localizzazione delle conoscenze rilevanti per l'efficace svolgimento delle attività e il loro miglioramento); 2) le abilità d'interazione finalizzata alla condivisione delle conoscenze; 3) i meccanismi organizzativi di definizione puntuale dell'iniziativa e del suo significato di azione collettiva; 4) i meccanismi di stimolo al riconoscimento e allo sfruttamento delle opportunità emergenti; 5) i meccanismi di mutuo coinvolgimento di più soggetti e sviluppo di legami fondati sulla fiducia reciproca, funzionali alla condivisione della conoscenza, alla costruzione di significati condivisi e allo sviluppo di condotte orientate alla discussione e al confronto per l'identificazione e soluzione di problemi; 6) i meccanismi di creazione, accesso e utilizzo delle risorse e strumenti (linguaggio, routine, artefatti, storie) che incorporano la storia della comunità, svelano le linee dell'evoluzione futura e favoriscono l'interazione.

Nell'introdursi all'interno della linea di ricerca tracciata da Lave e Wenger, altri autori riconoscono la necessità di meglio evidenziare il ruolo della materialità nell'esercizio della pratica e nei processi di strutturazione ed espansione della conoscenza. Ruolo che la teoria sulle comunità di pratica tende a lasciare in subordine per esasperare il trinomio soggetto-contesto-strumenti di mediazione. Il riferimento alla materialità permette di allargare la prospettiva nella comprensione dei processi di conoscenza e apprendimento fornendo nuove chiavi di lettura dell'*agency* per la funzione economica. In questa prospettiva, la conoscenza, l'apprendimento e l'azione risultano reciprocamente collegate in un sistema di interdipendenze dinamiche (Tsoukas e Mylonopoulos 2004). Il punto cruciale consiste nel riconoscere che i tratti costitutivi dei processi di conoscenza e apprendimento consistono di multiple, parziali, provvisorie intersezioni tra il 'conoscere' e il 'fare'. Si afferma che il conoscere è un'attività pratica che si concretizza, trasforma, perpetua nelle forme socio-materiali che evidenziano intrecci provvisori tra attori umani e non umani (Gherardi 2000, Orlikowski 2002). Il richiamo forte alla materialità e la preminenza del suo ruolo nei contesti d'azione comporta un cambiamento di prospettiva nelle modalità con cui riconoscere i fenomeni, prima ancora che in quelle con cui approcciarne la conoscenza (Dameron, Lê e LeBaron 2015). Apre a nuove

sensibilità capaci di ridefinire le premesse sul piano ontologico, prima ancora che su quello epistemologico e metodologico (Spoelstra e Svensson 2016, Spicer, Alvesson e Kärreman 2016). Il termine stesso 'sistema socio-tecnico', utilizzato a metà anni novanta per indicare che le pratiche organizzative si sostanziano nelle continuità tra umani e tecnologie materiali (Law e Mol 1995), evidenziava nuove sensibilità rintracciabili oggi negli studi sociali sulla tecnologia (Latour 1996), sul management (Gond et al. 2015), in accounting (Vosselman 2014), in strategia (Guérard, Langley e Seidl 2014).

Nel suo secondo significato, il termine 'pratica' è utilizzato come prospettiva di osservazione per lo studio dei fenomeni aziendali. Le varie accezioni attribuite al termine nel suo impiego come strumento di ricerca ('lente', 'metafora', 'chiave', 'elemento epistemologico') testimoniano lo sforzo di conoscenza negli ultimi anni profuso in molti ambiti di studio. L'affermazione dell'approccio *practice-based* dipende dalla volontà di disporre di chiavi di lettura capaci di migliorare la comprensione dei fenomeni aziendali in contesti caratterizzati da livelli crescenti di complessità. L'ultima allarga gli spazi per l'azione economica, accelera i ritmi e i tempi di manifestazione delle dinamiche ed esalta la varietà e variabilità degli elementi in gioco. Ci s'interroga perciò sulla significatività della tradizionale impostazione strutturalista, approccio prevalente in tema di gestione aziendale, e sulla tenuta delle sue premesse ontologiche ed epistemologiche.

In sintesi, essa prevede entità definite nella loro essenza, con caratteri costitutivi stabili che interagiscono secondo principi e leggi modellizzabili. La modellizzazione è determinante per definire regole di carattere generale che spieghino il comportamento del fenomeno osservato. L'idea fondamentale è identificare e rappresentare in termini quantitativi le variabili espressive dei numerosi e differenziati fattori che qualificano il fenomeno, misurandone anche le ricadute sulla funzione di produzione economica. Si ambisce cioè a disporre di un quadro completo dei fattori che possono alimentare lo svolgimento dell'azione economica. Si pensi alle numerose proposte in tema di misurazione e governo del capitale intellettuale che mirano a completare il sistema di variabili funzionale a spiegare il plus distintivo espresso in termini sintetici dal valore economico del capitale d'azienda. Esse ambiscono alla precisa identificazione delle risorse aziendali intangibili che intervengono nei processi economici, per poi tradurle in rappresentazioni astratte (variabili) che alimentano sistemi e regole di calcolo. Proprio l'introduzione di affinamenti nelle categorie dell'osservazione economica con distinzioni attente tra il materiale e l'immateriale, la ricerca dei tratti essenziali nelle risorse, l'attenzione alla loro interazione complessiva per la generazione di risultati economici, costituisce l'esempio forse più significativo della prospettiva alla base dell'approccio strutturalista.

L'approccio *practice-based* è invece interessato a comprendere i feno-

meni aziendali *here and now*, anziché secondo una visione distaccata, con una notevole attenuazione nella spinta alla ricerca e definizione di regole di portata generale. L'obiettivo diventa la comprensione del funzionamento di regole solo locali per rendere il sistema d'azione più incisivo nella produzione di risultati. Del resto, il peso che le nuove configurazioni dell'attività economica stanno assumendo invita a esplorarne i contenuti dall'interno, quasi immergendosi nei fenomeni per riscoprire la validità del toccare con mano (Gherardi 2009a). Si vuole evitare di alimentare la riflessione contando solo su rappresentazioni astratte. Si vuole altresì evitare di disporre di chiavi interpretative strutturalmente non coerenti con i livelli di complessificazione dei fenomeni aziendali che, di conseguenza, possono offrire spiegazioni solo ridotte, se non addirittura distorte. La tensione tipica dell'impostazione strutturalista nei confronti dell'esplicitazione di sistemi di variabili e la messa a punto di principi di ordinamento che si traducono nella costruzione di nessi causali rispetto a una variabile dipendente, non regge le critiche sull'ambiguità delle relazioni causali e sulla difficoltà a impostare e attuare attribuzioni di valore secondo i canoni neo-classici (Lippman e Rumelt 2003a, 2003b). L'espansione del valore e la sua variabilità evidenziano che nel tempo la struttura delle forze che incidono sull'azione economica è cambiata ed è quindi opportuno mettere le mani in termini più significativi sui fenomeni che alimentano questa progressiva modificazione dei tratti dei processi di produzione economica.

Nel suo terzo e ultimo significato, il termine 'pratica' evoca una filosofia di fondo la cui caratteristica distintiva è rintracciabile proprio nel riconoscere che le pratiche aziendali sono costellazioni di intersoggettività e interoggettività (Nicolini 2009). L'azione umana è vista come parte di un più ampio intreccio che mette assieme, in modalità provvisoria, socialità e materialità (Barad 2003). Si prendono così le distanze anche dall'individualismo metodologico dell'approccio strutturalista che identifica nell'individuo l'unico attore con capacità di incidere in modo attivo sui fenomeni percepiti, facendo leva sulle abilità cognitive, singole o collettive (Chia, MacKay 2007). Nell'impostazione strutturalista, infatti, la materialità è relegata al ruolo di apparato strumentale privo di autonomia capacità d'azione. Al contrario, nell'impostazione *practice-based*, l'anti-dualismo tra umani e non umani e la relazionalità che collega in modo parziale le forme socio-materiali nell'esercizio della pratica giustificano la presenza di differenti realtà in movimento (ontologia dell'essere), e tratteggiano i termini fondamentali della visione processuale in senso radicale (Chia 1995). L'attenzione al carattere situazionale, alla materialità, alla socialità e la loro qualificazione come elementi costitutivi delle pratiche fa sì che si possano concepire pratiche differenti per lo stesso fenomeno. Ogni situazione diventa così relativa perché espressione unica di contesti specifici in cui la socialità, la materialità, il tempo, gli spazi, i linguaggi assumono di volta in volta caratterizzazioni distinte, espressione della pratica in uso

e, a loro volta, cause prime dell'evoluzione della pratica stessa. Pratiche differenti esistono anche nelle aziende. Esse sono inquadrabili come sistemi di azione organizzati attorno a una struttura teleo-affettiva che si configura come un insieme di finalità, progetti, cose e loro usi, ma anche emozioni che tengono assieme e indirizzano gli attori coinvolti nell'esercizio di una pratica. I sistemi di azione sono distinti dato che il campo che li esprime e ne alimenta l'evoluzione è differente. Il campo o *site of practice* (Schatzki 2005) è l'espressione utilizzata per identificare l'insieme delle potenzialità o forze del sistema di azione. Tali forze si manifestano in determinanti momenti in forme concrete che mantengono comunque una connotazione provvisoria, perché il sistema risulta essere collegato con altri sistemi di azione sulla base di relazioni, anch'esse parziali e sempre aperte al cambiamento.

Tabella 1. I diversi significati attribuiti al termine 'pratica'

Significati di 'pratica'	Implicazioni per lo studio dei fenomeni aziendali
Fenomeno empirico	Lettura dei fenomeni aziendali nel contesto in cui gli eventi, le situazioni, le interazioni, le sorprese accadono.
Prospettiva di osservazione	Conoscenza dei fenomeni aziendali nel contesto dell'azione, anziché in modo distaccato e astratto, evitando il ricorso a regole di portata generale
Filosofia di fondo	Rivalutazione del ruolo della materialità e ridefinizione dei termini dell' <i>agency</i> letta e analizzata nella sua dimensione socio-materiale e nella sua natura processuale, situazionale e provvisoria

Analizzando gli ultimi due significati attribuiti al termine 'pratica' sono sinteticamente emersi i principali limiti dell'impostazione strutturalista e come questi possano essere almeno in parte superati accogliendo quella *practice-based*. Data l'importanza dell'argomento, si ritiene utile riprenderlo e approfondirlo in conclusione del primo capitolo.

Come già evidenziato, nell'approccio strutturalista le unità di analisi fondamentali sono le entità elementari rappresentative dei fenomeni indagati. Le entità possono essere identificate e descritte attraverso un apparato variegato di strumenti di rappresentazione (simboli, segni, discorsi, linguaggi, numeri, metafore, ecc.) atti a cogliere l'essenza costitutiva del fenomeno. La massima precisione possibile nella definizione delle regole di rappresentazione e nella loro applicazione facilita addirittura la verifica sperimentale delle regolarità da cui le forme di rappresentazione traggono significato. L'obiettività di una forma di rappresentazione è sinonimo di verità, di certezza e di affidabilità nel duplice senso di perfezione e prevedibilità. Si punta, quindi, a costruire rappresentazioni obiettive per stabilire una corrispondenza isomorfa tra le entità, la loro essenza e il fenomeno osservato, nonché per prevederne l'evoluzione con riferimen-



to a qualsiasi momento nel futuro. Questa tensione verso la 'descrizione scientifica' di un fenomeno è sostenuta dalla promessa della perfezione nella rappresentazione degli elementi costitutivi e quindi dall'attendibilità puntualmente verificata del sistema di regole che ne spiegherebbe il funzionamento (Bagnoli 2007).

L'impressione, tuttavia, è che qualsiasi modello di rappresentazione così costruito scontrerà sempre più un ritardo rispetto alla velocità di trasformazione dei fenomeni economici causati dalle incessanti riconfigurazioni aziendali. L'effetto è (e sarà sempre più) la rincorsa alla collocazione dei fenomeni emergenti all'interno del modello, la rimessa a punto delle ipotesi di funzionamento per il rispetto delle condizioni di coerenza interna e la verifica del suo corretto funzionamento con il supporto di tecniche di validazione empirica. L'impressione è che il processo accennato non si possa risolvere, entrando piuttosto in una ricorsività che lo proietta a ricalibrarsi all'infinito. Per superare questo limite la strategia di solito perseguita è costringere in un ambito troppo ristretto il significato del fenomeno osservato. Si preferiscono cioè approcci alla semplificazione per sostenere l'efficacia interpretativa del modello rischiando di assumere tratti stereotipati e autoreferenziali.<sup>3</sup> La matrice positivista diventa così una camicia di forza che limita l'obiettività del modello e dell'apparato di calcolo riducendola a una rappresentazione quasi trascendentale della realtà, tesa a bloccare quelli che sono visti come eccessi di «anti-realismo, relativismo e soggettivismo» (Kukla 2008, 289). Si produce perciò una sorta di conoscenza che non porta traccia di quello che conosce.

Già agli inizi del novecento, la fisica quantistica ha negato la possibilità di ridurre i fenomeni in entità elementari e di ricostruirne il reticolo delle connessioni secondo logiche di unidirezionalità, linearità e invarianza nel tempo. Più precisamente, i fisici quantistici hanno dimostrato che le particelle elementari non sono entità ma relazioni tra entità, le quali sono a loro volta relazioni tra entità e così via. Questo spostamento dalle entità (in relazione tra loro) agli insiemi di relazioni e la conseguente interpretazione del mondo reale come una rete inseparabile di relazioni dove tutto dipende da tutto, ha portato a mettere in discussione la possibilità di arrivare sempre e comunque a una rappresentazione obiettiva. Si rinuncia, in tal modo, alla possibilità di pervenire a descrizioni scientifiche e si accettano descrizioni limitate e approssimate che non considerano alcune relazioni caratterizzanti il fenomeno osservato, oppure si accontentano di coglierle, ma in termini vaghi o sfocati. La conseguenza fondamentale è che l'impre-

3 «Per quante siano le connessioni di cui teniamo conto nella nostra descrizione scientifica di un fenomeno, saremo sempre costretti a trascurarne altre. Perciò gli scienziati non possono mai occuparsi della verità, nel senso di una corrispondenza precisa tra la descrizione ed il fenomeno descritto. Nella scienza ci si occupa di descrizioni limitate e approssimate della realtà» (Capra 1997, 53-54)

cisa identificazione delle entità rappresentative di un fenomeno mediante una configurazione specifica di relazioni vaghe viene 'superata' introducendo il giudizio di chi rappresenta e, quindi, sancendo «l'inseparabilità tra l'osservato e l'osservatore» (Yu 1976, 184). L'influenza del soggetto che rappresenta e del sistema di regole sul fenomeno da rappresentare mette in discussione la possibilità di arrivare sempre e comunque non solo a una misurazione precisa, ma anche a un'osservazione distaccata che è una condizione irrinunciabile dell'impostazione strutturalista. L'impianto metodologico sottostante deve contemplare al suo interno una posizione di preminenza al soggetto, alla collettività di soggetti e, nel rinunciare al concetto di rappresentazione obiettiva, vira inevitabilmente verso il concetto di rappresentazione astratta e giusta, nel senso di soggettivamente costruita e condivisa. Dall'idea di obiettività meccanicistica di stampo newtoniano, si passa al concetto di grado di consenso che una forma o regola di rappresentazione riscuote presso un determinato gruppo di soggetti con i quali si condividono gli assunti fondamentali alla base dei processi di costruzione sociale della realtà (Berger e Luckmann 1966). Il risultato è la costruzione di sistemi di rappresentazione dei fenomeni basati su valori astratti, in cui le entità definite nelle loro caratteristiche di essenzialità sono preventivamente rappresentate e successivamente esaminate con una prospettiva di azione diretta o *self-action*, e d'interazione o *inter-action*.

Nel suo 'Manifesto for a relational sociology', Emirbayer (1997) richiama i passi fondamentali di un saggio di Dewey e Bentley del 1949 dove gli autori discutono i caratteri fondamentali dell'impostazione strutturalista nei riflessi sull'*agency*. Essi riconoscono due diverse prospettive che chiamano, appunto, *self-action* e *intra-action*. La prima vede le entità agire in modo indipendente dalle altre con una capacità d'impatto che dipende dalla loro essenza costitutiva. La capacità d'azione è dunque riconducibile alle caratteristiche primigenie della specifica entità che è di per sé in grado di agire senza il supporto di altre entità. Anzi, il sistema relazionale entro il quale l'entità agisce la pone in relazione con altre entità, ma la sua essenza non viene alterata. L'azione si esprime, quindi, secondo forme deterministiche indipendentemente dal contesto in cui l'entità s'inserisce e per il solo effetto della forza evidente delle sue potenzialità. Essa è quindi la risultante di un insieme di forze o cause unidirezionali ( $x$  ha un effetto su  $y$  e  $y$  non ha un effetto su  $x$ , per cui non esistono effetti di retroazione) che agiscono secondo una regola lineare ( $x$  ha un effetto proporzionale su  $y$  per la sommabilità degli effetti elementari) e invariante nel tempo e nello spazio (per cui non esistono effetti di memoria e di apprendimento). Sotto queste condizioni è possibile ridurre i fenomeni osservati e la loro capacità di azione a somme di effetti elementari, ossia derivare il comportamento e le proprietà di un fenomeno dall'analisi del comportamento e delle proprietà delle entità singolarmente e isolatamente considerate. Si ricostruisce il sistema delle associazioni tra variabili indipendenti e una

variabile dipendente limitandosi a quantificare l'intensità dell'impatto tra un 'prima' e un 'dopo', senza però acquisire spiegazioni in merito a come la variazione si sia manifestata concretamente nell'unità spazio-temporale di riferimento. Il processo è costruito proprio ricollegando la serie di variabili in associazione ed esprimendo un differenziale tra due o più stati di un'entità in due o più momenti distinti. La sequenza degli eventi coinvolti nella trasformazione è trascurata, vuoi perché si ritiene che la causalità sia implicitamente definita nell'essenza delle variabili, vuoi perché non appaiono facilmente esplicitabili per la presenza di condizioni di ambiguità e vaghezza che ne impediscono la riduzione a relazioni distinte. La prospettiva della *self-action* presenta perciò affinità costitutive con l'analisi della variazione (*variance theory*) in quanto non indirizza lo sforzo di conoscenza verso la comprensione della dinamica dei fenomeni, ma unicamente verso la costruzione di regole rappresentative della loro dinamica. È come cucinare disponendo della lista degli ingredienti, ma senza avere in mano la ricetta (Sabherwal e Robey 1995). La seconda vede le entità agire in forme d'interconnessione causale attraverso il raggiungimento di forme di equilibrio o bilanciamento delle potenzialità della singola entità. Anche in questo caso le entità rimangono fisse e i tratti della loro struttura non cambiano per effetto dell'interazione, così lo stato iniziale d'indipendenza tra entità rimane inalterato. L'azione continua a esprimersi sempre secondo forme deterministiche, ma con logiche d'interazione che coinvolgono le entità. Le entità, dunque, vengono prima del processo di trasformazione, anzi lo rendono possibile proprio attraverso i meccanismi d'interazione. Il processo può essere esplicitato puntualmente ricostruendo i tratti fondamentali dell'interazione attraverso l'identificazione della sequenza degli eventi nel tempo, degli attori coinvolti, delle scelte effettuate e delle attività condotte.

Per concludere, l'approccio strutturalista nello studio dei fenomeni aziendali si caratterizza in sintesi per: 1) la continua ricerca delle entità fondamentali capaci di catturare l'essenza del comportamento dei fenomeni stessi da rendere evidenti attraverso, in primis, processi di misurazione quantitativa; 2) la tensione verso il completamento del sistema di variabili esplicative i fenomeni aziendali e la ricerca di principi di ordinamento per la costruzione di modelli interpretativi sempre più raffinati; 3) la ridondanza dei sistemi di associazione tra variabili che, sebbene verificati puntualmente, denunciano difficoltà nella distinzione degli impatti della singola variabile e tentano di risolvere il problema incrementando la complicazione sotto il profilo computazionale; 4) la presenza di ulteriori ambiguità tra le variabili esplicative e l'impossibilità della misurazione di valori puntuali, date le condizioni costitutive di complementarità delle risorse; 5) l'utilizzo di logiche d'intenzionalità ancorata ai soggetti, senza tener conto dei ruoli performativi degli oggetti e della continuità tra soggetti e oggetti.

Differentemente dall'impostazione strutturalista, quella *practice-based* abbandona l'idea della presenza di entità con tratti essenziali stabili. Essa propone una nuova ontologia secondo la quale le differenti forme concrete che qualificano i fenomeni aziendali non sarebbero altro che punti di campi continui di possibilità astratte, fissati solo provvisoriamente e in continua riconfigurazione. Essa propone perciò di superare l'attenzione alle entità per orientarsi esplicitamente verso il processo. L'ultimo è visto come fenomeno primitivo rispetto al quale si assumono posizioni capaci di dare senso e identità alle forme concrete che si manifestano mediante le interconnessioni tra soggetti e oggetti, rese singolari dalle relazioni attivate. L'implicazione più evidente è la riconsiderazione dell'*agency* e l'ampliamento dei confini che inquadrano l'agente, con il superamento dell'individualismo metodologico e l'accettazione della simmetria agenziale tra attori umani e non-umani. Callon e Latour (1981), riferendosi al lavoro di Greimas (1987), definiscono agente qualsiasi unità che assuma un ruolo nell'esercizio di un'attività. Il rilievo principale è che l'identificazione di un agente deriva dalla partecipazione all'azione e dal contributo alla produzione di un risultato. La partecipazione si concreta attraverso la messa in campo di un potenziale, una capacità d'agire che acquista rilevanza proprio in virtù dell'impatto che genera sull'attività. Quasi sempre il contributo è riconducibile a forme con caratteristiche solo istantaneamente fissate e che tendono a riconfigurarsi continuamente anche per effetto delle nuove aperture di significato generate. Gli sviluppi nella comprensione dei fenomeni e gli avanzamenti nella produzione di risultati parziali si esprimono attraverso forme relazionali multiple e mai stabili che intrecciano soggetti e oggetti. Le loro manifestazioni concrete si possono apprezzare con riferimenti espliciti alla dimensione materiale (il miglioramento di una lavorazione, l'eliminazione di un difetto, la scoperta dei valori di tolleranza di nuovi materiali, ecc.). Questa configura le intenzionalità e le intuizioni dei soggetti secondo schemi che acquistano una validità provvisoria e situazionale. Assumendo questa prospettiva, che ricolloca al centro del discorso la materia riconoscendole esplicitamente un ruolo attivo nell'azione, si ridefiniscono i termini fondamentali dell'*agency*. Non solo il soggetto, sia come singolo sia come collettività, ma anche l'oggetto è investito del ruolo di agente. Anzi, è la contestuale presenza di una componente sociale (soggetti) e di una componente materiale (oggetti) a incidere in modo significativo sul processo attraverso la generazione di effetti performativi per l'azione (Callon 1986). Il concetto di attore sopra delineato implica sempre una forma di ordinamento materiale.<sup>4</sup> Esso pre-

4 Differenti autori hanno utilizzato varie espressioni per descrivere le collettività di umani e non umani coinvolti nell'*agency*: dispositivi tecnici (Barry 2001), comunità di pratica (Knorr Cetina 1999, Lave e Wenger 1991), comunità epistemiche (Amin e Cohendet 2004), collettivi ibridi (Callon et al. 1995, Latour 2005), diagrammi socio-tecnici (Deleuze e La-

senta alcune similarità con il concetto di dispositivo (*dispositif*) elaborato da Foucault nel senso che descrive la costituzione di una realtà forgiata da elementi eterogenei, materialità, testi, corpi, abilità, interessi, strumenti per la sperimentazione in continuo movimento (Deleuze 1988). La qualificazione di agente dipende dunque dal mutevole intreccio di relazioni attuali e possibili future che mettono in collegamento agenti umani o non umani nella configurazione di quello che può essere definito il macro-attore. In sostanza, invece di considerare separatamente gli agenti umani e non umani, l'approccio *practice-based* propone una visione unitaria. A questo occorre aggiungere che la significatività dell'approccio va ben oltre la proposta della ridefinizione del significato di agente. Essa si estende anche all'*agency*, dato che la capacità di agire è funzione della specifica configurazione socio-materiale, e al dinamismo processuale, dato che le manifestazioni concrete delle azioni avvengono solo con modalità provvisorie. I tratti di stabilità sono provvisoriamente fissati solamente nel momento in cui l'intreccio socio-materiale evidenzia la capacità di generare un impatto performativo rilevante sulle attività che qualificano l'esercizio della pratica. Tuttavia, l'effetto performativo generato è spesso complesso al punto da produrre traiettorie multiple che presentano differenze significative e nascondono risvolti o effetti inattesi. In alcune circostanze, i risultati provvisori possono assumere forme emergenti e non anticipate che spesso rimangono sotterranee anche per lunghi periodi di tempo, per poi riemergere proponendosi con effetti rivoluzionari e dirompenti. In questo senso, la loro manifestazione produce paradossalmente un aumento dell'incertezza, contribuendo a sua volta alla complessificazione dei fenomeni. Il meccanismo sembra dunque funzionare secondo logiche che rinviano a schemi ricorsivi che lo auto-alimentano proprio attraverso gli impatti performativi generati.

In definitiva, nell'approccio *practice-based* l'evoluzione dei fenomeni fa riferimento a un insieme di forze che persistono nel tempo e si manifestano attraverso forme relazionali multiple tra intrecci socio-materiali in continua riconfigurazione. Tali forze originano dalla sfera soggettiva espressa in forma individuale o collettiva (intenzionalità, razionalità, capacità, valori, interessi, ecc.), dalla produzione di regole astratte di com-

poujade 2007), azioni situate ricomprese nel loro contesto (Suchman 1987). In tutte queste espressioni l'aspetto comune e prevalente è l'idea della distribuzione dell'*agency* tra soggetti e oggetti, ovvero la definizione di una simmetria agenziale tra umani e non umani. La caratteristica principale del dispositivo è di generare in modo continuo rotture con la stabilizzazione delle pratiche. A questo proposito è interessante riproporre il pensiero di Knorr Cetina e Bruegger (2000), per il quale: «il dispositivo è un insieme multi-lineare composto da differenti tipi di linee. [...] Queste linee seguono direzioni, tracciano processi che sono sempre in disequilibrio, talvolta si stabilizzano ed altre volte si allontanano le une dalle altre. Ciascuna linea è soggetta a variazioni nella direzione, a biforcazioni, suddivisioni soggette a derivazioni» (1989, 185).

portamento (algoritmi di calcolo, procedure, modelli, routine d'azione, ecc.) e anche dalla materialità, il cui ruolo è valorizzato riconoscendole funzioni attive che vanno dalla mediazione, per favorire le interrelazioni, alla co-generazione di effetti performativi sull'azione. Queste considerazioni rendono opportuno una ricalibratura ragionata della significatività delle impostazioni prevalenti. Essa dovrebbe rendere esplicito l'interesse verso impostazioni alternative nel dibattito scientifico che sottolineano l'opportunità di: 1) aumentare il rilievo dell'attenzione verso la dinamica aziendale per spingersi oltre la semplice espansione delle visioni sostanzialiste (una sempre migliore definizione dei tratti essenziali di un'entità) e affrontare le difficoltà di una 'seria' considerazione di un impianto fondato sul dinamismo processuale; 2) dar luogo a un più preciso riferimento al sociale, con l'esplicito riconoscimento della materialità (oggetti) per la qualificazione delle forme socio-materiali implicate nell'azione, rispetto a quello indirizzato unicamente verso l'individuale (soggetti); 3) sottolineare la centralità del concetto di situazione nelle dinamiche dell'azione e dell'apprendimento in azienda, e l'interesse al suo recupero per superare la parzialità dell'impostazione strutturalista, che premia la dimensione cognitiva e la produzione di forme di conoscenza astratte e distaccate dei fenomeni; 4) affermare la crucialità degli elementi materiali, osservati anche con una prospettiva di manifestazione attiva (*engagement*) nei processi aziendali; 5) accettare la presenza di un campo astratto di possibilità che permette continue riconfigurazioni della realtà concreta, nonché l'accoglimento della normalità nella provvisorietà della pratica e la rilevanza delle tensioni, dei paradossi, delle incoerenze, anche generati mediante interventi di decostruzione, per favorire processi riflessivi radicali e alimentare l'innovazione continua nell'esercizio delle attività aziendali.

Tabella 2. Approccio strutturalista e *practice-based* a confronto

<b>Dimensioni</b>	<b>Impostazione strutturalista</b>	<b>Impostazione <i>practice-based</i></b>
Premesse ontologiche	I fenomeni sono entità (c.d. oggetti di osservazione) di varia natura con confini delimitati e proprietà analiticamente pre-definite seppur dinamiche, nel senso che evolvono secondo schemi lineari. Le entità generano effetti attraverso strutture stabili e lineari di relazioni che possono essere determinate <i>ex-ante</i> e quindi catturate in modelli.	I fenomeni sono processi in atto di natura provvisoria. Sono cioè continuamente ridefiniti in quanto immersi in sistemi di interconnessioni spazio-temporali multiple. L'intreccio di relazioni costituisce il campo astratto delle possibilità. I fenomeni assumono forme concrete provvisorie quando evidenziano percorsi di esplorazione di nuove azioni/ significati.
Premesse epistemologiche	La conoscenza dei fenomeni e la spiegazione nella produzione di risultati avvengono in forma astratta mediante l'elaborazione di rappresentazioni simboliche della realtà, fondate sui principi della razionalità economica. Le rappresentazioni esprimono regole generali di funzionamento che si presume (o si è convinti) possano anticipare le manifestazioni concrete. Sono perciò modalità per il trattamento razionale della complessità.	La conoscenza dei fenomeni avviene direttamente nel contesto dell'azione (situata) per accoglierne esplicitamente la dinamica processuale. La conoscenza è collegata all'esercizio di una pratica che vede l'azione congiunta di soggetti e oggetti secondo forme di simmetria agenziale: gli oggetti partecipano attivamente all'azione agendo come mediatori o, addirittura, rendendo possibile l'azione attraverso 'permessi all'azione'.
Azienda	L'azienda è un sistema definito nelle sue caratteristiche strutturali e di funzionamento, inerziale e governato in modo da mantenere condizioni di equilibrio nella relazione con l'ambiente.	L'azienda è il risultato emergente e provvisorio di un processo economico aggrovigliato, che nasce da interconnessioni mai stabili tra soggetti e oggetti indirizzate da finalità.
Cambiamento	Fenomeno discontinuo che si attiva in presenza di disequilibrio con logiche di intenzionalità e di disegno anticipato.	Fenomeno costitutivo del processo economico in atto, qualificato da profondi tratti di emergenza e continuità.

### 1.3 La materialità e le pratiche calcolative nell'approccio *practice-based*

L'inversione dei termini fondamentali che qualificano le premesse ontologiche ed epistemologiche alla base dell'impostazione *practice-based* s'ispira in modo evidente alle sensibilità dell'epoca post-moderna. L'inclusione degli oggetti nella categoria degli agenti è il riferimento che segna in modo più netto la frattura con l'impostazione strutturalista. L'enfasi sugli oggetti i quali, da elementi inanimati, neutrali o al più inseriti nelle logiche interpretative dei fenomeni per la loro capacità strumentale al servizio dell'intenzionalità dei soggetti, diventano agenti che interagiscono attivamente con i soggetti, induce a riformulare l'idea stessa di agente.

Le costellazioni d'intersoggettività e interroggettività che qualificano l'esercizio di una pratica sono tenute assieme da oggetti di mediazione che si muovono dall'interno verso l'esterno e viceversa, creando sempre nuove e mai stabili opportunità d'interrelazione (Latour 2005). Gli oggetti di mediazione «trasformano, traslano, distorcono e modificano il significato e gli elementi stessi che portano con sé» (Latour 2005, 39). La traslazione è spesso indicata come un elemento centrale del processo d'interrelazione in quanto non determina una causalità, ma invita alla coesistenza differenti intrecci socio-materiali. La mediazione è espressa in 'linguaggi' differenti, ma con strutture comuni, e mira al coinvolgimento di macro-attori per la creazione di spazi per l'azione privi di confini e di finalità predefinite.

Una categoria logica che identifica le caratteristiche di tali oggetti e il loro funzionamento è quella di *boundary object* proposta per la prima volta da Star e Griesemer nel 1989. Essi sono definiti come oggetti abbastanza plastici da adattarsi ai fabbisogni locali, ma anche abbastanza robusti per conservare un'identità comune che favorisca l'interazione. Generalmente presentano una struttura malleabile e retta da relazioni deboli tra gli elementi che li compongono per favorire l'interconnessione. Essa diventa stabile in seguito alla partecipazione dell'oggetto alle pratiche d'attività in nuovi sistemi. Possono essere di natura astratta o tangibile. Possono assumere differenti significati in differenti contesti, pur mantenendo una base comune e immutabile che consente di riconoscerli come fattori di mediazione. I *boundary object* servono per creare un'area condivisa tra differenti contesti o sistemi di attività. Star e Griesemer (1989) elaborano una prima classificazione dei *boundary object* distinguendoli in: 1) archivi di oggetti astratti e concreti, in cui la ricerca è facilitata da procedure standardizzate (es.: per parola chiave); 2) forme ed etichette standardizzate, ossia procedure, routine, metodi che consentono la comunicazione e il coordinamento tra gruppi di lavoro che operano a distanza; 3) tipi ideali, ossia forme di rappresentazione determinate in oggetti astratti (es.: diagrammi, disegni) ovvero concreti (es.: prototipi); 4) confini coincidenti, ossia oggetti che favoriscono la comunicazione, il coordinamento e



l'intersezione tra le attività di gruppi di lavoro, funzioni e unità operative differenziate (es.: Gantt di progetto o matrici dei flussi di lavoro).

L'elaborazione del concetto, gli sviluppi e le prime applicazioni sono riconducibili all'ambito di studi che discute il rapporto tra la dimensione sociale e quella tecnologica in ambito aziendale. Tuttavia, anche in seguito al travaso d'impostazioni e approcci di ricerca tra discipline, i *boundary object* hanno trovato una loro collocazione specifica nella ricerca economico-aziendale. Una recente ricerca bibliografica (Zeiss e Groenewegen 2009) sulla numerosità delle citazioni del saggio di Star e Greisemer del 1989 rivela che 'management e organizzazione' è il secondo ambito di studi che ha più frequentemente fatto ricorso al concetto di *boundary object*.<sup>5</sup> L'interesse si ritrova soprattutto nella capacità di offrire nuovi spunti per avvicinare la comprensione dei processi di espansione della conoscenza nelle interrelazioni tra le forme socio-materiali impegnate nello svolgimento di pratiche differenziate. Essi assumono una visione dell'azienda come sistema di conoscenza distribuito (Tsoukas e Vladimirou 2001), e sottolineano l'importanza della natura contestuale, mediata, situata, pragmatica e provvisoria della conoscenza e dei processi di trasformazione (Blackler 1995). Tali caratteri qualificano la prospettiva della *knowledge in practice* (Cook e Brown 1999) dove il riferimento alla pratica inserisce la produzione di conoscenza in termini organici nell'attività aziendale. Il processo da cui emerge il conoscere è legato intimamente all'esercizio della pratica da parte di una specifica comunità di lavoro. Si configura perciò l'idea del conoscere come capacità di agire. Si può allora cogliere il significato degli attributi qualitativi del processo mediante cui si esprime il conoscere (Blackler 1995): 1) la mediazione tra il soggetto e il contesto socio-materiale nel quale si svolge la pratica sociale per mezzo di strumenti fisici (prototipi), simbolici (linguaggio), motivazionali (incentivi) e generativi (*brainstorming*); 2) il carattere situato del conoscere che risulta influenzato dalle caratteristiche del contesto socio-materiale in cui si origina e trasforma; 3) la provvisorietà delle soluzioni data dalla continua riconfigurazione delle caratteristiche del contesto socio-materiale per effetto delle tensioni e contraddizioni accumulate nelle interrelazioni interne ed esterne al sistema; 4) le interrelazioni tra gli elementi della comunità e tra comunità differenti che determinano la causa primaria della creazione di contraddizioni e tensioni che stimolano il trasferimento di conoscenza e introducono nuove direzioni di sviluppo collegate alla pratica operativa.

La riflessione intorno agli oggetti, al loro ruolo e significato in processi di espansione della conoscenza può essere sviluppata in termini di appro-

5 La ricerca è stata condotta all'interno dell'archivio Web of Science con l'impostazione di filtri per parola chiave. I risultati dimostrano che l'ambito di studi che ha colto un maggiore interesse all'utilizzo del concetto di *boundary object* è 'storia e filosofia della scienza', seguito da 'management e organizzazione', 'sociologia' e 'scienza dell'informazione'.

fondamenti sul piano ontologico (Law e Singleton 2005). L'attenzione si concentra sul differente significato che uno stesso oggetto può acquisire a seconda della sua partecipazione in differenti pratiche. Ciò induce a riconoscere l'esistenza di molteplici profili di uno stesso oggetto, risultato dell'inserimento in diverse forme socio-materiali. È il riferimento al carattere dinamico e plastico degli oggetti che si collocano nei punti d'intersezione tra gruppi di soggetti che partecipano in pratiche differenti. Pur mantenendo una stabilità di fondo, tali oggetti sono flessibili al punto da aprirsi a interpretazioni multiple per favorire l'*engagement* di soggetti e oggetti. Si manifesta così l'interesse a concepire la natura costitutiva degli oggetti secondo caratteri che riconoscono ed esaltano la fluidità nel dinamismo. In questo modo, gli oggetti sono concepiti come forme relazionali multiple, collegate tra loro da strutture relazionali parziali e dinamiche.<sup>6</sup> Gli oggetti assumono forme sempre provvisorie, pur con momenti di stabilità, che sono il risultato della sublimazione del dinamismo relazionale in forme concrete e stabili le quali hanno dato prova di incidere in modo significativo per la generazione di nuove opportunità d'azione. La provvisorietà degli oggetti si coglie riconoscendo loro un'elevata capacità di adattamento, nonché una capacità di agire autonoma. Gli oggetti non sono sullo sfondo, ma partecipano attivamente allo svolgimento delle attività, hanno capacità di memoria, esprimono relazioni sociali e mostrano anche punti di resistenza. L'esplicito riconoscimento di un'autonoma capacità di agire agli oggetti, che diventano così co-agenti rispetto all'azione intenzionale del soggetto, si manifesta attraverso i permessi all'azione. Gli oggetti assumono un ruolo attivo nell'esercizio della pratica in quanto offrono possibilità d'azione non ricomprese nella sfera dell'autonomia agenziale del soggetto. Si prendono così le distanze dall'impostazione strutturalista che interpreta la relazione soggetto-oggetto unicamente sulle basi di una riconosciuta supremazia del soggetto, riducendo il ruolo degli oggetti a meri apparati strumentali piegati verso il perseguimento di un disegno intenzionale. Si palesa perciò un profondo ripensamento del modo di concepire gli oggetti che diventano «generatori di possibilità» (Olivotto 2009, 25), e a essi può essere riconosciuto un ruolo attivo nella spiegazione della funzione di produzione economica tanto importante quanto quello deliberativo attribuito ai soggetti. Cambia il modo con il quale si osserva, si ragiona e si teorizza la natura costitutiva degli

6 Il riconoscimento del carattere sempre mutevole degli oggetti apre nuovi interrogativi sul piano metodologico per avvicinarsi in termini più serrati alla loro comprensione. Per Law e Singleton: «Se gli oggetti potessero essere trattati come configurazioni immutabili di relazioni, allora queste rappresenterebbero solamente la punta dell'iceberg. Per definizione, tutti gli (indispensabili) lavori s'intrecciano al di sotto della superficie [...] se veramente vogliamo comprendere gli oggetti, caratterizzarli e studiarli, allora abbiamo il bisogno di scoprire la mutabilità dei legami che si intrecciano al di sotto della superficie» (2005, 337).

oggetti e il potenziale sull'azione. Questi elementi di riflessione possono essere meglio compresi attraverso l'esempio della riparazione di una pompa per l'estrazione di acqua potabile nei villaggi dello Zimbabwe riportato nella ricerca etnografica di De Laet e Mol (2000). Le autrici dimostrano come la costituzione fisica dell'oggetto (la pompa) sia naturalmente predisposta al cambiamento nel corso del tempo. In una situazione di malfunzionamento della pompa o di rottura di alcuni componenti, gli abitanti dei villaggi intervengono con mezzi di fortuna di vario tipo non disponendo dei ricambi. In seguito all'intervento di riparazione, la configurazione meccanica della pompa muta per effetto della sostituzione dei componenti originali con elementi di fortuna, e anche il suo funzionamento subisce una trasformazione per effetto della nuova configurazione che il network di relazioni tra soggetti (non esperti e che dunque agiscono senza intenzionalità) e oggetti ha assunto. Ciò che rimane inalterata è la capacità di produrre acqua potabile. In questo esempio, si evidenzia come il cambiamento interessi quantomeno due differenti livelli di analisi. Il primo riguarda la configurazione meccanica della pompa osservata nella sua nuova forma costitutiva. Esso concerne l'aspetto tecnico dell'oggetto non solo (e non tanto) perché si riferisce alla nuova meccanica del funzionamento, quanto (e soprattutto) perché l'oggetto assume una forma concreta per effetto della sua capacità di adattamento rispetto agli interventi improvvisati degli abitanti dei villaggi. L'oggetto offre perciò possibilità d'intervento che configurano l'intenzionalità dei soggetti, privi di conoscenza ed esperienza tecnica, guidando l'azione verso la produzione di risultati tangibili. Il secondo riguarda invece le pratiche fondamentali messe in atto per ripristinare il funzionamento della pompa che vedono i soggetti interagire con gli oggetti creando quell'intreccio socio-materiale alla base della produzione di effetti performativi interessanti (il superamento del guasto e la continuità nella produzione di acqua potabile). In questo caso si evidenzia come il collegamento tra agenti umani e non umani sviluppi azioni produttive di risultati per effetto della realizzazione di scambi simmetrici di proprietà tra le due categorie di agenti: l'apprendimento per i soggetti e la capacità di adattamento per l'oggetto. Proprio tali collegamenti sono determinanti per la generazione di effetti performativi che è possibile riconoscere solamente a posteriori. L'azione per la produzione di risultati non può essere sempre pre-definita secondo gli schemi del disegno razionale. Al contrario, essa è situata nelle relazioni socio-materiali la cui inestricabilità fa sì che l'intenzionalità sia sempre collettiva, sviluppata da associazioni non dualistiche di soggetti e oggetti. Il senso di queste riflessioni è catturato da alcune qualificazioni degli oggetti. In particolare, quella di oggetto fluido (Star 2010), impiegata per evidenziare che gli oggetti modificano continuamente e dolcemente la loro forma costitutiva e relazionale per effetto non di una proprietà costitutiva pre-esistente, bensì della partecipazione all'intreccio socio-materiale; e quella di oggetto come

pattern di presenze e assenze (Law e Singleton 2005) ovvero di permessi all'azione già incorporati nell'intreccio socio-materiale e di permessi che ancora non lo sono, per evidenziare la loro natura contemporaneamente trasformativa e generativa. Il riconoscimento di un presente e di un assente rimanda a quel 'mondo invisibile' in attesa di essere tradotto in forme concrete mediante la costituzione d'intenzionalità collettive in cui soggetti e oggetti sono co-agenti nella produzione di risultati. In altri termini, si esalta il significato della performance proprio per segnalare tutte le riconfigurazioni che lo sfruttamento delle potenzialità degli oggetti (e dei soggetti) renderà possibili. Diventa allora fondamentale ricercare differenze per favorire la costruzione di nuovi intrecci socio-materiali capaci d'incidere sul processo per ridefinire i caratteri fondamentali della pratica. Gli intrecci generano forme concrete che, se da un lato permettono di introdurre principi di ordinamento all'incessante dinamismo, dall'altro assumono una natura parziale e provvisoria proprio perché sono in continua riconfigurazione nella tensione verso la produzione di migliori spunti performativi per l'azione economica. L'oggetto acquista la valenza di ordinatore di un processo quando assume una forma concreta con caratteri di stabilità che rende visibile il risultato provvisoriamente generato. La chiusura del processo è comunque solamente provvisoria in quanto lo stesso oggetto contribuisce ancora alla formazione di nuovi intrecci socio-materiali nel tempo e, dunque, alla sua continua trasformazione. La metafora del *pattern* esalta la dinamicità, sporadicità, discontinuità e imprevedibilità sia della trasformazione, sia (e soprattutto) della riconfigurazione dell'oggetto. La distinzione tra presenze e assenze è utile per evidenziare la continuità nella generazione di effetti riconoscendo l'esistenza di un potenziale (i permessi all'azione) che non può essere conosciuto in anticipo dal momento che si manifesta nello specifico intreccio socio-materiale entro cui partecipa con permessi e resistenze all'azione collettiva. La ricerca del potenziale sarebbe infatti limitativa se fosse condotta unicamente attraverso l'analisi dell'essenza costitutiva dell'oggetto. Essa deve andare oltre per scoprire la partecipazione in forme d'intenzionalità collettiva costruite nella continuità tra soggettività e materialità. L'evidenza del risultato, la sua identità e concretizzazione non possono essere pre-definite nemmeno su basi previsionali di tipo statistico allo scopo di incanalarle in percorsi d'azione che rispondano a un disegno razionale. Esse saranno visibili e di esse si potrà prendere consapevolezza solo durante l'azione o, più probabilmente, dopo la sua 'materializzazione' in oggetti fluidi e concreti che rendono visibile la pratica e l'intreccio socio-materiale nel quale si sviluppa la produzione di risultati. L'immagine del *pattern*, infine, incorpora l'idea della continuità nella produzione di effetti performativi nella tensione tra un assente e un presente che può essere interpretata con riferimento al futuro (l'assente e quindi il potenziale), ma anche al passato. In particolare, il riferimento al passato induce a riflette-

re sul fatto che gli oggetti hanno una storia e dunque a essi è possibile attribuire una capacità di memoria delle esperienze, delle relazioni attivate con i processi nel tempo e nello spazio (Daston e Galison 2007). La capacità di memoria degli oggetti apre la strada al problema temporale nello sviluppo delle riconfigurazioni relazionali e, in particolare, al modo con cui si possono recuperare elementi utili richiamando la sequenzialità tra passato, presente e futuro. Le impostazioni più consolidate che trattano la proiezione del passato sul presente al fine di acquisire nuove chiavi di lettura per l'interpretazione dei fenomeni aziendali assumono una visione dei *frame* temporali quali variabili discrete. I riferimenti alla rilevanza della storia elaborati nell'ambito degli studi sulla complessità aziendale e ambientale, alla *path dependency* elaborati nell'ambito degli studi sul ruolo dell'inerzia organizzativa nei processi di cambiamento, alle *dynamic capabilities*, all'esperienza e al patrimonio di conoscenza elaborati nell'ambito degli studi sull'apprendimento e sulla gestione della conoscenza nelle organizzazioni, rappresentano alcuni esempi di modalità per il trattamento del tema. Esse sembrano accomunate dall'assunzione secondo cui le traiettorie delle dinamiche dei fenomeni si possono spiegare alla luce di scelte, condizioni, eventi, linearità che trovano nel passato la loro collocazione temporale. Ad esempio, alcuni approcci allo studio della conoscenza organizzativa esaltano l'importanza dei processi di accumulo e stratificazione della conoscenza per la creazione di un patrimonio che si presume accresca nel corso del tempo sotto il profilo quali-quantitativo. L'accrescimento del patrimonio è il risultato di dinamiche attribuite a un passato più o meno remoto ed è visto come la condizione per lo sviluppo nel presente di novità che possono interessare svariati aspetti della gestione. Si ripropongono così schemi lineari di tipo causale per la spiegazione della trasformazione dei fenomeni aziendali legando assieme il passato e il presente, ma lasciando al margine il futuro. L'ultimo è al più trattato in chiave residuale, spesso in termini di richiami a una maggiore attenzione sotto il profilo della gestione dell'associazione presente-passato. Questo per riconoscere in essa la cellula germinale al fine di alimentare la trasformazione lungo traiettorie capaci di produrre risultati interessanti. L'analisi retrospettiva può assumere differenti significati ed essere concepita come: a) verifica obiettiva degli eventi del passato per ricostruire le linee della trasformazione rappresentando il sentiero che ha condotto alla formazione del presente; b) attribuzione del significato al passato per capire le possibili ragioni dell'evoluzione rispetto all'esistente; c) ricostruzione della struttura causale che spiega in modo esplicito come si è arrivati al presente identificando le stabilità e ricorrenze che possono poi essere tradotte in regolarità di valenza di ordine generale; d) identificazione della relazione complessa che interseca passato, presente e futuro in un tutt'uno indistinguibile e quindi evita di considerarli come fenomeni discreti. L'ultima impostazione rifiuta l'ipotesi della linearità temporale

scandita da momenti discreti identificati sulla base di eventi o situazioni riconosciute come critiche per spiegare il dinamismo delle linee della trasformazione. Essa, viceversa, assume una visione di continuità dei fenomeni nel tempo che integra la memoria del passato, l'attenzione al presente e le attese sul futuro. È un'impostazione coerente con quanto prima affermato in merito al mutamento degli oggetti e, in particolare, al dinamismo continuo delle forme relazionali. La provvisorietà delle ultime (la forma tecnica) approssima un concetto di stabilità o chiusura del processo che è comunque sempre relativo. Esso acquista significato in quanto focalizza un momento concreto di produzione di un risultato, ma anche (e soprattutto) in quanto determina le condizioni per mantenere sempre aperto il processo creando nel presente le attese per il futuro. Ecco allora che anche i caratteri concreti di un oggetto mantengono sempre un ruolo performativo importante nella riconfigurazione del processo. Le forme concrete sono in costante riconfigurazione perché, pur evolvendo, continuano ad avere una caratterizzazione epistemica forte che contribuisce a rideterminare nuovi intrecci socio-materiali per la produzione di altri risultati. Gli ultimi si possono misurare nel rafforzamento delle caratteristiche dell'oggetto nella sua forma tecnica (i vari stadi di sviluppo di un prototipo) ovvero in nuovi oggetti tecnici (prototipi che generano nuovi prototipi). Gli oggetti sono così generatori di possibilità per l'azione e mantengono questa loro caratteristica nel corso del tempo. L'azione può addirittura accrescersi notevolmente rendendo le potenzialità indefinite, ma può anche mantenersi con tratti stabilizzati per poi trovare una nuova collocazione in configurazioni relazionali innovative (es.: vecchi prototipi o vecchi disegni vengono ripresi per dare vita a nuovi intrecci socio-materiali capaci di avviare processi di innovazione di prodotto).

Per strutturare alcune delle linee di ragionamento proposte, appare utile introdurre la distinzione tra due ulteriori categorie logiche: oggetto epistemico e oggetto tecnico. Rheinberger (1997) e Knorr Cetina (1997, 2001) definiscono epistemico un oggetto scientifico di investigazione, aperto, privo di una sua completezza costitutiva e capace di trasformarsi all'infinito. L'oggetto epistemico è dunque concepito come un oggetto esplorativo di conoscenza che assume un ruolo chiave nei sistemi e nelle pratiche orientate all'esplorazione (Werle e Seidl 2015). La sua qualificazione epistemica si esprime nello stimolo alla generazione di domande per l'inserimento in *pattern* finalizzati a esplorare di nuove modalità d'azione. L'inserimento in nuovi *pattern* determina l'evoluzione continua della conoscenza della pratica, nonché degli oggetti epistemici rispondendo ad alcune domande ma, allo stesso tempo, apprendone altre e determinando in tal modo la natura mai stabile dell'oggetto. In tal senso, «questi oggetti non sono cose con qualità fisse, ma piuttosto proiezioni aperte-chiuse orientate verso qualcosa che ancora non esiste o che non è ancora noto» (Miettinen e Virkkunen 2005, 438). Nel momento in cui l'oggetto perde efficacia nel-

la generazione di stimoli per il dinamismo processuale, esso acquista i caratteri di un oggetto chiuso, determinato e definito nella sua essenza costitutiva. Solo allora l'oggetto può essere reificato nella sua stabilità, ed è pronto all'uso in quanto assorbito nello svolgimento della pratica (Ewenstein e White 2009). Gli oggetti con proprietà costitutive stabili sono definiti oggetti tecnici. Nei sistemi e nelle pratiche scientifiche caratterizzate dalla sperimentazione (es.: la ricerca scientifica svolta in un laboratorio di fisica molecolare, ma anche la prototipazione di nuovi modelli di prodotto), l'oggetto tecnico rappresenta la fase di stabilizzazione provvisoria del processo evolutivo in atto. La stabilizzazione appare necessaria per dare concretezza al processo di esplorazione in cui la pratica trova espressione al fine di fissare i significati generati e incidere su di essi per la produzione di risultati tangibili e significativi anche in chiave economica (il prototipo di un capo di abbigliamento offre la possibilità di valutare la fattibilità tecnica ed economica, nonché dare significato ai contenuti di stile). Il processo di esplorazione è dinamico e lo stesso oggetto tecnico può essere ripreso per stimolare l'apertura verso nuove traiettorie del processo, favorendo il collegamento tra l'astratto e il concreto anche attraverso la mediazione della conoscenza tra le differenti forme socio-materiali coinvolte.

Si evidenzia così la natura multidimensionale degli oggetti posti al centro nello svolgimento della pratica d'azienda. Essi possono favorire la mediazione tra le diverse forme socio-materiali e, al tempo stesso, stimolare nuovi avanzamenti nei processi di esplorazione, assumendo o meno una connotazione di stabilità nei loro tratti costitutivi. Ciò che appare interessante recuperare da queste impostazioni è l'esplicito riconoscimento della rilevanza della materialità a cui vengono attribuite proprietà essenziali per la generazione di effetti performativi sull'azione. Ancora una volta, l'attenzione si sposta sull'intreccio socio-materiale espressione di associazioni provvisorie e mai stabili di elementi umani e non umani. Entrambi offrono il loro contributo all'azione prefigurando quella simmetria agenziale che è al centro dell'approccio *practice-based* per lo studio dei fenomeni aziendali.

Con particolare riferimento al calcolo economico, l'impostazione strutturalista, costruita sui fondamenti della teoria economica neo-classica, parte dal presupposto che i fenomeni siano governati da leggi impersonali che, una volta riconosciute, sono traducibili in preposizioni di validità generale. Di fronte ai fenomeni si pongono i soggetti ai quali si riconosce un'intenzionalità di fondo nell'azione, ispirata a logiche di razionalità che trovano nel calcolo aritmetico lo strumento per la ricerca di soluzioni ragionate. Alcune delle premesse sostanziali su cui è costruito e si regge il concetto di calcolo economico nell'impostazione neo-classica sono: 1) gli agenti sono soggetti dotati di capacità cognitive computazionali attraverso le quali processano le informazioni; 2) il processo decisionale è informato da principi e criteri di razionalità e d'intenzionalità nell'azione; 3) le informazioni

sugli stati di natura del mondo sono disponibili e accessibili senza costi o a costi limitati; 4) le attività di calcolo consistono in una sequenza che si articola tipicamente nelle seguenti fasi: classificazione delle alternative, valutazione ex-ante degli effetti dei corsi d'azione sulle alternative prese in considerazione, scelta dell'alternativa da intraprendere, monitoraggio degli effetti dell'azione rispetto agli obiettivi. Il processo di calcolo è perciò messo in atto per determinare obiettivi e per indirizzare l'azione economica verso il loro raggiungimento. In questo processo assumono rilevanza gli schemi mentali dei soggetti che si attivano individualmente o collettivamente per interpretare i fenomeni e dare senso alle rappresentazioni. Nel fare questo, essi costruiscono la realtà che è dunque concepita come un prodotto della loro capacità cognitiva. Le forme individuali o collettive di costruzione della realtà trovano la loro origine costitutiva nell'osservazione distaccata dei fenomeni e nella loro collocazione entro categorie logiche predefinite per facilitare la costruzione di modelli. Le contraddizioni, gli enigmi, le sorprese, i paradossi, le conflittualità, le ricorsività sono relegate a elementi problematici di disturbo che vengono fatte appartenere a un contesto interpretato come lo sfondo sul quale si svolge l'azione economica. Essi vanno contenuti e isolati per non indebolire la stabilità e la coerenza che ispira la costruzione razionale sottostante il processo di calcolo. Quest'ultimo si esprime attraverso la capacità cognitiva che può assumere declinazioni differenziate.

In una prima accezione, essa è una qualità pre-definita attribuita all'individuo, visto come soggetto che agisce in modo indipendente e isolato per ottimizzare il suo sistema di preferenza (*homo clausus*). Più precisamente, la qualità è attribuita alla mente umana, la quale è associata alla metafora dell'elaboratore di dati. Il limite intrinseco alla capacità computazionale del soggetto non è concepito come un fattore negativo. Esso è declassato a un problema di potere calcolativo e risolto rinviando alla predisposizione di strumenti di calcolo, anche sofisticati, funzionali alla creazione di una sorta di 'mente allargata'. Degli strumenti si pone in evidenza unicamente la dimensione tecnica per non mettere in ombra la supremazia cognitiva dell'individuo, che rimane l'unico dotato di capacità di agire.

In una seconda accezione, la capacità cognitiva è associata alla forza delle relazioni sociali che mettono in collegamento una molteplicità di soggetti per il superamento dei limiti cognitivi individuali. La dimensione collettiva pone in secondo piano l'individualismo e allarga i confini dello spazio cognitivo al sociale. L'apertura agli altri è determinata dalla presenza di condizioni d'incertezza che qualificano l'osservazione economica. Esse non sono sempre trattabili attraverso il ricorso alla capacità cognitiva individuale e questo spinge alla creazione di relazioni sociali che possono presentare livelli d'intensità differenziati (deboli o forti), e che sono coordinate attraverso sistemi di regole formalizzate e non formalizzate per la stabilizzazione dei comportamenti. In quest'accezione, dunque, all'indivi-



duo si attribuiscono abilità nella costruzione di relazioni anche complesse con altri individui. Riprendendo gli spunti offerti dall'impostazione sul capitale sociale, la creazione di un network è guidata ancora una volta da un principio di ottimizzazione (appunto la massimizzazione del valore del capitale) che si traduce nella disponibilità di nuove 'risorse'. Al termine 'risorse' si attribuisce un significato generico per approssimare una misura della ricchezza del network, determinata dalla disponibilità di informazioni, conoscenze, strumenti, accessi utili per migliorare il trattamento dei dati in condizioni di incertezza. L'abilità relazionale del soggetto è spiegata in termini di combinazioni, associazioni, creazione di nuove relazioni, ma anche in termini di posizionamento o di collocazione all'interno del network per ritagliarsi la posizione di snodo dominante. Il valore del network si deriva implicitamente dalla qualità delle sue caratteristiche strutturali quali, appunto, la forma, la numerosità, la forza dei legami, la densità, la collocazione spaziale. Nonostante l'esaltazione dei caratteri strutturali del network, si conferma la centralità dell'individuo - visto in collegamento con altri individui - e degli schemi interpretativi individuali e della loro capacità di processare volumi di informazioni e conoscenze resi più ampi e articolati dal funzionamento del network come circuito di distribuzione e condivisione. In sostanza, il network veicola informazioni grazie anche alla strutturazione di relazioni sociali, e gli individui che partecipano al network processano le informazioni secondo gli schemi cognitivi che li contraddistinguono.

In una terza accezione, infine, la capacità cognitiva è distribuita tra la dimensione individuale e quella collettiva. Si mantiene ancora il riferimento alla metafora della mente come elaboratore di dati, ma si riconosce l'influenza preponderante delle relazioni sociali nella costruzione di significati. Si sottolinea la forza di condizionamento della struttura sociale che interviene attivamente piegando gli schemi cognitivi dei soggetti per uniformarli al sistema culturale di riferimento, fatto di credenze, valori, storie, consuetudini, linguaggi, discorsi. Le reti sociali non si limitano a veicolare le sole informazioni. Esse veicolano anche schemi interpretativi attraverso i quali costruire i significati, affinché emergano progressivamente delle stabilizzazioni di significati particolari che vanno a incrementare e rinforzare il sistema culturale di riferimento. Di fatto, il significato dell'informazione dipende non più solo dalla capacità cognitiva del soggetto, ma soprattutto dalle caratteristiche strutturali e culturali del network sociale coinvolto. Quanto più il network è in grado di veicolare norme interpretative per la costruzione sociale di significati, tanto più i significati generati rispondono a requisiti di coerenza e adattamento che li rendono familiari e quindi più facilmente trasferibili. L'effetto complessivo è la cristallizzazione delle norme interpretative che tendono a rinforzarsi secondo meccanismi di legittimazione ricorsiva, e la conseguente stabilizzazione di significati e uniformazione di comportamenti e azioni.

Riflessioni simili si possono sviluppare con riferimento al ruolo e al significato delle rappresentazioni numeriche. L'impostazione strutturalista assume che i numeri siano fedeli rappresentazioni dei fenomeni economici. Conseguentemente, ai numeri sono attribuiti tratti essenziali primari utili per la comprensione dei fenomeni stessi, al punto da elevarli al ruolo di fonti d'informazione e conoscenza. A essi è riconosciuta la proprietà primitiva di contenere l'essenza costitutiva dei fenomeni economici che rappresentano in modo indipendente dalle caratteristiche cognitive del soggetto, il quale conosce per mezzo dei numeri. La capacità cognitiva del soggetto passa in secondo piano e il suo trattamento è ridotto a un problema di capacità di elaborazione, che spinge verso la progettazione di strumenti tecnici più potenti per migliorare le capacità di elaborazione. Nonostante la trappola del determinismo tecnologico sia ampiamente avvertita (Orlikowski e Scott 2008), le inclinazioni verso la produzione di sistemi normativi (regole e principi) che si pongono l'obiettivo di ordinare e uniformare le valutazioni nei processi di misurazione e le modalità di rappresentazione sono sempre più spinte. Si pensi, ad esempio, alla crescente produzione di regole di comportamento nella misurazione e rappresentazione delle grandezze economico-finanziarie d'azienda. Lo sforzo messo in campo dalle istituzioni competenti è sempre più serrato, anche a causa dei recenti scandali societari che hanno violato il sistema di regole vigenti, minando la credibilità del corretto funzionamento del libero mercato. Tale sforzo si spiega alla luce della volontà di comprimere quanto più possibile l'ambito della discrezionalità ovvero di incanalarlo entro schemi precostituiti. Gli ultimi sono da preferire proprio perché costruiti su basi informate da principi di razionalità verificati in astratto. Tuttavia, l'introduzione di *frame* sempre più dettagliati sembra rispondere in modo convincente alla sola esigenza di fornire una legittimazione certa alla condotta dei soggetti chiamati alla produzione dei numeri d'azienda; legittimazione che viene quasi automaticamente rilasciata, come fosse una certificazione di buona condotta, nel momento in cui le regole sono rispettate e applicate correttamente sul piano formale e sostanziale. Non si spiegherebbe altrimenti il successo sia commerciale, sia 'politico' ultimamente raggiunto dalle agenzie di revisione contabile e di *rating* capaci addirittura di destabilizzare equilibri internazionali apparentemente inattaccabili. In definitiva, negli approcci deterministici il numero e le regole di determinazione e rappresentazione sono considerati oggetti neutrali capaci di influire sulla condotta di un soggetto o di una comunità indipendentemente dalla capacità cognitiva individuale o collettiva. Si ritiene, cioè, di rendere agevole la conoscenza dei fenomeni potenziando i 'naturali vantaggi' dei numeri, delle regole di calcolo e di ordinamento. Il rischio che si corre, tuttavia, è aumentare ulteriormente la distanza conoscitiva dal fenomeno, mentre si è convinti di dominarla attraverso l'incremento dei volumi dell'informazione, la continua messa

a punto di tecniche di calcolo, la sofisticazione degli strumenti tecnici e l'articolazione di regole e norme di comportamento.

Anche nella declinazione dell'impostazione strutturalista che allarga il problema del calcolo riconoscendo un significato esplicito alle relazioni sociali, si mantiene la nozione di numeri come elementi di conoscenza, ma la si inserisce in circuiti articolati da strutture sociali che si pongono al tempo stesso come canali di trasmissione di informazioni e come generatori. I circuiti, sostenuti dalla creazione di strutture tecnico-informatiche, alimentano la diffusione e disponibilità dei numeri creando un potenziale elevatissimo per favorire processi di analisi e ricerca, anche a distanza. La disponibilità in tempo reale dei fondamentali di imprese o istituzioni è diventata una caratteristica stabile e ormai neanche troppo sorprendente dei sistemi informativi. Questo al punto da appiattire sul 'qui e ora' le distanze spazio-temporali tra il punto di origine e quello di acquisizione e utilizzo dell'informazione. La disponibilità diffusa delle informazioni è solo strumentalmente resa possibile dalle potenzialità tecniche della strumentazione ICT. Ciò che guida e facilita il funzionamento dei meccanismi di condivisione è la presenza di sistemi di regole che definiscono le modalità di produzione, diffusione e interpretazione dei dati. La partecipazione alla rete diventa un privilegio aperto ai soli soggetti che presentano tratti simili per formazione, interessi e valori (Vollmer 2007). La conoscenza e l'importanza riconosciuta ai sistemi di regole condivisi nelle relazioni sociali diventano la condizione indispensabile per: - l'attribuzione di significato ai numeri; - dare senso alla tensione che si avverte per la loro ricerca, disponibilità e produzione; dare una giustificazione accettabile all'importanza e validità dei ruoli e delle attività svolte nei contesti organizzati. Il rischio è di giungere progressivamente, attraverso l'uso di meccanismi di reiterazione su base individuale e collettiva, a una stabilizzazione del sistema di regole che può arrivare a fissare vere e proprie routine applicate all'azione economica. In tutte queste situazioni si vengono a formare quelle che Vollmer definisce «superstrutture semiotiche che, incorporando modelli finanziari, standard e tecnologie di calcolo, forniscono le basi per usare e capire report finanziari, prezzi e bilanci senza che sia richiesta una prova ulteriore» (2007, 581). Quando i numeri trovano utilizzo in tali strutture diventano «risorse sociali» (Vollmer 2007, 582) proprio per il significato autoreferenziale che acquisiscono per effetto del loro specifico inserimento. Le strutture mantengono la loro legittimazione fino a quando dimostrano d'incidere sulla produzione di risultati, rinsaldando il sistema di credenze e di relazioni sociali che si è venuto a formare nel corso del tempo attorno a esse. Nel momento in cui tale capacità diminuisce e gli utenti sperimentano i fallimenti delle regole interpretative stabilizzate, allora emerge la necessità di cambiarle rinnovando le strutture semiotiche. Se da un lato la stabilizzazione offre il vantaggio di favorire il trasferimento di conoscenza procedurale tra situazioni e contesti differenziati, dall'altro

si pone in chiave problematica verso il riconoscimento dell'importanza di esplorare nuove possibili alternative ammesse, limitando di fatto il potenziale innovativo dell'azione. Si pensi, ad esempio, al modo in cui sono applicate le tecniche di controllo dei costi di prodotto o di processo basate sulla determinazione degli standard, oppure alle modalità di costruzione del sistema di budget, oppure ancora alla definizione di schemi di rappresentazione a consuntivo delle grandezze economiche d'azienda per il supporto decisionale. In tutte queste situazioni la produzione, ricerca e disponibilità del numero acquista significato in virtù del sistema di regole condiviso dalla collettività di riferimento. Tale sistema si riproduce nel tempo e nello spazio attraverso meccanismi differenziati (formazione universitaria e post-universitaria, trasferimenti o cooptazione di manager locali, interventi di supporto da parte di team di consulenti esterni, ecc.) rendendolo un elemento caratterizzante l'identità culturale della collettività che in esso si riconosce. Ciò che assume rilevanza è il forte collegamento dei numeri e dell'informazione con la rete delle relazioni sociali, e con il sistema di regole cognitive stabilizzate. Queste incidono in modo complementare sulla capacità cognitiva dell'individuo e della collettività, influenzandola al punto da generare uniformità di pensiero che, a sua volta, contribuisce a rinforzare i meccanismi di coesione sociali. Ecco allora che la produzione, la riproduzione, l'utilizzazione e l'interpretazione dei numeri è guidata, e in alcuni casi trova legittimazione, proprio nel sistema di regole cognitive sul quale la collettività si riconosce.

Rispetto all'impostazione strutturalista, l'approccio *practice-based* presenta elementi di novità che nascono, come si è appena finito d'illustrare, da: 1) il riconoscimento di proprietà costitutive alle relazioni intersoggettive e interoggettive, nel senso che la relazionalità è all'origine della continua costituzione di nuove ontologie; 2) l'allargamento dello spazio agenziale alla materialità; 3) la provvisorietà delle forme socio-materiali per effetto della continua riconfigurazione delle relazioni. Sulla base di queste premesse, gli studi sociali sulla finanza (Vollmer 2007; Vollmer, Mennicken e Preda 2009) hanno sviluppato alcune ricerche empiriche interessanti per approfondire i significati attribuiti ai numeri e ai processi di calcolo nell'approccio *practice-based*. I numeri e i processi di calcolo sono visti partecipare con un ruolo attivo integrandosi in un tutt'uno con altri attori umani e non umani e acquisendo significato proprio dal modo in cui tale coinvolgimento prende forma nella generazione di effetti performativi sulla pratica calcolativa. Questa apertura consente di superare la concezione dei numeri come mere rappresentazioni, valorizzando, invece, l'idea della loro partecipazione attiva a una pratica sociale. Il loro significato non è più agganciato all'autoreferenzialità del loro inserimento in modelli concettuali, ma dipende dal contributo che offrono alla performance dell'intreccio di elementi sociali e materiali al quale partecipano. In questo senso, le attività di riflessione critica che si manifestano nelle

pratiche calcolative sono il risultato dell'azione intrecciata di elementi umani e non umani: osservazione, memorizzazione, classificazione, calcolo aritmetico intenzionale e non intenzionale, ricerca e acquisizione di nuovi dati, visualizzazione di figure e grafici, indicazioni e andamenti di prezzo in tempo reale, e così via. Come si evince dagli studi etnografici sulle pratiche calcolative dei soggetti osservati nella vita quotidiana, il calcolo aritmetico intenzionale costituisce uno dei tanti e differenziati elementi che entrano nel processo; talvolta non rappresenta neanche l'elemento più importante. Anzi, a esso si riconosce un ruolo meramente strumentale per la valutazione ex-post del livello di razionalità obiettiva nelle scelte, le quali acquistano maggiormente i caratteri del giudizio di esperto con un'influenza esplicita riconosciuta alle norme culturali, valoriali e istituzionali di riferimento. Tutto questo riduce significativamente il peso del calcolo aritmetico intenzionale nei processi calcolativi che, invece, l'impostazione strutturalista considera l'unica o la prevalente strumentazione. Nei lavori di Miller (1998), di Knorr Cetina e Bruegger (2000) e della scuola francese (Callon e Muniesa 2005), propongono descrizioni etnografiche del comportamento degli individui in supermercati e *trading room*, si evidenzia l'efficacia performativa di formule matematiche (es.: formule per il prezzamento delle opzioni), regole organizzative (es.: regole che disciplinano il funzionamento di mercati di beni reali), tecnologie e forme sistematiche di conoscenza (es.: disponibilità in tempo reale dei prezzi delle azioni quotate), rappresentazioni visive (es.: *stock ticker* per gli arbitraggisti). Il processo di calcolo non è il semplice risultato dell'elaborazione di dati grazie all'utilizzo di strumentazioni tecniche e l'applicazione di regole aritmetiche (Law 1988). Esso è l'espressione di un complesso intreccio tra modelli concettuali, disponibilità di dati, utilizzo di artefatti tecnici e materialità (insegne, etichette, lista della spesa, messaggi promozionali nei supermercati; monitor, indicatori di prezzo, formule per il prezzamento degli strumenti finanziari, grafici, nelle *trading room*). In sostanza, le pratiche calcolative presentano una dimensione collettiva estesa, nel senso che si realizzano per effetto delle interazioni tra soggetti e artefatti, svelando una complessità che non può essere ridotta, né spiegata con il semplice riferimento alla capacità mentale di calcolo del soggetto o al potenziale della tecnologia di calcolo. Al contrario, proprio il riconoscimento di forme d'interazione con altri soggetti e oggetti evidenzia come si sviluppino processi cognitivi che sfruttano le potenzialità della conoscenza distribuita al punto che la «cognizione diventa un'attività cooperativa non riducibile entro un definito set di regole universali» (Vollmer, Mennicken e Preda 2009, 622). Agli intrecci eterogenei è possibile associare una connotazione epistemica come si può evincere dalle espressioni che li qualificano come «comunità epistemiche» (Amin e Cohendet 2004), «centri di calcolo» (Latour 1987), «quasi-laboratori» (Callon 1998). Secondo Callon e Muniesa (2005), la pratica calcolativa è sempre espressione della materialità e i soggetti possono

anche non essere ricompresi. In sostanza, il calcolare è molto più di un semplice esercizio di calcolo intenzionale, e anche molto più di un processo di determinazione quantitativa delle variabili rilevanti per l'osservazione economica. Il 'di più' rimanda al potenziale performativo del processo, vale a dire alla capacità di sostenere l'azione economica su direttrici innovative che superino le routine (Preda 2007). Ne emergono stimoli per riflettere in termini più ampi sulla costituzione e sulla manifestazione del processo in un quadro che attribuisce ai numeri una capacità di incidere attivamente sull'azione economica contribuendo alla sua manifestazione specifica.

In tal modo, si attribuisce il giusto significato in senso processuale all'articolazione proposta da Callon per la descrizione delle fasi fondamentali del calcolare. Queste sono alla base del funzionamento dei mercati come dispositivi collettivi di calcolo che rendono possibili le alienazioni e le circolazioni dei beni, ma anche l'attribuzione di valori. Secondo Callon e Muniesa: «il calcolare ha inizio quando si stabiliscono distinzioni tra cose o stati del mondo immaginando e stimando corsi di azione associati a tali cose o stati, nonché alle loro conseguenze» (2005, 1231). Nello specifico, il processo è articolato in 3 fasi fondamentali: *disentanglement*, *framing* e *performativity*.

Nella fase di *disentanglement*, le entità prese in considerazione sono distaccate dal sistema relazionale nel quale sono naturalmente associate in dispositivi socio-materiali. Un numero finito di entità rilevanti è movimentato, sistemato, collocato all'interno di uno spazio singolo definito. Gli spazi calcolativi devono essere concepiti in senso ampio come superfici nelle quali le entità distaccate sono movimentate. Essi possono assumere diverse configurazioni materiali come liste della spesa, fatture, memorie di computer, griglie di valori, schermate a video degli andamenti di prezzo di titoli quotati in tempo reale, *trading room*, lavagne. Tutti possono essere analizzati come spazi di calcolo, ma ciascuno produrrà differenti forme di calcolo.

Nella fase di *framing*, le entità movimentate sono associate l'una con l'altra e soggette a classificazione, manipolazione e trasformazione sulla base di un preciso principio ordinatore (es.: una formula matematica, un criterio di classificazione, una gerarchia di ordinamento, un disegno, ecc.). Anche in questo caso la materialità gioca un ruolo determinante nel processo intrecciandosi con gli individui e le collettività (es.: gli *stock ticker*, la possibilità di digitare sulla tastiera di un calcolatore o di applicare forme e colori su supporti grafici o di visualizzare più schermate contemporaneamente per visualizzare differenti indicatori per lo stesso titolo azionario). Ciò qualifica la relazionalità nelle associazioni tra elementi eterogenei. La manipolazione è la possibilità di dar vita concretamente allo specifico intreccio tra intenzionalità, materialità, intuizione, giudizio per concretizzare la generazione di spunti performativi sull'azione interessanti.

Nella fase di *performativity*, si realizza la compiutezza del calcolo, ossia

l'ottenimento di una nuova entità che corrisponde al tipo di manipolazione, trasformazione effettuata. La nuova entità può essere una lista ordinata, una classificazione, una somma, una valutazione, una rappresentazione viviva. Essa è il risultato dell'associazione tra le entità prese in considerazione e movimentate nello spazio calcolativo. Questo risultato, a sua volta, deve essere in grado di circolare liberamente senza mantenere traccia dell'apparato che l'ha generato. La sua disponibilità alla circolazione evidenzia un'ulteriore caratteristica permanente del processo di calcolo: l'*overflowing*. La nuova entità (in termini non assoluti, ma relativi in quanto espressione della specifica forma socio materiale) può quindi diventare oggetto di un nuovo calcolo economico (Barry e Slater 2002, 181).

#### 1.4 Gli aspetti ontologici, epistemologici e metodologici della SaP

La diffusione delle impostazioni *practice-based* nelle scienze sociali e, in particolare, in economia aziendale ha interessato anche l'ambito strategico dando vita a un nuovo modo di concepire, analizzare e studiare la strategia (Whittington 2006). Le impostazioni prevalenti, pur nelle loro profonde differenze, condividono l'idea che la strategia si risolva principalmente nella ricerca di coerenza tra l'organizzazione interna e l'ambiente esterno.<sup>7</sup> Esse condividono inoltre l'idea che le dimensioni strategiche fondamentali siano quelle del: contesto, processo e contenuto (Pettigrew 1988).

Il contesto definisce le circostanze che influenzano il processo e il contenuto strategico, ossia il luogo concreto e astratto dove le altre dimensioni strategiche prendono forma. Le impostazioni prevalenti distinguono il contesto interno (es.: risorse, strutture, culture e politiche organizzative), da quello esterno (es.: ambiente politico, economico, sociale e tecnologico in cui l'azienda opera) interpretandole come due entità separate (Pettigrew 1987). Partendo da tale distinzione, assumono poi che debba essere l'organizzazione, realtà soggettivamente percepita, a doversi adattare all'ambiente, realtà invece oggettivamente data, per raggiungere un livello stabile di coerenza strategica.<sup>8</sup> Per Ansoff, il pensiero strategico è «la logica che guida il processo per cui un'organizzazione si adatta al suo ambiente esterno» (1987a, 501). La *market-based view* ritiene che il

7 Per Hofer e Schendel «le caratteristiche basiche del legame che un'organizzazione riesce a instaurare con il suo contesto d'azione prendono il nome di strategia» (1978, 5), mentre per Ansoff la strategia si basa «sull'instaurazione di un rapporto singolare e indipendente tra un'organizzazione e l'ambiente in cui agisce» (1987b, 24).

8 Williamson sostiene che «alle origini i mercati esistevano» (1975, 20), avallando l'assunzione per cui i mercati siano dati e rappresentino lo stimolo all'azione per ogni attore economico, giustificando così la nascita delle organizzazioni.

processo strategico debba partire dall'analisi delle minacce e opportunità esterne. Più precisamente, ritiene che un'organizzazione debba adattarsi all'ambiente seguendo le regole strategiche del proprio settore industriale, visto come una struttura oggettivamente data che vincola le strategie perseguibili.<sup>9</sup> La *resource-based view* ritiene invece che il processo strategico debba partire dall'analisi dei punti di forza e debolezza interni, senza per questo abbandonare l'assunzione di un ambiente oggettivamente dato che funge da punto di riferimento per tutte le organizzazioni di un certo settore industriale. Per Barney, infatti, le risorse hanno valore solo in relazione all'ambiente: «gli attributi di un'azienda dovrebbero possedere caratteristiche tali da poterli qualificare 'fonti' (*sources*) di vantaggio competitivo (rarietà, inimitabilità, unicità), ma questi attributi possono diventare risorse (*re-sources*) soltanto sfruttando le opportunità o neutralizzando le minacce dell'ambiente in cui l'azienda opera»<sup>10</sup> (1991, 106).

Il processo strategico riguarda come le strategie sono formulate, implementate e variate nel tempo, con un focus specifico su come sono prese le decisioni stante i molteplici significati attribuiti al concetto di 'razionalità economica' (Bagnoli 2007). Le impostazioni prevalenti assumono una completa razionalità e linearità del processo strategico distinguendo il pensiero (formulazione), dall'azione (implementazione), interpretate come due fasi separate (Andrews 1971, Ansoff 1987b). Partendo da tale distinzione, assumono poi che il pensiero debba sempre precedere l'azione ritenendo l'implementazione (effetto) un mero derivato della formulazione (causa). Si stressa così l'importanza della fissazione degli obiettivi strategici assumendo che la strategia si fondi solo su decisioni esplicitamente deliberate. Non si ammette cioè la presenza di strategie emergenti, ossia di azioni e decisioni che emergono dal complesso processo in cui i membri dell'organizzazione interpretano la strategia intenzionale e l'adattano ai cambiamenti nel frattempo avvenuti nel contesto esterno e interno. Il *top management* deve cioè progettare il grande piano strategico, mentre il *middle management* deve limitarsi a fornire al primo le informazioni rilevanti (Leibold, Probst e Gibbert 2002; Pettigrew, Thomas e Whittington 2002). Sebbene l'assunzione della completa razionalità e linearità del processo strategico sia stata oggetto di forti critiche, essa sembra persi-

9 Per Porter: «La struttura del settore ha una forte influenza nella determinazione nelle regole del gioco e, di conseguenza, su quali siano le strategie potenzialmente adottabili dalle imprese. Le pressioni interne dell'impresa hanno, sì, un'influenza, ma soltanto relativa, mentre quelle del settore esercitano senza dubbio un'influenza dominante perché diramano i loro effetti non sulla singola ma sull'insieme delle organizzazioni» (1980, 3).

10 Coerentemente, per Hamel e Prahalad (1995) una competenza è o meno *core* a seconda della distintività riconosciuta dal cliente, e per Eisenhardt e Martin che illustrando il tema delle capacità dinamiche sottolineano come: «in mercati molto veloci, le routine efficaci sono adattive alle circostanze che cambiano» (2000, 1117).



stere anche in approccio recenti quali quelli riconducibili allo *scenario planning* e alla teoria dei giochi (Rasche 2008).

Il contenuto strategico identifica infine il risultato del processo strategico, vale a dire «la strategia stessa, con tutte le sue caratteristiche specifiche» (deWit e Meyer 2004, 96). Le impostazioni prevalenti assumono la completezza e generalizzabilità delle regole strategiche (*market-based view*), ma anche delle risorse strategiche (*resource-based view*). Le concettualizzano cioè come se fossero ‘completamente significative’ ancor prima del loro utilizzo, ossia capaci di auto-definire le condizioni che ne giustificano l’applicazione in un dato contesto. Partendo da tale concezione, assumono poi che esse siano generalizzabili: le regole strategiche a livello inter-organizzativo tra tutte le aziende che operano nel medesimo settore industriale, mentre le risorse strategiche a livello intra-organizzativo. In particolare, la *market-based view* ritiene che il vantaggio competitivo derivi dalla capacità dell’organizzazione di seguire le regole strategiche funzionali a garantire un corretto posizionamento all’interno di un dato settore industriale, sapendo che di base esistono solo due strategie ‘generiche’ perseguibili, tra loro alternative: la leadership di costo e la differenziazione. Definisce inoltre i fattori necessari per implementare queste strategie generiche (es.: la presenza di economie di scala per perseguire la leadership di costo) (Porter 1980). La *resource-based view* ritiene invece che il vantaggio competitivo derivi dal possedere risorse strategiche idiosincratiche, riconoscendo perciò l’eterogeneità delle ultime nelle diverse organizzazioni. Non problematizza tuttavia l’utilizzo delle risorse all’interno della specifica organizzazione, assumendo che esse posseggano determinate caratteristiche a priori, indipendentemente cioè dal contesto di applicazione (Wernerfelt 1984). Barney (1986) riconosce addirittura l’esistenza di ‘mercati dei fattori strategici’ intesi come i luoghi in cui le organizzazioni possono acquisire le risorse strategiche che risultano perciò trasferibili e per questo date. Anche la visione evolutivista di Nelson e Winter (1982) accoglie l’assunzione di completezza delle risorse strategiche spostandola però da una dimensione interna a una più esterna in quanto enfatizza le modalità con cui reperire quelle scarse necessarie e proteggere quelle critiche possedute.

In sintesi, le impostazioni prevalenti in ambito strategico si fondano su stabili e precise (pre)configurazioni: 1) la necessità per l’organizzazione di adattarsi all’ambiente oggettivamente dato; 2) il primato del pensiero razionale sull’azione, 3) la generalizzazione di regole e risorse strategiche aprioristicamente valide. Non riconoscono perciò ambiguità e contraddizioni logiche riconducibili, in primis, all’impossibilità di arrivare a una descrizione oggettiva dell’ambiente stante la sua crescente complessità. L’ultimo è per sempre più autori una costruzione soggettiva da parte della singola organizzazione, cosicché non esiste un ambiente dato ma ogni organizzazione crea il suo. Per Penrose (1995), se è vero che le

organizzazioni creano il loro ambiente, allora l'adattamento delle prime al secondo è di fatto un processo paradossale di auto-adattamento: «Questa situazione è paradossale nel senso che un'organizzazione necessita di distinguere sé dall'ambiente che non è parte di sé, mentre allo stesso tempo essa osserva che questo ambiente non è niente di più che una sua produzione» (Rasche 2008, 18). Discutibile è anche la netta separazione tra formulazione e implementazione. Mintzberg (1994, 290-294) per primo ha contestato l'approccio razionale e lineare al processo strategico affermando che: «L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale». Egli definisce così la strategia aziendale: «Una coerenza di comportamento in un flusso di azioni e decisioni». Sicuramente non tutte le strategie intenzionali sono realizzate, così come non tutte quelle realizzate sono intenzionali, se no non ci sarebbe apprendimento strategico. Inoltre, non tutte le strategie realizzate sono emergenti, se no non ci sarebbe controllo strategico. In generale, il processo strategico è concepito come l'insieme delle fasi in cui astrattamente si ritiene che la strategia prenda forma e si traduca in azioni per generare un cambiamento. Si tratta di un tentativo di lettura dinamica dove, tuttavia, il dinamismo è catturato semplicemente attraverso il riconoscimento di un insieme di fasi ordinate entro una sequenza temporale alla quale si riconosce un carattere ricorsivo, senza però renderlo esplicito.<sup>11</sup> In particolare, per Ortmann e Salzman (2002) le interazioni strategiche tra due competitor creano una situazione paradossale di doppia contingenza dove la risposta di un'organizzazione alle azioni strategiche dell'altra impedisce di affermare che le decisioni che hanno generato tali azioni fossero 'completamente significative' prima della loro esecuzione, per cui: «nessuna decisione può raggiungere una giustificazione finale perché potenzialmente concorre a generare altre decisioni» (Luhmann 2000, 142). Quanto appena evidenziato mette in discussione anche la possibilità di generalizzare regole e risorse strategiche, ossia di assumere che la validità delle stesse sia svincolata dal contesto di applicazione. Per Derrida

**11** Il rilievo della dinamica processuale è metodologicamente colto attraverso lo studio longitudinale di casi aziendali. La reiterata osservazione dei fenomeni entro un orizzonte temporale sufficientemente esteso è funzionale a coglierne l'evoluzione attraverso sequenze di letture statiche proiettate in *frame* temporali ristretti e consecutivi. Lo sforzo del ricercatore consiste nel ricucire i *frame* in modo da conferire quel senso di continuità (o di discontinua continuità) all'analisi, utile per dare la sensazione di catturare il fluido divenire degli eventi (Chia, MacKay 2007). Una delle impostazioni che meglio di altre coglie la linearità della dinamica processuale attraverso lo sviluppo per stadi successivi è quella di Lewin (1951). Egli recupera l'idea della sequenza di stati di stabilità (destabilizzazione e ristabilizzazione) intervallati da uno stato di cambiamento (movimento) che rende dinamico il processo. Proprio l'evidenza del gioco stabilità-movimento articolato in tre fasi rende l'idea della ricerca di una continuità che si manifesta però in modo discontinuo.

(1999) il significato è sempre contestuale cosicché le regole e le risorse strategiche sono sempre modificate in corso di applicazione. Il mancato riconoscimento da parte delle impostazioni prevalenti della crescente complessità ambientale limita l'utilità della conoscenza da loro generata (Bettis 1991, Gopinath e Hoffman 1995). Per Shrivastava (1986) c'è un gap crescente tra teoria strategica e pratica manageriale confermato anche da ricerche più recenti (Clegg, Carter e Kornberger 2004; Farjoun 2002; Hafsi e Thomas 2005; Levy, Alvesson e Willmott 2003).

L'impostazione *strategy as practice* approccia invece la strategia come un processo intricato e in continua trasformazione. Un processo costituito da micro-attività in cui l'intenzionalità dei soggetti s'intreccia in modo indissolubile con la materialità degli oggetti dando forma a un contesto sociale in cui non solo i soggetti interagiscono tra essi, ma anche gli oggetti partecipano in modo attivo alla generazione di opzioni strategiche (Jarzabkowski, Balogun e Seidl 2007). Il salto è piuttosto netto e lo si ravvisa, appunto, nell'intenzione di far emergere quella natura processuale, provvisoria ed emergenziale del fare strategia che le impostazioni prevalenti non riescono a indagare a causa dei loro limiti intrinseci. I loro metodi e strumenti arrivano a esplorare il processo strategico ma mai fino in fondo e, quando ritengono esaurito l'effetto conoscitivo dell'approccio analitico, si rifugiano dietro l'immagine metaforica della *black box*: un limite inferiore invalicabile. È l'effetto collaterale dell'impiego di modelli che guidano l'osservatore verso una conoscenza a distanza. L'ultima è proiettata all'interno di una costruzione simbolica che funge da filtro e della cui validità sul piano metodologico si è convinti, ma di cui si dimentica spesso la spinta che genera verso processi conoscitivi semplificati e ridotti.

Più precisamente, il filone *strategy as practice* trae dall'impostazione *practice-based* i fondamentali presupposti ontologici ed epistemologici e, su di essi, definisce i principi metodologici per la costruzione della teoria e per la sua verifica sul piano empirico. Relativamente alla dimensione ontologica, la linea di demarcazione rispetto alle impostazioni prevalenti sul tema strategico è piuttosto netta. La strategia è infatti concepita come un'attività, una pratica, un lavoro che si manifesta in e per mezzo di contesti socio-materiali. Sparisce l'assunzione che vede la strategia quale risultato di un processo cognitivo elaborato da soggetti in momenti e occasioni formali e dedicate. Un oggetto osservabile nelle sue caratteristiche essenziali e nelle trasformazioni che esse subiscono nel corso del tempo, ma di cui si evita ogni approfondimento relativo al processo costitutivo. Le impostazioni prevalenti rilegano quest'ultimo all'esercizio di abilità cognitive che si suole identificare come proprie di una ristretta cerchia di soggetti (il vertice aziendale). Abilità che si sviluppano mediante procedure strutturate e lineari che guidano all'elaborazione mentale di una sintesi dopo un'intensa attività di generazione di dati e informazioni a prevalente carattere predittivo. In buona sostanza, l'azione cognitiva è l'elemento cardine del

processo di formulazione della strategia e su di essa s'indirizza l'attenzione verso il suo perfezionamento. Così le rappresentazioni simboliche, generate attraverso il ricorso a modelli interpretativi, sono assunte a supporto del processo cognitivo. In tal modo, esse contribuiscono alla separazione tra il mondo astratto e il mondo concreto, con il primo che assume una rilevanza sempre maggiore nel processo di formulazione strategica. Ne deriva un'elaborazione concettuale della strategia, fortificata dal primato della razionalità cerebrale e dall'assunto che identifica nel soggetto l'unica determinante dell'*agency*.<sup>12</sup> Infatti, l'eredità cartesiana del dualismo di mente e corpo spinge verso la convinzione che l'azione segua la riflessione e che la cognizione sia un atto che gode di una indiscussa superiorità rispetto all'atto pratico del fare. Non solo l'identificazione dell'azione, ma anche la stessa volontà di agire è condizionata dal risultato del processo cognitivo di astrazione e riflessione. Di conseguenza, l'azione è sempre deliberata o comunque validata dal riferimento a regole generali che si ispirano a principi di razionalità.<sup>13</sup> Fermi questi presupposti, l'*agency* assume le vesti di un problema prettamente cognitivo che, laddove possibile, va affrontato e risolto mediante l'applicazione di principi analitici di razionalità economica, ossia mediante la scomposizione del problema in parti elementari per la riduzione della complessità sistemica. E quando la complessità è tale da impedire il trattamento razionale analitico, si è disposti ad applicare logiche di riduzione e semplificazione, con consapevoli rinunce in termine di precisione, completezza e affidabilità che sono, tuttavia, giustificate proprio dall'impossibilità di andare oltre la *black box* e aprirla.

Al contrario, l'approccio *strategy as practice* riconosce esplicitamente il carattere processuale ed emergenziale del fare strategia (lo *strategizing*) e lo ascrive a oggetto di conoscenza.<sup>14</sup> La fluidità del processo si rinviene

12 «Quando l'attore di cui si osservano le azioni è un individuo, esso viene chiamato Ego [...] Ego è una totalità integrata di mente e corpo, ovvero di sistema psichico e di sistema organico [...] Ego è indubbiamente un corpo, entro il quale avvengono processi fisici che prendono forma di sensazioni, emozioni, pensieri, movimenti o parole [...] Nemmeno v'è dubbio che Ego sia una mente, un sistema informazionale generato dall'interazione del sistema organico con altri soggetti e con la cultura; ma la tempo stesso Ego può distaccarsi abbastanza da essa - mediante un comune processo mentale - per giudicare la qualità o la direzione dei suoi processi, e per desiderare di modificarli. È in questo senso che il corpo e la mente vengono assunti come referenti dell'azione» (Gallino 1997, 79-80).

13 Tsoukas riconosce tre differenti tipologie di azione strategica. L'azione strategica distaccata (*detached coping*) che scaturisce in sessioni di pianificazione strategica dove la conoscenza avviene per astrazione. L'azione strategica deliberata (*deliberated coping*) che scaturisce dall'attribuzione di significato a situazioni ed eventi già realizzati mediante la scomposizione analitica e la reinterpretazione. Infine, l'azione strategica non deliberata (*practical coping*) che scaturisce senza il filtro deduttivo durante lo svolgimento di una pratica entro un contesto sociale e materiale (Tsoukas 2010).

14 Molti contributi in letteratura hanno indagato che cosa succede durante le riunioni formalmente previste per elaborare la strategia (Hodginkson e Wright 2006), come i molti

nelle interrelazioni tra attività eterogenee, nella trasversalità rispetto ai confini astrattamente posti dai livelli organizzativi (anche i livelli intermedi, la periferia e gli stakeholder esterni sono attori del processo strategico) e nella sua natura in continuo divenire. La dinamicità non è una proprietà che si manifesta attraverso la lettura delle differenze di valore negli elementi costitutivi nell'intervallo temporale prescelto. Essa è il carattere costitutivo del processo e si realizza mediante le trasformazioni generate dall'incessante riconfigurazione del sistema di interrelazioni che qualifica l'esercizio della pratica, dove differenti attori – umani e non-umani, interni ed esterni all'azienda – sono coinvolti. Si passa, quindi, dal presupposto della strategia quale risultato che scaturisce dall'esercizio di abilità cognitive del soggetto, opportunamente mediate da modelli, all'idea che il processo strategico si realizzi nelle relazioni che legano assieme soggetti, dotati d'intenzionalità all'azione, e oggetti, dotati di permessi all'azione (Werle e Seidl 2015). La relazionalità si esprime in e per mezzo di contesti socio-materiali organizzati attorno all'esercizio di una pratica, in continua trasformazione. Questa pratica è espressione di azioni che prendono forma concreta, seppure provvisoria, in strutture teleo-affettive attraverso l'applicazione di conoscenze tacite e regole consolidate, e il contributo attivo degli artefatti materiali nel facilitare o condizionare lo svolgimento della pratica stessa (Rasche e Chia 2009). Dunque, in ogni istante, la strategia è il prodotto dell'interazione multipla di intenzionalità, materialità, improvvisazione e struttura. Più precisamente, l'articolazione dello spazio in cui si realizza il processo strategico riflette la simultanea e interrelata presenza delle componenti del processo stesso: individuali (cognizione), fisiche (materialità), sociali (pluralità) e culturali (regole). La strategia si realizza entro tale spazio come trasformazione intenzionale e non intenzionale da parte di un macro-attore (forma socio-materiale). Della trasformazione l'attore conserva in genere conoscenza e memoria così che, nell'accingersi a generare una successiva azione sul processo, anch'esso apparirà in qualche misura trasformato. Ogni spazio d'azione si consolida attorno all'esercizio di una pratica specifica e rappresenta un nodo di un sistema relazionale più ampio. In questo sistema si svolgono pratiche differenti a cui i diversi attori partecipano assumendo ruoli anche sensibilmente differenti, ma sempre caratterizzati dall'incessante riconfigurazione.

Nonostante il filone di studi *strategy as practice* sia ancora in evoluzione e, dunque, alla ricerca di un'identità che possa consolidarsi in una teoria di riferimento, la solidità scientifica dei fondamenti dai quali trae origine e ispirazione è ampiamente riconosciuta. Essa ha attinto a diverse

strumenti di analisi strategica sono utilizzati per l'elaborazione della strategia (Kaplan e Jarzabkowski 2006) e come i manager dei livelli inferiori possono contribuire al processo strategico (Rouleau 2005).

teorie sociali, anche piuttosto recenti, che hanno contribuito, ciascuna con le proprie specificità e singolarità, a irrobustirne l'impianto teorico di riferimento e a stimolare l'esplorazione di nuovi confini. Tra le molte teorie sociali di riferimento, meritano una particolare menzione per aver contribuito alla diffusione del *practice turn* nelle scienze sociali: le teorie sociali di Wittgenstein (1953), Bourdieu (1990) e Foucault (2001), la teoria della strutturazione di Giddens (1984) e la teoria dell'attività di Vygotsky (1978).

Il filosofo austriaco Ludwig Wittgenstein, da molti riconosciuto come il più influente pensatore del ventesimo secolo, ha animato il pensiero filosofico e sociale nella prima metà degli anni Novanta con le due più conosciute pubblicazioni, il *Tractatus Logico Philosophicus* del 1922 e *Philosophical Investigations* del 1953. I trenta anni che separano le due pubblicazioni segnano una profonda evoluzione nel pensiero del filosofo austriaco relativamente alla teoria del linguaggio. Infatti, nella prima pubblicazione il linguaggio è concepito come la modalità attraverso cui i soggetti giungono a una rappresentazione significativa dei fenomeni del mondo reale. E tale funzionalità del linguaggio deriva proprio dal potere rappresentativo delle parole e della sintassi. Le parole identificano specifici oggetti del mondo reale in quanto ne catturano i tratti costitutivi in estrema sintesi. L'uso convenzionale di una parola rinvia all'oggetto e alle sue caratteristiche e, quindi, un elemento astratto quale la parola consente di rappresentare tutte le parti del mondo reale e tutti gli strati della loro composizione analitica. La sintassi è l'insieme astratto di regole che convenzionalmente sono accettate nella loro funzione di mettere assieme più parole per la produzione di una frase di senso compiuto. Dunque, attraverso la sintassi le diverse forme di rappresentazione del mondo reale sono collegate entro una costruzione coerente capace di giungere a una sintesi densa di significato. Di conseguenza, il linguaggio diventa l'oggetto della conoscenza dal momento che studiando il linguaggio è possibile conoscere il mondo reale. Wittgenstein si allontana progressivamente da questa interpretazione, che definisce *picture theory of language*, agli inizi degli anni Trenta quando riconsidera la teoria del linguaggio osservando che differenti comunità di soggetti utilizzano il linguaggio per finalità che non sempre e non solo coincidono con la rappresentazione astratta del mondo reale. Il filosofo austriaco riconosce che il linguaggio è qualcosa di più e di diverso che un insieme di convenzioni (parole e regole) capaci di catturare la complessità costitutiva degli oggetti. Esso è un elemento essenziale dello specifico contesto sociale e in esso svolge funzioni altrettanto specifiche in quanto contribuisce alla generazione e trasformazione di una pratica, in cui i soggetti agiscono e che è interrelata con altre pratiche fino a formare un network di pratiche. Il linguaggio è, dunque, interconnesso con l'azione che qualifica una specifica pratica sociale e, in quanto situato nello specifico spazio d'azione, è antropologico per

natura. In questa nuova veste, l'espressione 'linguaggio' è sostituita da 'giochi di linguaggio' proprio per enfatizzare la natura dinamica del linguaggio che deriva dalla pluralità di usi, ruoli e significati che assume non solamente entro una specifica pratica sociale ma anche e soprattutto per effetto del complesso set di interrelazioni tra differenti pratiche. La teoria dei 'giochi di linguaggio' è stata applicata recentemente nell'ambito degli studi strategici. In particolare, Seidl (2007) ha osservato che una stessa parola può assumere differenti significati quando è applicata in diversi contesti sociali ovvero nello stesso contesto, ma nell'esercizio di differenti pratiche. A seconda del contesto e della specifica pratica in uso, una parola o espressione può trasferire concetti diversi da quelli convenzionalmente riconosciuti, ma che diventano significativi proprio in quanto offrono un contributo specifico all'azione. L'autore osserva che quando si rompono le convenzioni o regole, una stessa parola può diventare veicolo di significati e concetti diversi che non sono da interpretare come sbagliati (in quanto non coincidenti con la regola), ma come riconfigurazioni provvisorie che acquistano senso e diventano agenti in quel specifico contesto sociale. A differenza di Seidl, che esplora le differenze di significato delle parole tra il livello istituzionale e quello organizzativo, Regnér (2003) dimostra come all'interno della stessa azienda si possono riconoscere differenti linguaggi. Nel caso di un'azienda di telecomunicazione, l'autore evidenzia una netta distinzione nell'utilizzo del linguaggio strategico tra il vertice, maggiormente orientato verso un approccio deduttivo, formale, pianificato e chiuso della formazione strategica, e la periferia, orientata invece verso un approccio induttivo, informale, esplorativo e aperto. Per rafforzare l'approccio, il vertice aziendale impiega espressioni verbali e termini che riflettono l'ordine e il rigore della cultura militare (es.: ordine, sequenza, rispetto, regole). Viceversa, la periferia adotta un linguaggio che riflette forme di coordinamento tipico dei gruppi di pari (es.: coinvolgimento, contributo, partecipazione). In questo modo si evidenzia l'uso del linguaggio per la legittimazione del potere (il linguaggio come manifestazione della supremazia gerarchica e del mantenimento delle posizioni di potere acquisite) e il ruolo simbolico delle metafore nel linguaggio verbale.

Il sociologo francese Bourdieu ha dedicato gran parte del proprio lavoro alla composizione di una teoria della pratica sociale. Al centro della teoria c'è la dialettica tra l'individuo e i sistemi sociali in cui partecipa. L'individuo è il risultato della particolare rete di relazioni sociali strutturate nel passato in cui si è sviluppato. Nel sistema sociale, l'individuo è coinvolto in vari tipi di rapporto con altri soggetti individuali e collettivi, sia come soggetto dei rapporti stessi, sia come oggetto. Sono rapporti strutturati in sistemi sociali (es.: il sistema economico, il sistema politico, il sistema socio-culturale) che sono assunti quali referenti principali dell'azione umana. Ogni individuo è dotato di una propria singolarità che si esprime

in disposizioni all'azione, credenze ed esperienze vissute. Tale singolarità entra in contrapposizione dialettica con i sistemi sociali dal momento che è da essi prodotta e su di essi agisce. Diventa, quindi, prioritario ricercare un equilibrio per ricomporre la contrapposizione dialettica. Con queste premesse, Bourdieu definisce la pratica come un'attività umana concreta che si realizza in un contesto sociale per effetto combinato di tre elementi fondamentali: spazio, capitale e *habitus*. I tre elementi si combinano in modo dinamico per la ricerca di un equilibrio che assume significato solamente con riferimento a uno specifico contesto. Una pratica non può perciò essere concepita al di fuori del campo sociale in cui si realizza (spazio), senza un puntuale riferimento alle risorse disponibili (capitale) e al sistema generativo che spinge il soggetto all'azione (*habitus*). Gli spazi sono macro o micro porzioni dei sistemi sociali, risultanti da un processo cumulativo distribuito nel corso del tempo, evolutivi e strutturati secondo regole di funzionamento. Essi sono sistemi di forze che condizionano l'attività umana e costringono i soggetti ad assumere comportamenti conflittuali tra essi affinché possano assumere una posizione di preminenza nel sistema sociale di appartenenza. L'esercizio dell'azione e la sua incisività nella determinazione di una traiettoria di sviluppo di cui il soggetto possa beneficiare nel presente e in futuro, dipendono dalla posizione assunta. Una posizione di dominanza rispetto agli altri soggetti all'interno dei sistemi sociali che si pongono quali referenti principali della sua azione, consentirà di mettere in campo un'azione capace di perseguire scopi specifici e perciò indirizzata alla trasformazione di una situazione. La conservazione della posizione predominante e il suo rafforzamento sono esse stesse una pratica che non è necessariamente il risultato di un'azione deliberata, calcolativa, analitica. Essa è spesso un automatismo: l'automatizzato effetto dell'appartenenza allo specifico spazio sociale. La sua manifestazione concreta dipende anche dalla disponibilità di risorse che è ritenuta variabile esplicativa della posizione assunta dal soggetto e dell'efficacia delle azioni. Le risorse devono essere adeguate alle situazioni e ai diversi scopi e, di conseguenza, gli individui tentano di preservare, incrementare e migliorare la dotazione di risorse di cui dispongono, alimentando la conflittualità nei rapporti con altri soggetti per il perseguimento di una posizione di dominanza. Il capitale è condizione non solo per il mantenimento della posizione di dominanza, ma anche per generare nuove opportunità d'azione e incrementare la dotazione di risorse in futuro. L'impiego del capitale per il compimento di un'azione è influenzato dalla dimensione soggettiva o *habitus*, ossia dal sistema di credenze, valori e convinzioni che sono in parte espressione di una struttura sociale condivisa (l'*habitus* come soggettività socializzata) e in parte intimamente collegati con l'individuo, la sua posizione nel campo sociale e il suo percorso evolutivo ed esperienziale. A questi caratteri si aggiunge un elemento dinamico fatto coincidere con la creatività, l'inventiva propria dei soggetti. Tale carattere



genera l'improvvisazione come modalità di agire e qualifica l'esercizio di una pratica senza la necessaria presenza di una chiara, razionale intenzione strategica da parte del soggetto. In sintesi, la pratica si esprime nella coerenza sistemica di tre referenti dell'azione che, in modo combinato, ne permettono la concretizzazione. A sua volta, l'esercizio della pratica incide sulla combinazione dei tre elementi e sui caratteri costitutivi di ciascuno di essi generando così l'immagine di un movimento dinamico. Riportato nel filone di ricerca *strategy as practice*, il pensiero del sociologo francese ha contribuito al superamento di alcune dicotomie che continuano ancora a qualificare le impostazioni tradizionali sulla strategia:

- micro e macro livello di analisi, dove il micro è rappresentato da un elemento del sistema aziendale ovvero dai soggetti e il macro fa riferimento alle caratteristiche dell'ambiente esterno. Nonostante i primi lavori dell'approccio *strategy as practice* avessero identificato nelle micro-attività il livello di analisi più adatto per esplorare la formazione della strategia osservando i singoli eventi, le situazioni, gli accadimenti elementari del processo (Wilson e Jarzabkowski 2004), recentemente si sta affermando l'interesse per il ripristino del collegamento tra livelli di analisi micro e macro (Whittington 2007). La dicotomia può essere risolta trattando i soggetti d'azienda come agenti sociali che agiscono con una propria soggettività entro uno spazio d'azione strutturato da regole. Il riferimento alla soggettività (*habitus*) serve per preservare la dimensione micro. La collocazione dell'individuo in un campo d'azione dotato di proprie regole recupera esplicitamente la dimensione macro;
- *agency* e struttura, dove il primo enfatizza il processo di formulazione della strategia data l'importanza di delineare contenuti che presentino caratteri di originalità, e il secondo pone l'accento sul ruolo spesso vincolante delle caratteristiche ambientali, al punto che la sopravvivenza dell'azienda è relegata alla capacità di adattamento alle mutevoli condizioni ambientali. La dicotomia può essere risolta con un esplicito riferimento alla soggettività individuale. *L'habitus* individuale è, infatti, condizionato dalla struttura (la soggettività strutturata) ma dispone di una capacità creativa e interpretativa capace di gestire al meglio tali condizionamenti per la ricerca di una posizione di dominanza. Di conseguenza, la teoria di Bourdieu offre interessanti chiavi interpretative per la lettura delle reciproche interrelazioni tra scelte individuali, capacità e contenuti strategici da una parte e condizioni strutturali del contesto dall'altra (Özbilgin e Tatti 2005);
- strategia deliberata e strategia emergente, dove la prima evoca l'intenzionalità e la razionalità del processo cognitivo e la seconda rinvia a principi spontanei, non intenzionali, di auto-organizzazione in condizioni di elevata complessità. La dicotomia può essere risolta mediante il riferimento alla duplice natura dell'*habitus* quale espressione di una

scelta ragionata e consapevole ovvero di un comportamento inconscio che bypassa la razionalità delle strutture cognitive ma che consente comunque di esprimere la giusta scelta (Bourdieu 2000).

Michel Foucault ha contribuito in modo determinante allo sviluppo della teoria organizzativa post-moderna segnando una profonda rottura con l'impostazione modernista. Egli rimuove l'assunzione di fondo, ispirata al razionalismo, all'umanesimo e all'individualismo liberale, che vede nel soggetto l'unica determinante dell'*agency*. Secondo l'impostazione modernista, l'*agency* deriva da un processo riflessivo intenzionale generato dal soggetto in condizioni di autonomia rispetto ad altri soggetti e agli oggetti attraverso lo sfruttamento delle conoscenze ed esperienze accumulate nel tempo. Il superamento del dualismo ontologico tra soggetto e oggetto e del centralismo dell'*agency* (*self-action*)<sup>15</sup> ha rappresentato una forte innovazione nelle scienze sociali. Il punto chiave di tale superamento è nella formulazione della *teoria dell'agency decentrata*, con quest'ultima che risulterebbe costituita da 4 differenti dimensioni, ciascuna delle quali sottende l'esercizio di una pratica specifica: discorso, potere e conoscenza, incorporazione e auto-riflessività (Caldwell 2007). La prima dimensione è stata recuperata esplicitamente negli studi strategici quale metafora per raffigurare il processo strategico come un insieme di pratiche discorsive (Vaara 2006, Laine e Vaara 2007). Coerentemente con tale impostazione, si applica la chiave interpretativa della strategia come discorso, espresso in forma orale o scritta (Spee e Jarzabkowski 2011). Se osservato nella forma orale, il riferimento al discorso consente di mettere in risalto la strategia come risultato di un processo che si realizza istantaneamente e che acquista significato solamente con riferimento al contesto in cui il discorso prende forma. In quel contesto, infatti, si definiscono tutti gli aspetti rilevanti del processo generativo quali il tempo (quando), lo spazio (dove), il destinatario (a chi) e la finalità (motivi). Se osservato nella forma scritta, il riferimento al discorso consente di materializzare le proposizioni verbali e, dunque, di catturare l'intenzionalità del soggetto e di iscrivere i significati veicolati dalle proposizioni stesse. In questo modo, il testo può muoversi tra differenti contesti spazio-temporali, pur perdendo alcune delle caratteristiche generative del luogo d'origine. La materializzazione del pensiero verbale in un testo scritto lo decontestua-

15 La *self-action* si esprime attraverso gli effetti generati da un'entità in modo indipendente dalle altre. Tali effetti dipendono dalle caratteristiche costitutive dell'entità stessa. L'impostazione modernista parte dal presupposto che l'unica entità capace di generare azioni/effetti è il soggetto e che la capacità generativa dipenda dai suoi tratti costitutivi, ovvero le conoscenze e le esperienze accumulate. La difesa del centralismo sul soggetto porta a riconoscere alcuni dualismi con entità che possono influenzare l'autonomia del soggetto relativamente all'*agency* ovvero la società (altri soggetti) e la struttura (insieme di norme sociali che strutturano l'azione mediante regole).

lizza e permette di immagazzinarlo e archivarlo, rendendolo così disponibile a soggetti diversi da colui che lo ha realizzato. Così materializzato il discorso verbale diventa un oggetto atemporale e può muoversi nello spazio entrando nella disponibilità di molti attori, ciascuno dei quali ne offrirà una personale interpretazione collocandolo entro uno specifico contesto. È quella che Ricoeur definisce plurivocalità del testo, concetto che serve per evidenziare come il testo scritto si presti ad attivare molteplici processi generativi su base soggettiva, in contesti spazio-temporali differenziati. Le interrelazioni tra la strategia come discorso, l'*agency* e la soggettività dei manager e degli altri attori organizzativi coinvolti nel processo strategico diventano un tema dominante nello *strategic management* a partire dal lavoro di Knights e Morgan sugli effetti positivi (*power effects*) dell'applicazione della metafora del discorso alla formulazione della strategia, passando attraverso la prospettiva narrativa (Barry e Elmes 1997) e l'uso della retorica come strumento persuasivo (Eriksson e Lehtimäki 2001, Samra-Fredericks 2003). La base concettuale è comune e rinvia alla declinazione quasi-strutturalista della teoria del discorso di Foucault.<sup>16</sup> Tale declinazione risale ai lavori della seconda metà degli anni Settanta e riconduce il discorso a un oggetto strutturato e organizzato attorno a un sistema di regole che consentono di riconoscere, in qualsiasi momento, il soggetto generatore, il contenuto e la dimensione spazio-temporale della produzione. Il discorso è quindi strutturato in modo tale che il soggetto che lo produce emerga nella sua essenza di attore intenzionale, guida morale (voce narrante) o entità astratta dotata di capacità di pensiero. Nei successivi lavori, cosiddetti 'genealogici', Foucault modifica in parte il radicalismo della declinazione strutturalista fino ad affinare la concezione del discorso come pratica sociale che genera l'oggetto che è espresso attraverso la forma scritta o parlata. Una pratica che si inserisce all'interno di un insieme di altre pratiche, discorsive e non discorsive, dove le azioni del parlare e dell'agire paiono indivisibili e iscritte all'interno di un insieme di regole che stabiliscono le condizioni entro le quali le proposizioni sono riconosciute come vere o come false. In tal senso la strategia è concepita come un insieme eterogeneo di pratiche discorsive e materiali, governate da regole specifiche che strutturano il modo attraverso il quale i soggetti si relazionano con i fenomeni, ne avvicinano la conoscenza e agiscono su di essi.

La teoria della strutturazione di Giddens svela in gran parte l'origine del quadro concettuale e teorico del filone *strategy as practice* (Pozze-

16 Le quattro definizioni fanno riferimento, oltre a quella quasi-strutturalista degli anni Settanta, anche alle seguenti forme: a) discorso come pratica sociale, inserita in un sistema di altre pratiche; b) discorso come potere/conoscenza; c) discorso come sistema auto-referenziale di significati in cui non è possibile scindere l'intreccio tra soggetto, oggetto e conoscenza della realtà.

bon 2004). Lo si coglie dalla forza dell'affermazione che vede nello studio dell'attività umana la finalità ultima delle scienze sociali. Fin dalle prime battute della sua opera più nota, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (1984), il sociologo inglese precisa che l'oggetto primario di studio delle scienze sociali non è rappresentato dall'esperienza individuale del mondo reale né dai sistemi sociali, bensì dalle pratiche sociali e dal loro sviluppo ordinato nel tempo e nello spazio. È nelle pratiche sociali che si manifesta l'azione, non sempre su base individuale e volontaria, ma anche per l'effetto vincolante o abilitante dell'insieme di regole istituzionalizzate attorno alle quali sono ordinati i sistemi sociali (es.: famiglia, politica, lavoro). Questi ultimi si costituiscono per aggregazioni di soggetti che svolgono attività accomunate dal medesimo oggetto, in modo regolare e continuativo, e sono tra di loro sovrapposti e in competizione. Il soggetto, infatti, partecipa a molti sistemi sociali contemporaneamente ed è chiamato a gestire gli impegni che derivano da ciascuno di essi in modo selettivo. Ed è proprio nelle contraddizioni tra i diversi sistemi sociali che si esprime il potenziale umano per l'azione. Gestire gli impegni significa scegliere, esprimere una preferenza per un sistema sociale e rifiutarne un altro. La scelta è esplicativa di un potere sociale che si manifesta non solo nella salvaguardia degli interessi individuali, ma anche nel preservare il sistema sociale prescelto.<sup>17</sup> Tale capacità di scegliere non è sempre il risultato di una riflessione consapevole, ma nasconde una dimensione non intenzionale e non deliberata che deriva dall'ignoranza delle conseguenze delle azioni e delle risposte che seguono l'atto pratico. La capacità di agire si sostanzia perciò anche per mezzo degli errori e fallimenti delle proprie azioni. Si delinea così l'immagine di una consapevolezza pratica che assurge a fonte di conoscenza per il soggetto, distribuita fra i diversi sistemi sociali in cui l'azione prende forma. L'impulso che genera l'azione ha, dunque, una dimensione intenzionale e non intenzionale allo stesso tempo. L'esercizio di tale impulso per la generazione di un'azione dipende da due fattori: il controllo sulle risorse e la presenza di regole. Le risorse sono distinte in due tipologie: allocative e autoritative, a seconda, rispettivamente, dell'applicazione a oggetti materiali o a soggetti. Allo stesso modo, le regole si differenziano in normative o consuetudinarie in relazione all'appartenenza o meno a un sistema formale. Entrambe sono proprietà strutturali di un sistema socia-

17 Chiariamo con un esempio. La maggior parte dei soggetti partecipa in almeno due sistemi sociali: la famiglia e il lavoro. I sistemi sono chiaramente sovrapposti poiché richiedono al soggetto l'assunzione di impegni differenziati, ma con reciproche ricadute. Quando si manifestano le contraddizioni tra i sistemi, ad esempio rincasare in anticipo o allungare la giornata di lavoro, l'*agency* è determinata dalla scelta. La scelta, poi, ha implicazioni per il soggetto, ma anche per il sistema sociale. Se il soggetto sceglie di rincasare in anticipo esprime una preferenza per la vita familiare e nel fare questo contribuisce a preservare la famiglia come sistema sociale.

le. Esse, cioè, ne formano la struttura intesa come un insieme di principi generali di ordinamento di un sistema. Inoltre, entrambe contribuiscono all'esercizio delle azioni: le risorse attraverso il loro possesso e le regole attraverso la negoziazione. Di conseguenza, la struttura di un sistema sociale è un fattore essenziale per l'azione poiché la rende possibile. L'azione, come già specificato, è innescata nelle interazioni tra sistemi sociali e nei loro collegamenti. Le interazioni, secondo Giddens, assumono differenti configurazioni - comunicazione, potere, sanzione - che sono analiticamente associate con tre dimensioni strutturali: significazione, dominazione e legittimazione. La significazione fa riferimento alla struttura simbolica fatta di credenze condivise che influenzano l'azione per mezzo di schemi interpretativi predominanti. È l'immagine del direttore generale che ritiene fondamentale la stesura di un piano strategico affinché la formulazione della strategia acquisti un significato compiuto in azienda. La dominazione evoca l'esercizio del potere ed è fatta dipendere dal possesso di risorse. È l'immagine del direttore generale, anche azionista dell'azienda, che fa derivare il proprio potere e lo esercita in virtù dell'ammontare di azioni che possiede. Infine, la sanzione rinvia al sistema di norme, codificate o consuetudinarie, che formano la cultura del sistema in quanto influenzano il comportamento dei soggetti. È l'immagine del direttore generale che spinge i manager a una continua e ossessiva ricerca di soluzioni che migliorino l'efficienza e l'efficacia delle attività perché da questo dipende il livello della sua ricompensa e la formulazione del giudizio in merito al successo o insuccesso della conduzione aziendale da parte degli azionisti. Allo stesso modo, l'azione contribuisce a rinforzare la struttura o a sollecitarne il cambiamento. L'interazione reciproca tra azione e struttura è definita strutturazione. Schemi interpretativi, risorse e norme influenzano l'azione e sono tendenti alla stabilità. L'azione, invece, può far emergere necessità di cambiamento negli elementi costitutivi delle strutture in quanto qualificata da dinamicità. Così definita, la teoria della strutturazione di Giddens è stata applicata come *framework* di riferimento per alcune ricerche empiriche del filone *strategy as practice* e si è rivelata particolarmente utile per esplorare le micro-attività anziché le attività istituzionali come luogo ideale per la formazione della strategia, il ruolo assunto dai manager di livello inferiore e l'efficacia del metodo etnografico (Orlikowski 2000, Balogun e Johnson 2005).

La teoria dell'attività (*activity theory*) deriva dalla psicologia culturale sovietica (CHAT, *Cultural Historical Activity Theory*) e trova le sue radici nei lavori di Vygotsky (1978) e Leontev (1978) che per primi la sperimentarono per approfondire l'interazione tra il soggetto e il contesto storico e culturale di riferimento nel processo educativo e di formazione. L'idea di fondo è porre al centro dell'attenzione l'attività quotidiana che diventa, quindi, l'ambito entro il quale osservare come il soggetto interagisce con la comunità o collettività nell'esercizio delle proprie azioni. Si evidenzia

un doppio effetto dell'interazione e il ruolo attivo di artefatti simbolici e materiali. Da un lato, l'azione del soggetto è condizionata dal contesto in quanto il soggetto apprende come agire confrontandosi con la comunità di riferimento per dare senso compiuto alle situazioni e alle azioni. Dall'altro, il soggetto contribuisce all'evoluzione del contesto attraverso la produzione di nuovi comportamenti che emergono sotto la spinta di forme di apprendimento per la risoluzione delle contraddizioni accumulate dal sistema sociale. L'applicazione della CHAT ai contesti organizzativi si deve in particolare al lavoro di Engeström (1987) che ha allargato il campo di osservazione dal soggetto al sistema sociale. Il modello è costruito attorno alle relazioni interdipendenti che mettono in collegamento gli elementi costitutivi del sistema (Engeström 1987), ossia il:

- oggetto. Rappresenta la missione perseguita e il focus dell'attività e accorpa tutti gli elementi entro un sistema in continua riconfigurazione dal momento che l'oggetto è 'aperto' alle sorprese e all'ambiguità delle situazioni contingenti. Il modo di concepire l'oggetto è la sintesi di processi di costruzione sociale che dipendono, a loro volta, dalla storia e dalle caratteristiche del contesto e dalle esperienze dei soggetti;
- soggetto. È colui che agisce e che insieme ad altri soggetti contribuisce al perseguimento della finalità. I tratti distintivi e identificativi del soggetto si possono apprezzare nel confronto con i profili descrittivi dei soggetti con i quali interagisce e condivide la stessa missione. Questo significa che lo stesso sistema può essere osservato secondo differenti prospettive e che la costruzione del sistema diventa un'interpretazione collettiva del tipo *multi-voiced*;
- comunità. È costituita dagli altri soggetti che intervengono, direttamente o indirettamente, nello svolgimento dell'attività e che si relazionano in misura rilevante con il soggetto principale.

La trasformazione del sistema sociale è il risultato di un'azione collettiva espressa nelle interconnessioni tra soggetti e materialità attraverso la funzione di mediazione esercitata da:

- strumenti materiali, cognitivi, simbolici che mediano la relazione tra i soggetti che partecipano allo sforzo collettivo e l'oggetto che finalizza l'attività da svolgere;
- regole sociali che mediano le relazioni tra un soggetto e la comunità di appartenenza;
- divisione del lavoro, regola che media la relazione tra i membri della collettività e l'attività condivisa per l'ottenimento dell'oggetto della produzione economica.

Le interconnessioni non qualificano legami deterministici tra le componenti del sistema. Al contrario, esse sono intrecciate e destinate a una

continua riconfigurazione, stimolata dalle tensioni che si accumulano nel sistema. L'incessante riconfigurazione delle relazioni disegna la zona prosimale di sviluppo, ossia lo spazio della trasformazione del sistema. Il processo di trasformazione è inesauribile e conduce al superamento delle tensioni che si accumulano, attraverso l'applicazione della conoscenza generata da processi di apprendimento collettivi e situati. Così, tensioni si possono originare in seguito al cambiamento, da parte dei soggetti, del modo di concepire l'oggetto e il proprio ruolo nel sistema, all'obsolescenza fisica ed economica degli strumenti, all'eccessiva rigidità delle norme, all'inefficacia dei criteri della divisione del lavoro. Le incoerenze attivano processi di apprendimento su base individuale e collettiva che insieme determinano il percorso di espansione: ogni ciclo di apprendimento produce nuova conoscenza che impatta su tutti gli elementi costitutivi del sistema e sulle relazioni, determinando i termini fondamentali della trasformazione.<sup>18</sup> Anche il tessuto delle relazioni multiple che collega diversi sistemi di attività è una fonte potenziale di tensioni. L'esigenza di superamento delle tensioni per il ripristino della coerenza inter-sistemica spinge ad avviare cicli di apprendimento collettivi su base relazionale: il conoscere e l'apprendere si manifestano nelle relazioni tra attività. La ricerca di condizioni di efficacia delle forme di apprendimento 'collegato' solleva la questione relativa al funzionamento dei meccanismi di coordinamento e dei processi di traslazione della conoscenza (Carlile 2004). L'attenzione si sposta dalle relazioni alle variabili strumentali di supporto alle relazioni e alle scelte operative funzionali alla realizzazione delle interconnessioni di conoscenze. Le variabili strumentali di supporto fanno riferimento a un nucleo piuttosto eterogeneo che si compone di soggetti, artefatti e testi (discorsi) narrativi che funzionano da intermediari nel processo di traslazione delle conoscenze (Law 1994). Il riferimento alle modalità delle interconnessioni può richiamare aspetti di progettazione tecnico-organizzativa e, dunque, rinviare al disegno di forme organizzative inter-sistemiche appositamente pensate per favorire processi di traslazione delle conoscenze. Questo si verifica nella costruzione delle costellazioni di sistemi di attività (Engeström, Engeström e Vähäaho 1999) e delle reti di attività (Blackler, Crump e McDonald 2003). Ma può anche richiamare aspetti più effimeri da ricondurre al carattere occasionale, non pianificato e non strutturato della formazione delle interazioni. A questo proposito, Engeström, Engeström e Vähäaho (1999) utilizzano l'idea della formazione di nodi di attività, il *knotworking*, per indicare che i collegamenti tra sistemi di attività e tra conoscenze possono dar vita a configurazioni temporanee basate su forme connettive flessibili, sensibili alle condizioni locali e prive di una struttura

18 L'idea dell'apprendimento come processo di espansione si rinviene nella impostazione proposta da Engeström e richiamata esplicitamente nell'espressione *learning by expanding*.

deliberata. Le relazioni sono provvisoriamente annodate in tempo reale per consentire una rapida integrazione delle conoscenze rilevanti per il superamento delle ambiguità e sorprese che continuamente si manifestano nella pratica. In questo senso, dunque, il *knotworking* descrive efficacemente la dimensione emergente e temporanea delle interrelazioni tra conoscenze nei sistemi di attività.

L'*activity theory* è stata utilizzata come schema concettuale per la rilettura del processo conoscitivo e di formazione strategica (Blackler 1993, Jarzabkowski 2003). L'applicazione di una prospettiva d'analisi capace di allargare il campo d'azione del processo estendendolo al sistema permette di recuperare esplicitamente il carattere integrato e multiforme del processo e di qualificare il soggetto impegnato nell'attività strategica come attore sociale, anziché come singola entità cognitiva. In questo modo risalta l'interconnessione tra attività, che assume forma concreta nella generazione di effetti e contro-effetti interdipendenti, resa possibile dalla mediazione.<sup>19</sup> Quest'ultima si esprime attraverso forme differenti - oggetti sociali, materiali, cognitivi - che fungono da elemento di raccordo delle azioni prodotte da soggetti diversi ma accomunati dall'introduzione in una medesima attività, finalizzata e condivisa (formulare la strategia). Pur appartenenti al medesimo sistema sociale, i soggetti tendono a dare un'interpretazione singolare dell'attività. Essi svolgono perciò azioni indirizzate verso il fine ma, a causa delle relazioni d'interdipendenza che le qualificano, le azioni producono effetti solo temporanei poiché tendono a riconfigurarsi continuamente sotto la pressione delle contraddizioni accumulate nelle interazioni con altri sistemi. Le interazioni diventano sempre più numerose e portano con sé non solo i risultati dell'espansione, ma anche i generatori. Così le forme concrete dell'interazione recuperano l'ampio potenziale di trasformazione implicito nelle tensioni che non solo esprimono la conflittualità nel privilegiare visioni differenti della realtà, ma fungono da attrattori verso differenti possibilità d'azione. In tal senso, l'emergere delle tensioni determina l'espansione dello spazio della trasformazione con l'emersione di nuovi ambiti d'intervento interessanti da esplorare ma che, inevitabilmente, richiedono la ricalibratura dei soggetti e delle forme concrete della mediazione, oltre alla riconfigurazione delle pratiche che qualificano l'attività finalizzata e condivisa.

<sup>19</sup> Nell'*activity theory* il ruolo degli oggetti è limitato al contributo per la mediazione tra i soggetti e gli altri elementi del sistema sociale, e tra sistemi sociali differenti (quindi, tra attività differenti). Gli oggetti, pertanto, svolgono un ruolo attivo, non neutrale, ma a essi non si riconosce fino in fondo una capacità di agire, la quale rimane confinata al soggetto e all'espansione del sistema come superamento delle tensioni e delle contraddizioni accumulate per effetto del dinamico reticolo delle interrelazioni. Diversamente, l'*actor-network theory* (Latour 2005) parte dal presupposto della simmetria agenziale tra umani e non umani e, dunque, attribuisce anche agli oggetti una propria capacità di agire che viene collocata sullo stesso livello della capacità intenzionale attribuita ai soggetti.



La definizione di nuovi presupposti ontologici ed epistemologici per la costruzione dell'approccio *practice-based* e la sua applicazione allo studio del processo di formulazione strategica (*strategizing*) sollecita l'utilizzo di schemi interpretativi che tengano esplicitamente conto della natura processuale del fenomeno. Infatti, la diversità dell'approccio *practice-based* produce ripercussioni sui metodi e sulle tecniche della ricerca affinché questi ultimi siano in grado di far emergere e rendere operativa la natura dinamica, situata e provvisoria del processo strategico.

In letteratura si riconoscono due principali tipologie di analisi processuale, entrambe utili per cogliere il dinamismo del processo pur attraverso assunzioni e metodologie profondamente differenziate: la teoria della varianza e la teoria del processo (Mohr 1982). La teoria della varianza è coerente con le impostazioni che osservano il dinamismo processuale come sequenza lineare di stati del fenomeno catturati in istanti temporali differenti e progressivi (Van de Ven e Poole 1995). Il dinamismo è colto attraverso la costruzione del sistema delle relazioni causali che collega il risultato (variabile dipendente) a un set di input (variabili indipendenti) mediante l'impiego di tecniche di analisi statistica (ANOVA, regressione, analisi fattoriale, equazioni strutturali, ecc.). Questa metodologia di analisi contribuisce alla lettura della causalità strutturale dei fenomeni ma non identifica né, tanto meno, recupera nell'analisi la sequenza degli eventi, situazioni, azioni che riempiono il processo e che qualificano le variabili di stato. Essa è trascurata perché considerata di scarso interesse (ciò che conta è scoprire i nessi causali tra le variabili rappresentative) e per l'impossibilità oggettiva di ridurla a una sintesi utile evitando eccessive perdite di contenuti rilevanti. La riduzione dei fenomeni reali in categorie logiche e la semplificazione della dinamica processuale in una regola di funzionamento costruita sull'ipotesi della linearità delle relazioni causali genera «una sorta di appiattimento del 'reale', con il rischio di illusioni interpretative» (Olivotto 2009, 42). In sostanza, la rappresentazione della dinamica processuale è affidata a un sistema di misurazione di cui si definiscono i requisiti di validità, ed è catturata attraverso schemi deterministici che si dimostrano incapaci di reggere l'ambiguità dei nessi causali (Lippman e Rumelt 2003a, Lippman e Rumelt 2003b).<sup>20</sup> Di conseguenza, tale meto-

20 La teoria della misurazione definisce i requisiti dei sistemi di misurazione. Secondo Pike e Ross (2004), essi sono: a) completezza. Le variabili che costituiscono il sistema di misurazione devono rappresentare tutti gli attributi del fenomeno osservato in modo da fornirne una rappresentazione completa; b) distintività. Le variabili devono rappresentare in modo univoco lo specifico attributo del fenomeno osservato per evitare duplicazioni nella rappresentazione; c) indipendenza. Le variabili devono essere tra loro indipendenti affinché si possano applicare i principi che regolano le relazioni tra le variabili nelle funzioni lineari (monotonicità, transitività, associatività, ecc.); d) conformità. Le variabili che costituiscono i sistemi di misurazione devono riflettere perfettamente il significato contenuto negli attributi del fenomeno osservato, dunque, nel sistema numerico non devono esistere

dologia non consente di cogliere la fluidità del processo e ciò impedisce di arricchire la spiegazione di una causalità che, sebbene esplicitata in modo oggettivo e verificabile, risulta catturata solamente attraverso una rappresentazione schematica e di sintesi.

La teoria del processo assume la qualificazione della visione endogena del processo, nel senso che adotta una prospettiva che guarda dall'interno nel tentativo di cogliere il continuo dispiegarsi degli eventi, delle attività, delle azioni (Poole et al. 2000). Il centro dell'attenzione è la ricostruzione del dinamismo dei fenomeni e della loro incessante riconfigurazione nell'esercizio di una pratica che tenga in considerazione il ruolo influente del contesto sociale e la compresenza di dimensioni spazio-temporali sovrapposte. Infatti, l'analisi del processo richiede una forte attenzione alle relazioni tra sistemi, attività ed eventi in grado di ricalibrare l'esercizio della pratica e generare così il dinamismo processuale. Richiede, allo stesso tempo, chiavi di lettura dinamiche in senso temporale. Nell'arco temporale complessivo disegnato dalla distensione del processo, alcuni fenomeni possono durare anni e quindi avere un impatto continuo, altri durare per intervalli temporali più brevi, anche episodici, e quindi avere un impatto momentaneo, altri ancora possono interrompersi per poi eventualmente ricomparire in momenti successivi, e quindi avere un impatto intermittente. La difficoltà dell'analisi processuale è di riuscire a governare con rigore e affidabilità una massa di contenuti che sono intrecciati nello spazio-tempo attraverso relazioni non stabili né lineari. A questo proposito, un'utile formalizzazione è quella elaborata da Langley (1999) che propone una rosa di 7 strategie, da utilizzare anche in combinazione, per ricavare generalizzazioni teoriche dal materiale processuale. Le strategie presentano elementi di differenziazione riconducibili non solo alle tecniche e agli strumenti di analisi, ma anche alla quantità dei dati richiesti e alla loro profondità, oltre che alla finalità specifica perseguita (individuazione dei pattern rilevanti, determinazione dei meccanismi generativi, costruzione di schemi interpretativi condivisi, progettazione di modelli predittivi). La valutazione della loro validità avviene considerando il livello (alto/basso) di accuratezza, semplicità e generalizzazione che le qualifica, e la significatività del *trade-off* tra i tre caratteri. Le strategie fondamentali per l'analisi processuale sono riconducibili alle seguenti:

- la narrazione. Si esprime attraverso una descrizione strutturata degli eventi che segue un percorso temporale e narrato da una voce che esprime un punto di vista. Essa si qualifica per la presenza di un insieme variegato di strumenti, alcuni più 'classici' come le interviste approfondite, i racconti introspettivi, i racconti autobiografici, i diari

approssimazioni; e) commensurabilità. Essa attiene alle regole che devono governare l'assegnazione dei numeri agli oggetti osservati e, dunque, alle scale di misurazione (nominale, ordinale, intervallo e rapporto).

di vita e la costruzione di testi, altri più 'innovativi' come le drammatizzazioni, le storie organizzative, la visione e discussione di filmati, lo scatto e commento di fotografie, l'esecuzione e l'analisi di disegni. Ciascuno di questi strumenti si caratterizza per essere più o meno adeguato rispetto agli obiettivi della ricerca e per configurare un insieme di modalità di utilizzo specifiche che consentono allo strumento di esprimere il proprio potenziale;

- la quantificazione. Consiste nella progressiva codificazione delle informazioni raccolte (dati qualitativi) secondo schemi predefiniti (es.: una matrice di codici binari o punteggi) per ridurre la massa complessiva a un insieme di serie temporali quantitative da analizzare usando metodi statistici. Per migliorare l'efficacia esplicativa del modello matematico, i risultati ottenuti possono essere interpretati ed eventualmente confermati confrontandoli con i dati qualitativi. L'aspetto negativo è legato alla riduzione di contenuti esplicativi nella trasformazione da dato qualitativo a dato quantitativo. Per questo motivo, tale strategia è interessante ma solamente se integrata o combinata con altre coerenti con la tipologia di informazioni raccolte;
- l'alternanza. Consiste nell'applicazione di più modelli di analisi al materiale processuale raccolto per generare interpretazioni multiple. Ogni modello è costruito sulla base di specifiche assunzioni teoriche, accorpate in modo tale da formare una trama coerente. La sua applicazione induce il ricercatore a produrre storie diverse seguendo le indicazioni contenute. La scelta del modello sarà commisurata alla qualità esplicativa dimostrata. Questa strategia sfrutta il potere creativo della narrazione dal momento che gli elementi che costituiscono lo scenario dell'azione possono essere intrecciati in molti modi diversi e, quindi, la stessa storia può essere raccontata seguendo tragitti differenti senza, tuttavia, alterare il significato complessivo.<sup>21</sup> È particolarmente indicata nell'analisi di un unico caso di studio dal momento che le differenti storie ricavate si prestano ad analisi di tipo comparativo;
- la scoperta di teorie dai dati. Nasce a metà degli anni sessanta da due sociologi americani, Glaser e Strauss (1967) che si proponevano di creare un metodo che permettesse di far emergere la teoria dai dati in modo puramente induttivo, contrastando le metodologie ipotetico-deduttive dominanti nella ricerca sociologica del loro tempo. In sostanza, le teorie devono essere lette nei dati in cui sono radicate (*grounded*). La metodologia proposta prevede una raccolta di dati la più ampia e accurata possibile e la loro codifica in categorie che non

<sup>21</sup> Un esempio di applicazione della strategia dell'alternanza è fornito da Allison (1969), che utilizza 3 lenti (razionale, organizzativa, burocratica) per fornire differenti interpretazioni della crisi missilistica tra Russia, Cuba e USA.

sono né predefinite, né reciprocamente esclusive. Le categorie vengono costruite attraverso un processo di codifica che, nelle fasi iniziali della ricerca, è in massima parte di tipo descrittivo. Con il procedere della ricerca e man mano che la teoria emerge dai dati, il ricercatore produce categorie con generalità crescente, ma sempre ancorate ai dati e al contesto e non prese a prestito da teorie preesistenti. A questo scopo, il ricercatore può utilizzare anche le parole usate dai soggetti con i quali si è relazionato per la raccolta del materiale.

- le mappe visuali. Consiste nel sintetizzare in una rappresentazione grafica il complesso delle informazioni raccolte. Il grafico si compone di differenti forme (un rettangolo, un ellisse, un cerchio, ecc.) alle quali corrisponde un determinato significato in relazione alla classificazione proposta dal ricercatore. Queste forme sono inoltre collegate per esprimere una relazionalità significativa tra esse. In questo modo il ricercatore dispone di una visione simultanea e ordinata di tutti gli elementi rilevanti per procedere, in un secondo momento, allo sviluppo e alla verifica delle ipotesi teoriche. Infatti, la rappresentazione grafica è un passaggio intermedio tra il materiale grezzo raccolto e le concettualizzazioni teoriche al punto che, per muovere verso obiettivi di maggiore generalizzazione, occorre comparare molte rappresentazioni e individuare un numero significativo di sequenze di eventi ricorrenti;
- la scomposizione temporale. L'obiettivo è di creare una struttura per la descrizione degli eventi attraverso la determinazione di specifiche scansioni temporali. In questo modo il materiale complessivo è organizzato in blocchi adiacenti e successivi, secondo una logica che ricerca motivi di continuità all'interno di ciascun blocco e di discontinuità tra i blocchi. Il materiale complessivo può essere distribuito più volte tra i diversi comparti fino a quando non si raggiunge la massima linearità interna (ricostruzione di andamenti stabili o evolutivi ma in termini lineari) e non si individuano i fattori che determinano il cambiamento e introducono il blocco successivo. Data la possibilità di replicare più volte il processo di scomposizione, la tecnica si addice per l'analisi di uno o pochi casi;
- la sintesi. Consiste nel trasformare il materiale composto da storie che narrano eventi in variabili descrittive che sintetizzano le componenti fondamentali degli eventi raccontati. Il ricercatore studia il materiale raccolto nella sua interezza e tenta di costruire un sistema di variabili descrittive ed esplicative che sia sufficientemente generico da permettere analisi comparative tra casi, finalizzate all'identificazione di andamenti regolari e ricorrenti. Se identificati, tali andamenti costituiranno la base per la definizione di modelli di tipo predittivo. In sostanza, la strategia della sintesi si pone il duplice obiettivo di ricostruire, attraverso le tecniche dell'analisi statistica, l'intreccio

delle relazioni tra variabili dipendenti e indipendenti e di generare stime attendibili delle manifestazioni future degli eventi.

Nel paragrafo che segue si approfondisce in particolare i caratteri di due metodologie per l'analisi processuale: la narrazione e la visualizzazione.

## 1.5 La narrazione e la visualizzazione a supporto dello *strategizing*

### 1.5.1 I presupposti teorici della narrazione

Il paradigma di ricerca basato sulla narrazione utilizza le storie per legare gli eventi rilevanti del passato in una forma di rappresentazione che ha un inizio, un centro e una fine, e per fornire risposte più ricche alle domande che si interrogano se un determinato fenomeno è accaduto, come e perché si è sviluppato. Le storie sono uno strumento di rappresentazione di fenomeni attorno a un ordinamento logico e temporale e, al tempo stesso, uno strumento di conoscenza capace di approfondire l'origine dei fenomeni e la loro evoluzione. Per approfondire entrambe le dimensioni, appare indispensabile richiamare i presupposti teorici fondamentali della narrazione.

Il primo presupposto è espressione della corrente di pensiero che considera la narrazione come la modalità con cui gli individui si fanno presenti a se stessi e agli altri. Si evidenzia in tal modo un intimo intreccio tra essere e narrare fino ad attribuire alla narrazione un valore di fondazione dell'essere. Attraverso la narrazione i soggetti definiscono cioè chi sono e il loro ruolo nel mondo. Di conseguenza, la stessa vita individuale e sociale diventa una narrazione, un racconto messo in atto (Barthes 1977).<sup>22</sup> L'idea fondamentale è che ogni soggetto costruisce storie attraverso le quali modella e ri-modella il proprio progetto di vita e si prepara all'azione. In realtà, il soggetto non è mai l'unico autore delle proprie narrazioni. La costruzione dei racconti di vita è influenzata e, talvolta, condizionata dal contesto in cui il soggetto agisce. Ogni contesto sociale è, dunque, una collezione di storie ordite soggettivamente e tra di loro collegate (MacIntyre 1981).

Il secondo presupposto attribuisce alla narrazione il valore di autonoma modalità cognitiva, in contrapposizione a quella logico-deduttiva o paradigmatica (Lyotard 1979, Bruner 1986). A differenza del pensiero paradigmatico che si occupa della ricerca di leggi di carattere universale e della costruzione di modelli esplicativi della realtà fondati su assunti

<sup>22</sup> La rilevanza della narrazione come fondazione dell'essere è stata affermata per primo da Barthes quando afferma che «il racconto è presente in tutti i tempi, in tutti i luoghi, in tutte le società; il racconto comincia con la storia stessa dell'umanità; non esiste e non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti» (1977, 97).

logici e di verificabilità formale, il pensiero narrativo permette al soggetto di rendere significative le esperienze. Il ricordo e la riflessione nel corso dell'azione avvengono in forma narrativa e gli eventi, gli accadimenti e i fatti vissuti sono integrati in uno schema unitario attraverso la costruzione di storie per acquisire un significato compiuto.<sup>23</sup> Alcune posizioni in letteratura sono piuttosto decise nel confermare la funzione cognitiva della narrazione. Ad esempio, Sarbin (1986) riprende la classificazione proposta da Pepper delle 6 metafore fondamentali con cui i soggetti comprendono e interpretano la realtà e, a esse, aggiunge la narrazione. Più recentemente, Boland e Tankasi definiscono la narrazione come il «modo fondamentale in cui la comprensione umana opera quasi continuamente» (1995, 357).

Infine, il terzo presupposto rinvia alle posizioni che considerano i soggetti narratori 'nati e naturali' (Mitroff e Kilmann 1976) e la narrazione il mezzo principale della comunicazione umana (Czarniawska-Joerges 1998). La corrente di pensiero si è diramata in due direzioni contrapposte. Una orientata alla costruzione di un modello ideale di comunicazione, ispirato a criteri di razionalità narrativa e pensato come strumento di supporto allo svolgimento delle attività di analisi e di miglioramento dei processi di comunicazione nelle imprese. A questo proposito Fisher (1987) definisce i due principi di razionalità ai quali ogni storia deve uniformarsi affinché sia considerata una buona storia: la probabilità narrativa, che si riferisce alla coerenza e all'integrità di una storia, e la fedeltà narrativa, che si riferisce alla sua credibilità. L'altra animata dalla convinzione di dover valutare l'efficacia della comunicazione non nel confronto con un modello ideale, ma nello specifico contesto spazio-temporale di riferimento (Czarniawska-Joerges 1998). Per entrambi i filoni, il significato delle storie è costruito nel dialogo simbolico tra l'autore (o fonte) che può forzare il processo interpretativo ricorrendo ad alcuni espedienti retorici, e il lettore (o destinatario) che filtra gli eventi raccontati (il contenuto) attraverso il proprio sistema di credenze e, talvolta, attraverso quello dei personaggi nei quali si immedesima (Greimas e Courtes 1976).

23 Nelle parole che seguono, Polkinghorne sottolinea il ruolo della narrazione come forma primaria attraverso cui gli individui rendono significativa l'esperienza in modo coerente rispetto al contesto nel quale operano: «Quando di un evento umano si dice che è insensato, di solito non è perché una persona non riesce a situarlo nella categoria giusta. La difficoltà deriva invece da un'incapacità della persona di integrare l'evento in una trama per mezzo della quale esso diventa comprensibile nel contesto di ciò che è accaduto» (1988, 21).

## 1.5.2 I testi e i discorsi narrativi

Secondo la teoria della narrazione, in ogni testo o discorso narrativo si riconosce una struttura a doppio strato: quella profonda corrispondente alla *fabula* e quella superficiale corrispondente al *sjuzet* (Bruner 1990, Barthes 1977, Pentland 1999).

Lo strato profondo costituisce la radice stabile del testo o del discorso narrativo poiché definisce la struttura entro la quale si dipana la sequenza temporale degli eventi, si descrivono i tratti caratteristici dei personaggi e del contesto. Essa esprime l'ordinamento razionale degli eventi collocati nel tempo, tenuto assieme dal riferimento a un tema comune. Inoltre, funge da fonte dalla quale l'autore e il lettore attingono per costruire molteplici e differenti versioni della stessa storia.

Lo strato superficiale è il risultato del modo in cui gli eventi sono raccontati dall'autore e arrivano al lettore. In sostanza, gli eventi, i personaggi e gli elementi del contesto sono inseriti all'interno di una trama, organizzati in una vicenda unitaria e coerente che esprime il punto di vista dell'autore. Senza una trama ciascun evento apparirebbe come un frammento di esperienza separato dal tutto; inserito in una trama, esso è collegato ad altri frammenti seguendo l'ordine e la continuità voluti dall'autore. Il risultato dell'intreccio degli eventi è la produzione di una storia ordita soggettivamente attraverso la quale l'autore ordina e integra, entro una costruzione coerente, gli elementi rilevanti della narrazione.<sup>24</sup> Una storia, dunque, non è un semplice resoconto, una cronaca che dispone gli eventi lungo una dimensione temporale per rappresentare «ciò che è accaduto» (Czarniawska 2004, 23). Al contrario, essa è la forma primaria attraverso la quale l'autore rende l'esperienza significativa e coerente ai suoi occhi e la comunica agli altri. In questo modo, le storie «esibiscono una spiegazione anziché dimostrarla» (Polkinghorne 1988, 21). L'ordinamento soggettivo degli eventi, che Ricoeur definisce *plotment* (Ricoeur 1984), non è una funzione attribuita al solo autore del testo o discorso narrativo. Essa è estesa anche al lettore. Di conseguenza, per ciascuna storia possono essere elaborate differenti versioni, costruite dall'autore o interpretate dal lettore attraverso una soggettiva costruzione o ricostruzione dei contenuti dello strato profondo. Emerge così il carattere polifonico della narrazione, dove non solo molteplici versioni della stessa storia si confrontano, ma anche differenti linguaggi si incontrano.

Oltre alla presenza di una struttura articolata in uno strato profondo e in uno superficiale, gli altri elementi costitutivi le forme narrative sono (Pentland 1999):

<sup>24</sup> L'ordine in cui gli eventi sono raccontati non segue necessariamente il criterio della progressione temporale. L'autore, infatti, può utilizzare alcuni espedienti retorici, come il *flash-back*, per generare un effetto drammatico e rafforzare così la sua interpretazione.

- l'attore o gli attori principali. Rappresentano i protagonisti della storia, coloro che producono le azioni essendo generalmente animati dalla volontà di perseguire un fine specifico;
- la voce narrante. È espressione del punto di vista, unico o multiplo, dal quale la storia è raccontata;
- il contesto morale. Rappresenta l'insieme delle considerazioni di ordine morale sviluppate dall'autore esplicitamente o implicitamente, ad esempio attraverso il comportamento degli attori o il ricorso a particolari espressioni verbali attribuite agli attori in merito alle vicende narrate (il senso della verità, di cosa è giusto e di cosa è sbagliato);
- altri elementi di descrizione del contesto spazio-temporale di svolgimento degli accadimenti che facilitano la comprensione da parte del lettore.

Il testo o discorso narrativo è dunque il racconto, impregnato dalla soggettiva interpretazione della voce narrante, di eventi passati, spesso connessi ad avvenimenti problematici e/o conflittuali. Eventi vissuti in prima persona o sentiti raccontare da altri, enfatizzati da espedienti retorici e talvolta mescolati a fatti immaginari, secondo uno sviluppo temporale e una articolazione per fasi successive (un inizio, una parte centrale e una fine).<sup>25</sup> In aderenza all'impostazione strutturalista, il rilievo delle storie come metodo di ricerca va ricercato nella continuità e nell'ordine con cui i contenuti sono organizzati e proposti al lettore. La costruzione razionale di una sintesi mettendo a sistema frammenti dispersi nello spazio-tempo, in cui obiettivi, cause e risultati si compenetrano per la creazione di una trama. In aderenza invece alle impostazioni post-moderniste, il rilievo delle storie è riconosciuto nella qualità di oggetto 'aperto', capace di ingaggiare una molteplicità di soggetti nella produzione di infinite versioni della stessa storia, mantenendo inalterata la struttura profonda del racconto. Le storie, cioè, sono oggetti di mediazione capaci di creare connessioni tra soggetti e situazioni differenti e possiedono una «capacità generativa» (Gergen 1978) in grado di stimolare forme di cambiamento. Un esempio di applicazione empirica del carattere generativo e di mediazione delle storie come metodo di ricerca è il lavoro svolto da Boje presso la Walt Disney Company, una *storytelling organization* poiché narra con-

25 Su questa linea si esprimono, tra gli altri: Feldman per il quale «il punto vitale della narrazione di storie organizzative non è nel raccontare o trasmettere, ma nella ricostruzione creativa» (1990, 812); Hansen e Khanweiler per i quali le «storie sono raramente descrizioni oggettive degli eventi [...] Riflettono piuttosto ciò che la gente crede che dovrebbe essere vero» (1993, 1393-1394); Gabriel che definisce le storie «tentativi di comunicare e di costruire con la fantasia [...] l'immagine del soggetto come eroe, sopravvissuto, vittima o oggetto d'amore. Esse emergono dalle esperienze quotidiane e ristabiliscono la soggettività in un terreno organizzativo che non può essere sottomesso totalmente al controllo impersonale della razionalità» (1995, 490-491).



tinuamente la propria storia e fonda su questa narrazione il senso della propria identità, l'interpretazione degli accadimenti passati e la fiducia nel futuro (Boje 1995). L'analisi evidenzia la presenza di un insieme di voci che raccontano storie diverse a interlocutori diversi. L'autore riconosce l'esistenza di una storia ufficiale e di molte storie parallele che non ne condividono i temi e i valori espressi, ma che entrano spesso in aperto conflitto con la versione ufficiale. La storia ufficiale, centrata sui temi della felicità, della speranza e del divertimento 'magico', è sostenuta e diffusa dall'amministratore delegato che nel produrla richiama e trasforma la storia ufficiale della fondazione in trame che ritiene più adatte per ottenere dal personale l'adesione a comportamenti coerenti con la strategia. Le storie parallele descrivono situazioni ed eventi, valori e sistemi di comportamento che contrastano con l'immagine della Walt Disney come ambiente ideale per la collaborazione, l'interazione, la motivazione e il successo. Boje ha utilizzato la metafora del gioco *Tamara*, in cui ci sono 12 narratori collocati in 12 differenti luoghi, per descrivere il complesso intreccio tra storie all'interno dell'impresa. Il lettore può comporre il racconto a suo piacimento, scegliendo l'ordine dei narratori. Il numero di differenti racconti potenzialmente disponibili è quindi 12 fattoriale, corrispondente a 479.001.600. Così «l'organizzazione non può essere intesa come una storia, ma piuttosto come una molteplicità di storie e d'interpretazioni di storie in conflitto l'una con l'altra» (Boje 1995, 1001).

### 1.5.3 Le funzioni della narrazione

L'interesse nei confronti della narrazione come metodo di ricerca nelle scienze sociali è stato affermato con vigore a partire dagli anni Novanta. In particolare, si è affermato che le storie organizzative e la ricerca basata sulla narrazione sono in grado di produrre forme di conoscenza dei fenomeni altrimenti non acquisibili attraverso altri metodi di analisi (Ng e de Cock 2002). La singolarità dell'approccio narrativo nasce dal riconoscimento delle molteplici funzioni che gli sono attribuite. La narrazione non infatti è la semplice ricostruzione cronologica degli eventi del passato, bensì un metodo di ricerca adatto per svolgere analisi e approfondimenti nelle seguenti aree tematiche (Rhodes e Brown 2005):

- costruzione di significati;
- apprendimento individuale e collettivo;
- cambiamento;
- conflittualità e potere;
- comunicazione;
- identità individuale e collettiva.

La prima funzione attribuita alla narrazione come metodo di ricerca en-

fatizza la valorizzazione delle esperienze vissute dai soggetti.<sup>26</sup> Le storie supportano i processi cognitivi di rielaborazione dell'esperienza, di comprensione della dinamica dei fenomeni osservati, di focalizzazione sugli aspetti rilevanti, di valutazione delle cause ed effetti e di ridefinizione dei comportamenti possibili (Boland e Tenkasi 1995). La narrazione contribuisce a una riflessione tesa al recupero dei caratteri del passato affinché si possa anticipare il futuro e acquisire nuove chiavi interpretative del presente. L'analisi retrospettiva tende a creare interconnessioni tra passato, presente e futuro con forme di *path-dependency* che possono assumere significati differenziati, riconducibili alle seguenti categorie (Cox e Hasard 2007):

- Interpretazione del passato. La finalità è di dare un significato, tra i tanti astrattamente possibili, agli eventi del passato utilizzando il presente come chiave interpretativa. L'attribuzione di significati all'esperienza è un processo riflessivo che si attiva sulla base del richiamo di eventi e situazioni del passato spesso arricchite di valori emozionali. Esso proietta l'immagine della realtà come una costruzione continua, che prende forma quando le persone danno senso in termini retrospettivi alle situazioni e a quello che hanno creato (Weick 2001). In questi processi c'è una forte qualità riflessiva che fa emergere l'idea del *sensemaking* come ciclo continuo teso al recupero dei caratteri del passato e alla spiegazione delle situazioni inattese. Per la Louis: «La costruzione del significato può essere vista come un ciclo ricorrente costituito da una sequenza di eventi che hanno luogo nel tempo. Il ciclo ha inizio quando gli individui formano anticipazioni e presupposizioni inconse e consce, che servono come previsioni riguardanti gli eventi futuri. Successivamente gli individui sperimentano eventi che possono essere discrepanti rispetto alle previsioni. Gli eventi discrepanti o sorprese innescano il bisogno di dare spiegazioni alle discrepanze attraverso la rilettura a posteriori. Così, alle sorprese è attribuita un'interpretazione o un significato» (Louis 1980, 241). Di conseguenza, sono le condizioni attuali che permettono di comprendere il passato e di esplicitare le possibili ragioni della sua evoluzione rispetto all'esistente. In questo senso, l'interpretazione del passato si differenzia sensibilmente dalle azioni volte alla verifica obiettiva del passato, intesa per lo più come un problema di disponibilità d'informazioni utili per trovare in esso i motivi di giustificazione del presente.

26 Per Robinson e Hawpe: «è attraverso la riflessione sull'esperienza che si producono le storie. Le storie che costruiamo sono racconti, tentativi di spiegare e di capire l'esperienza [...] Le storie sono mezzi per interpretare e reinterpretare gli eventi, costruendo schemi causali che integrino ciò che è conosciuto su un dato evento con ciò che è congetturato ma rilevante per l'interpretazione» (1986, 111-112).

- Cooptazione del passato nel presente. La finalità è rendere esplicita la catena dei nessi causali che conduce dal passato al presente, in modo tale da non limitare la conoscenza alle sole cause dell'evoluzione, ma di estenderla anche agli effetti e alle riconfigurazioni dinamiche della concatenazione causale. Questa problematica rinvia a impostazioni differenti. Da un lato, il modello razionale risolve la complessità delle interconnessioni tramite la costruzione anticipata del reticolo causale la cui efficacia è supportata da espliciti riferimenti alla validità del metodo di calcolo deterministico. Il risultato è solo parziale dato che la semplificazione dell'approccio, condizionata anche dalla quantità e qualità delle informazioni disponibili e dalla soggettività dell'osservatore, conduce alla ricostruzione solo di una parte delle relazioni rilevanti. Di conseguenza si esplicitano alcune alternative d'azione che, una volta selezionate, diventano l'oggetto della pianificazione. Dall'altro, il modello processuale si pone in modo diretto e profondo di fronte alla complessità del processo nel tentativo di recuperare il potenziale espresso nelle interconnessioni tra relazioni causali, tra *frame* temporali differenti e tra agenti del cambiamento. L'assunzione di fondo è la co-esistenza di parti che determina la natura costitutiva del processo e che determina l'eterogeneità e la diversità. Tale co-esistenza non può essere governata ricorrendo a criteri analitici dato che la fluidità processuale impedisce di catturare le variabili esplicative entro schemi di tipo deterministico.
- Ripresentazione del passato e anticipazione del futuro. La finalità è far convergere il passato e le anticipazioni del futuro sul presente, rendendo così indistinguibili le tre dimensioni temporali. L'assunto è la non indipendenza del presente rispetto al passato che porta a evidenziare i caratteri della relazione complessa e continua tra presente, passato e futuro. L'apertura al futuro avviene sulla base della coerenza tra i differenti *frame* temporali e le loro interconnessioni. Pertanto, il presente include parti del passato e questa è la condizione per l'anticipazione del futuro. La formulazione di strategie per il futuro che abbiano caratteristiche di innovazione dipende dai processi, spesso conflittuali, d'interpretazione e reinterpretazione delle interconnessioni tra multipli e differenti piani temporali. La tensione continua verso un processo con cui si collegano assieme la memoria del passato, l'attenzione al presente e le aspettative del futuro è capace di generare una sintesi dinamica e organica dell'evoluzione in atto. Si tratta di una competenza processuale che tratta il tempo come un flusso, anziché come un ciclo, e che pone sullo stesso livello d'importanza i tre *frame* temporali senza attribuire pesi differenziati, ma cercando di approfondire la fluidità della concatenazione degli eventi e mantenendo un giusto bilanciamento tra la visione focale sul presente e la visione sussidiaria sul passato e sul futuro (Olivotto 2009). L'interconnessione

dei *frame* temporali implica la co-esistenza di *pattern* che presentano linee evolutive differenziate ma anche sovrapposte, generando così quella tensione che implica la pluralità delle possibilità permesse. L'esplorazione di tali possibilità rende fattibile il riconoscimento di opportunità interessanti capaci d'incorporare anche contenuti di innovazione come stimolo fondamentale per il cambiamento. L'utilizzo di approcci narrativi è suggerito per attivare modalità d'interconnessione e di esplorazione innovativa (Kaplan e Orlikowski 2014).

In sostanza, attraverso la ricostruzione in forma di racconto, il soggetto è ingaggiato in un'attività di riflessione finalizzata al riordinamento, alla riconfigurazione e all'interpretazione dei fenomeni. Attraverso la ricognizione del passato mediante le chiavi interpretative del presente, si proiettano immagini del futuro.

La seconda funzione della narrazione è ben espressa nelle parole di Zemke che considera le storie: «il blocco fondamentale e basilare dell'apprendimento umano [...] la struttura per le nostre percezioni», e la narrazione «un modo divertente ed efficace per apprendere» (1990, 44). La narrazione è funzionale non solo all'apprendimento individuale, mediante l'attivazione di processi riflessivi e interpretativi, ma anche allo sviluppo di forme di apprendimento su base collettiva. Con riferimento al testo narrativo, anche il lettore può partecipare all'atto della narrazione e contribuire alla costruzione di storie confrontando il suo punto di vista con quello della voce narrante. La dimensione profonda della storia costituisce la fonte da cui attingere per attivare nuovi processi di riflessione e costruire nuove storie. Con riferimento al discorso narrativo, Barrett e Srivastva evidenziano come le storie: «dando un nome alle esperienze fanno sì che esse divengano accessibili alla comprensione degli altri. Il linguaggio diviene capace di portare significati ed esperienze cumulativi che trascendono le caratteristiche del momento attuale» (1991, 237). La possibilità di ascoltare il racconto di altri diventa un momento di partecipazione sociale che assume forme concrete attraverso il dialogo. Quest'ultimo diventa lo strumento capace di collegare più voci narranti e pervenire alla produzione congiunta di storie (Ochs e Capps 2001).<sup>27</sup> In questi termini la narrazione può essere interpretata come una pratica sociale di tipo collettivo, collocata in uno specifico contesto socio-cultu-

27 Ochs e Capps, recuperando le idee di Bakhtin sul dialogo come strumento che mette in relazioni voci differenti, definiscono l'attività narrativa lo: «strumento per riflettere in modo collaborativo sulle situazioni specifiche e sul loro posto nello schema generale della vita [...] il contenuto e la direzione che le narrazioni prendono dipendono dai contributi narrativi degli altri interlocutori che forniscono, elicitano, criticano, rifiutano e traggono inferenze da aspetti del resoconto che viene sviluppato. Nel corso di questi scambi la narrazione diventa un risultato dell'interazione e gli interlocutori diventano co-autori» (2001, 2-3).

rale e aperta per favorire la generazione d'interconnessioni continue. La natura polisemica e polifonica della narrazione è la base per delineare il superamento della semplice visione dell'apprendimento come utilizzo razionale delle informazioni disponibili. Essa, al contrario, privilegia l'impostazione dell'apprendimento situato che lega assieme, in una relazione di sincronicità, la riflessione intenzionale, i permessi all'azione resi possibili dagli oggetti e i caratteri del contesto. L'apprendimento e la pratica sociale in cui è situato sono quindi visti come fenomeni mutualmente costitutivi. Gli studi etnografici di Orr (1996) per primi hanno messo in evidenza la dimensione processuale e relazionale dell'apprendimento, nonché reso esplicite le interconnessioni con l'innovazione. Essi rivelano alcuni momenti critici del percorso di generazione e condivisione di conoscenza:

- la comprensione dell'esistenza di un problema enigmatico e la consapevolezza dell'inefficacia risolutiva delle conoscenze procedurali formalizzate nei manuali o acquisite mediante l'attività formativa;
- l'emersione di interconnessioni dinamiche tra soggetti (dialoghi tra tecnici riparatori), tra soggetti e oggetti (l'interazione attiva con la macchina fotocopiatrice guasta), tra riflessione e azione improvvisata;
- il ruolo delle interconnessioni dinamiche per alimentare efficaci processi di divergenza non solo per la comprensione delle origini e delle caratteristiche dei problemi, ma anche per lo sviluppo di soluzioni originali.

Tutti i momenti critici si sviluppano direttamente sul posto di lavoro e i tecnici utilizzano la narrazione come strumento capace di articolare sviluppi in termini di apprendimento. Infatti, i contenuti raccolti attraverso la descrizione narrativa delle manifestazioni certe del problema nella prospettiva degli utilizzatori, delle soluzioni sperimentate dai colleghi per problemi simili, delle caratteristiche delle variabili di contesto e della interazione con le macchine, sono utilizzati come elementi stabili della storia. Quest'ultima esibisce il suo carattere dinamico e aperto adattandosi a essere proposta nelle interazioni tra soggetti diversi e ad assumere molteplici configurazioni per stimolare un confronto più serrato attorno al problema. In tali contesti la narrazione diventa essa stessa una pratica sociale capace di accogliere ed esaltare l'idea dell'apprendimento come processo continuo che si inserisce in un ambiente in continua riconfigurazione.

Lo stimolo alla riflessione e al dialogo per la generazione di nuove forme di apprendimento originato dalla narrazione è associato al cambiamento. Questo profilo è approfondito sul piano cognitivo, a livello individuale e di gruppo, per favorire lo sviluppo di schemi mentali attraverso i quali interpretare il presente per acquisire chiavi di lettura capaci di dare spiegazioni credibili al passato. La re-interpretazione del passato passa attraverso la messa a punto dei modelli cognitivi come risultante di

processi di apprendimento derivanti dai nuovi inquadramenti delle caratteristiche dei problemi. L'attività riflessiva che si svolge in forma narrativa evidenzia quindi nuove interpretazioni del passato e rende esplicite interpretazioni rimaste silenti, ma che si riconoscono come importanti. La capacità di scoprire nuovi significati dalle situazioni consente di ricallibrare le configurazioni della struttura causale dei fenomeni con avanzamenti significativi per l'attività decisionale. Così, il collegamento tra le caratteristiche cognitive dei soggetti, la manifestazione di situazioni non pianificate, la natura processuale, situata e relazionale dell'apprendimento, diventa fondamentale per lo sviluppo di percorsi di cambiamento plausibili. In alcune situazioni, la riflessione cognitiva individuale e collettiva sarà l'elemento determinante per elaborare su basi formali e anticipate i contenuti del cambiamento. In tali situazioni, l'aspetto problematico è legato alla disponibilità e ai contenuti dell'informazione economica. In altre situazioni, si dovrà privilegiare la costruzione di contenuti alla elaborazione formale. A essa, infatti, occorre dare sostanza per mezzo di processi di *sense-making* integrati da competenze intuitive e creative capaci di indirizzare l'azione in termini utili per il cambiamento.

Il carattere polisemico e polifonico della narrazione è determinante per esaltare la dimensione comunicativa della narrazione. Il riferimento non è alla comunicazione intesa come il processo di trasmissione di un messaggio dal mittente verso il destinatario. Bensì alla comunicazione come caratteristica costitutiva della narrazione che si rinviene nell'essere continuamente riconfigurata affinché si adatti alla complessità dell'intreccio relazionale in cui l'*agency* si manifesta, e alla sua dinamica e continua trasformazione.

In questo modo, non solo si creano le condizioni per favorire processi sociali e cognitivi di apprendimento, significato e cambiamento, ma anche si portano in superficie e si cercano di risolvere i conflitti tra gli individui e le coalizioni in competizione per la gestione del potere (Hardy e Thomas 2014). Se è vero che le storie costituiscono uno schema interpretativo per mezzo del quale le azioni e i significati vengono compresi e diffusi all'interno dell'organizzazione, ciò conferisce loro il carattere di strumento per esprimere il potere, perseguire fini politici, esprimere relazioni di dominanza e opposizione. Le storie, dunque, rinviano a una dimensione politica resa esplicita nel momento in cui la loro costruzione sottende omissioni e manipolazioni di informazioni per influenzare la comprensione e la valutazione da parte dell'*audience*, e affermare la legittimità della posizione della voce narrante all'interno del gruppo di interesse di appartenenza. Le storie possono essere gestite per rafforzare la leadership al punto che i leader più efficaci sono anche quelli più consapevoli dell'importanza della narrazione come strumento per sostenere le loro strategie e ottenere dai restanti componenti il gruppo l'adesione a comportamenti di collaborazione, impegno e mutua fiducia (Brown 1998).

Infine, un'ulteriore significativa funzione delle storie è trasmettere impliciti valori morali, di stimolare e favorire la diffusione e l'interiorizzazione della cultura organizzativa (Martin 1982). Esse assorbono e trasmettono la dimensione più profonda delle norme e delle tradizioni che contribuiscono a definire l'identità dell'impresa, esprimono e condizionano i comportamenti che i soggetti devono tenere in determinate situazioni al fine di assicurare una coerenza di fondo con la cultura dominante dell'azienda. Le storie sono uno strumento efficace di allineamento culturale non solo perché incidono sulle modalità di comportamento, ma anche perché risolvono le contraddizioni e le ambivalenze che ogni cultura organizzativa manifesta, ricreando una situazione di coerenza generale.<sup>28</sup>

#### 1.5.4 I presupposti teorici della visualizzazione

Nell'ultimo decennio si è assistito ad un'intensa proliferazione di studi e ricerche che hanno analizzato i ruoli di alcuni strumenti per la formulazione strategica, osservati mediante le nuove sensibilità messe in campo dall'approccio *practice-based*. Emergono ricalibrature delle impostazioni tradizionali che portano alla luce nuovi ruoli degli strumenti di analisi strategica nella composizione e riconfigurazione delle pratiche strategiche (Jarzabkowski e Kaplan 2015). Osservati nel dinamismo processuale, gli strumenti sono elevati al ruolo di agenti e s'inseriscono perciò con modalità attive e condizionanti nella configurazione e trasformazione dell'azione strategica. Il rifiuto dell'idea che la definizione di ciò che uno strumento è in grado di fare sia collocata nello strumento stesso (essenza), determina un radicale cambiamento di prospettiva per l'analisi strategica e consente di riconoscere l'importanza di nuove pratiche strategiche. Tra queste, la visualizzazione strategica sembra presentare profili d'interesse per affrontare la complessità costitutiva del processo di formulazione strategica e per dare identità e confini ai collegamenti tra soggetti e oggetti, e ai processi successivi di riconfigurazione della pratica. Di essa si evidenziano le caratteristiche di strumento di rappresentazione del pensiero strategico, individuale e collettivo, ovvero di pratica sociale che interviene nella formulazione della strategia in contesti complessi (Zanin, Bagnoli e Massaro 2013).

28 Per Hansen e Khanweiler le storie permettono di: «trasmettere aspettative di comportamento, stabilire ordine all'interno di tutte le società [...] e per questo motivo possono essere considerate come vere e proprie leggi [...] che servono come guida comune per influenzare il comportamento e gli atteggiamenti che influiscono sulle prestazioni dell'organizzazione [...] sono usate per il controllo politico e per esercitare influenza sugli atteggiamenti degli individui» (1993, 1391).

La disciplina sulla visualizzazione strategica si presenta oggi come un campo di ricerca non ancora perfettamente strutturato, ma che ha trovato sistematiche applicazioni nell'ambito dell'interazione uomo-computer, della progettazione grafica, degli studi architettonici e delle riunioni su tematiche strategiche nelle aziende (Lengler e Eppler 2007, Kaplan 2011). I risultati delle prime ricerche empiriche sembrano confermare la presenza di differenti impostazioni sul tema che traggono ispirazione dal dibattito sul rilievo del riferimento alla pratica per qualificare la natura dei fenomeni economici. Il loro approfondimento è utile non solo per la messa a sistema di una visione d'insieme, ma anche per esplicitare il contributo che le differenti impostazioni sono in grado di offrire su questo tema, proposte in alternativa ovvero in complementarietà.

Una prima impostazione sulla visualizzazione strategica fa riferimento all'approccio strutturalista per cui l'oggetto di analisi è costituito da entità con caratteri definiti e predeterminati che producono effetti per l'azione secondo forme deterministiche (*self-action*). L'aderenza all'approccio strutturalista è d'ispirazione per i lavori che guardano alle molteplici forme di rappresentazione visiva come strumento tecnico che, in forza delle sue proprietà costitutive, è capace di generare un contributo tangibile alla formazione della strategia. Di quest'ultima si esaltano i caratteri cognitivi riducendola, di fatto, a un'attività di riflessione su base prevalentemente individuale. Essa è osservata come un oggetto di cui non interessa cogliere la dinamica costitutiva ma, in forma minore, le potenzialità di miglioramento. Le ultime sono ricercate proprio negli effetti sull'apprendimento generati dall'uso di strumenti di supporto direzionale tra i quali si collocano anche gli strumenti di visualizzazione e, in particolare, le immagini e le rappresentazioni grafiche. Esse intervengono soprattutto nei processi d'intuizione e d'interpretazione e sono qualificate dalla prevalenza di risvolti sul piano dell'apprendimento individuale (Crossan, Lane e White 2009).

Una seconda impostazione dà rilievo all'interazione tra entità per la produzione di effetti sul processo di formulazione strategica. Si passa dalla centralità riconosciuta alle proprietà essenziali della singola entità, all'interazione tra entità diverse (*inter-action*). L'aderenza a tale approccio qualifica i lavori che osservano gli strumenti di supporto direzionale in chiave strategica non tanto nella loro veste tecnica, quanto nella capacità di favorire collegamenti tra soggetti, allargando così i confini che delimitano la figura del decisore. I collegamenti e le loro ramificazioni nel corso del tempo sono la chiave d'accesso per l'inserimento attivo di altri soggetti nel processo. L'introduzione di nuovi soggetti diventa un punto centrale per catturare al meglio l'origine costitutiva dei fenomeni e per cogliere aspetti della trasformazione dinamica della loro essenza. Tale impostazione è ripresa anche dagli studi sulla visualizzazione strategica per evidenziare l'interesse verso la ricerca di un più esplicito raccordo



con la qualificazione collettiva della struttura agenziale che contribuisce in modo attivo alla produzione di qualificazioni concrete del processo (Osterwalder, Pigneur e Clark 2010). Come nella prima impostazione, la lettura del processo di formulazione strategica avviene mediante l'adozione di una chiave interpretativa che esalta la dimensione cognitiva e l'apprendimento. Il contributo della struttura collettiva di soggetti in interazione è approfondito nella produzione di effetti per il miglioramento dell'attività di riflessione attraverso l'integrazione delle basi cognitive (Crossan, Lane e White 1999). Tali effetti sono originati dall'impiego di strumenti di visualizzazione, in particolare le mappe cognitive. A differenza della prima impostazione, il fattore costitutivo del processo non è la singola entità/soggetto, bensì la struttura collettiva di entità/soggetti legati assieme da interazioni multiple attraverso la mediazione offerta dallo strumento di visualizzazione.

Infine, una terza interpretazione conduce verso il riconoscimento esplicito della natura dinamica e fluida del processo di formulazione strategica. L'immagine che cattura il senso della fluidità temporale, spaziale e di associazione tra soggetti diversi è quella di *pattern*. Essa fa emergere la trasformazione come carattere costitutivo del processo di formulazione della strategia. Questo per l'interesse a cogliere il divenire processuale, anziché far prevalere letture statiche, al meglio rese dinamiche dal ricorso alle riqualificazioni assunte in momenti temporali differenti. Il progressivo ma inesorabile avanzamento del processo stimola a identificare modalità utili per cogliere la natura dinamica della generazione. Anche se ciò pone problemi non secondari nella definizione dell'unità di analisi che non può essere racchiusa entro categorie e classificazioni delimitate ma, viceversa, va considerata come una sorta di *continuum*. Coerentemente con tale impostazione, il ruolo degli strumenti di supporto in chiave strategica assume connotazioni differenziate. Da funzioni di razionalizzazione del pensiero strategico e di connessione tra soggetti per il potenziamento dello sforzo cognitivo, si passa a funzioni generative, cioè di contributo attivo alla formazione del processo. Si sposa così l'idea della simmetria agenziale tra soggetti e oggetti e si riconosce esplicitamente anche agli ultimi un potenziale generativo per la fluidità costitutiva del processo. Tale potenziale è analizzato anche con riferimento agli strumenti di visualizzazione che sono quindi osservati nella loro veste di strumenti epistemici (Ewenstein e Whyte 2009).

Tabella 3. Strumenti di visualizzazione strategica e effetti sulle decisioni

Presupposti	Determinanti	Effetti	Livello	Strumento	Ruolo strumento
<i>Self-action</i>	Proprietà costitutive dello strumento	Intuizione e interpretazione	Individuale	Rappresentazione per immagini	Oggetto tecnico
<i>Inter-action</i>	Associazioni di soggetti	Integrazione basi cognitive	Gruppo	Mappe strategiche	Oggetto di confine
<i>Pattern</i>	Inserimento attivo nel processo	Generazione	Socio-materiale	Tutti gli strumenti che contribuiscono alla dinamica processuale	Oggetto epistemico

### 1.5.5 Gli strumenti di visualizzazione

Secondo una prevalente definizione, gli strumenti di visualizzazione sono rappresentazioni grafiche dotate d'impatto esteriore, sistematicità e stabilità, costruite attraverso l'applicazione di solide metodologie. Il loro compito principale è catturare l'informazione rilevante per le decisioni e supportare lo sviluppo di nuova conoscenza, la comunicazione delle esperienze, e l'avanzamento nella comprensione dei fenomeni aziendali (Lengler e Eppler 2007). La rapida e consistente diffusione degli strumenti ICT nelle aziende ha stimolato lo sviluppo di numerosi strumenti di visualizzazione, in particolare nell'ambito dei processi di raccolta e analisi dei dati e informazioni da utilizzare per le decisioni. La loro presenza sistematica nella pratica manageriale è ormai consolidata al punto che si contano più di 160 differenti strumenti di visualizzazione utilizzati. Un recente studio sistematico sull'argomento è giunto alla definizione della tavola periodica degli strumenti di visualizzazione, un inventario grafico che raccoglie, secondo specifici criteri di classificazione, un centinaio di affermati strumenti di visualizzazione impiegati nella pratica manageriale (Lengler e Eppler 2007). Lo studio propone di classificare gli strumenti sulla base delle seguenti caratteristiche:

- complessità della visualizzazione (bassa/alta), misurata con riferimento alla numerosità delle regole richieste per l'applicazione dello strumento e delle interdipendenze tra i concetti da visualizzare;
- tipologie di contenuti catturati dallo strumento, definite sulla base delle caratteristiche intrinseche dell'elemento rappresentato (es.: conoscenza oggettiva/dato, conoscenza soggettiva/percezione) e tali da identificare 5 differenti oggetti della visualizzazione: dati, informazioni, concetti, metafore, strategie;

- punto di vista, inteso quale livello di approfondimento e dettaglio della rappresentazione e che conduce alla distinzione tra strumenti che favoriscono la visione d'insieme (*big picture*), strumenti che favoriscono la visione di dettaglio e strumenti che permettono di gestire simultaneamente entrambi i livelli;
- modalità di supporto ai processi cognitivi, distinguendo tra strumenti che stimolano processi generativi (pensiero divergente) e strumenti orientati ad articolare, strutturare e sintetizzare la conoscenza (pensiero convergente);
- tipologia di rappresentazione dell'informazione, che invita a distinguere gli strumenti in processi, per evidenziare la natura dinamica, ciclica e sequenziale, e in strutture, per enfatizzare l'ordine, l'organizzazione e la razionalizzazione dell'informazione.

La tavola periodica degli strumenti di visualizzazione è non una semplice metafora visiva d'inquadrimento degli strumenti, ma una mappa capace di orientare la scelta dello strumento più adatto a supportare i decisori di fonte a specifiche situazioni. Le regole di classificazione riflettono, infatti, i caratteri di complessità delle situazioni decisionali e mettono a disposizione del decisore il set di strumenti di visualizzazione che presentano caratteristiche coerenti con la situazione. In questo modo non solo il decisore è guidato nella scelta, ma ha la possibilità d'identificare lo strumento o, addirittura, la combinazione di strumenti più adatti e, quindi, di sfruttare in forma integrata le potenzialità offerte dagli stessi per affrontare le sfide cognitive, sociali ed emozionali del processo decisionale.

Il dibattito in corso sull'uso degli strumenti di visualizzazione evidenzia una chiara preferenza da parte dei soggetti-utilizzatori verso strumenti trasparenti e semplici, privi di sofisticazioni tecniche. Ciò sembra riconducibile a tre fattori (Spee e Jarzabkowski 2009):

- adattabilità dello strumento alle differenti situazioni problematiche;
- facilità di primo utilizzo o riutilizzo anche a distanza di tempo che favorisce l'interazione tra soggetti che operano anche in ambiti differenziati e che sono qualificati da diversi *background* culturali ed esperienziali;
- affidabilità dello strumento che implica la legittimazione del suo impiego relativamente alle funzioni tecnica, culturale e linguistica.

La semplicità è una caratteristica attribuita anche agli strumenti di visualizzazione. A questo proposito, sono stati individuati 3 fattori che sembrano influenzare in modo significativo la scelta in merito all'utilizzo dello strumento di rappresentazione visuale da parte del soggetto decisore (Eppler e Platts 2009):

- utilizzabilità percepita, espressione del livello di confidenza in merito alla circostanza che l'utilizzo della specifica rappresentazione visuale non sia gravato da particolari costi e sforzi di applicazione e uso;
- utilità percepita, espressione del livello di confidenza in merito alla circostanza che l'utilizzo della specifica rappresentazione visuale incrementi la qualità e la produttività del lavoro;
- autorità percepita, espressione del livello di con cui il soggetto utilizzatore confida che il ricorso a una particolare rappresentazione visuale sia una buona scelta.

Tabella 4. Fattori per la scelta dello strumento di visualizzazione

	<b>Fattori</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Utilizzabilità percepita</b>	Semplice da comprendere	La comprensione del funzionamento dello strumento richiede una conoscenza pregressa limitata
	Semplice da apprendere	Le operazioni richieste per il funzionamento dello strumento sono intuitive e facilmente manipolabili
	Rilevanza delle categorie	La predefinita struttura delle categorie rende il contenuto maggiormente significativo
	Valore estetico	La rappresentazione visuale è piacevole da guardare
<b>Utilità percepita</b>	Rapidità esecutiva	Grafici e diagrammi focalizzano sugli aspetti rilevanti e velocizzano il processo di analisi
	Produttività	Grafici e diagrammi supportano il momento riflessivo e la messa a sistema dei diversi pezzi del ragionamento migliorando la qualità del processo
	Immediatezza	Forme predefinite di rappresentazione riducono comportamenti opportunistici, favoriscono il cambio di prospettiva e aprono verso nuove vedute rispetto a un particolare problema
	Adattabilità	Diagrammi e schemi possono essere facilmente e rapidamente adattati per l'applicazione in contesti decisionali differenti
<b>Autorità percepita</b>	Nome e diffusione	La rappresentazione visuale è facilmente diffondibile in azienda e al suo esterno grazie all'adozione di un nome sintetico e accattivante e ai normali canali di comunicazione
	Testimonial di primo livello	La rappresentazione visuale può essere promossa e sostenuta da soggetti/brand rilevanti in termine di immagine
	Metodologie consolidate	Le regole per lo sviluppo, la produzione e l'utilizzo delle rappresentazioni sono trasparenti, consistenti e rigorose
	Effetti positivi per il network	L'utilizzo della rappresentazione tra differenti nodi di un network consente di innovare il sistema generando utilità per utilizzatori diversi

La psicologia cognitiva e la teoria della creatività hanno gettato le basi per l'affinamento degli strumenti visuali e il consolidamento del metodo di ricerca basato sulla visualizzazione in campo strategico. L'assunzione

di fondo è che attraverso l'uso delle immagini il decisore sia facilitato nella strutturazione del suo pensiero, nel chiarire direzione e senso delle associazioni tra concetti e nel riconoscere il significato e le potenzialità applicative delle informazioni possedute. La visualizzazione risulta fondamentale per poter sfruttare appieno l'intuizione e la creatività: «utilizzando le immagini mentali, i manager possono integrare le abilità creative e intuitive della parte destra del cervello con le funzioni razionali della parte sinistra» (Anthony et al. 1993, 44). Inoltre, essa contribuisce ad avvicinare la conoscenza della complessità dei fenomeni e ad affrontare la manifestazione di sorprese e ambiguità, sollecitando l'attivazione di meccanismi esplorativi intesi quali modi di conoscere basati sulla percezione sensoriale (Ewenstein e Whyte 2009). Nuove attenzioni sono riposte sulle forme estetiche e cinestetiche della conoscenza. Sono forme che derivano dalla vista, ma anche dal tatto, dall'olfatto, dal gusto e dall'udito, oltre che dall'interazione fisica con la materialità (Whyte et al. 2008).

La visualizzazione strategica come strumento e metodo di ricerca s'inserisce in queste metodologie. Essa può essere definita come l'utilizzo sistematico di differenti rappresentazioni grafiche che presentano un elevato grado di complementarità tra esse al fine di migliorare l'analisi, lo sviluppo, la formulazione, la comunicazione e l'implementazione della strategia (Lengler e Eppler 2007). Ne beneficia la qualità del processo di formulazione strategica e una maggiore prontezza a raccogliere le sfide che esso pone sul piano cognitivo, sociale ed emozionale (Eppler e Platts 2009).

La dimensione cognitiva che qualifica il processo di formulazione della strategia attiene gli aspetti problematici del rapporto tra il soggetto e la situazione decisionale, con l'informazione economica che gioca un ruolo rilevante per l'applicazione di percorsi virtuosi di riduzione dell'incertezza e della complessità. L'integrazione efficace della conoscenza soggettiva del decisore (il mix di conoscenza formalizzata, conoscenza tacita, distorsioni cognitive, abilità intuitive) con l'informazione economica disponibile e le caratteristiche della situazione problematica è un fattore critico per la capacità del decisore di affrontare in modo originale situazioni complesse. In queste situazioni diventa fondamentale attivare processi cognitivi capaci di individuare problemi interessanti ai quali opporre soluzioni altrettanto interessanti. Una distinzione utile è quella che riconosce due differenti stili cognitivi, impiegabili anche in modo integrato per amplificare le potenzialità del processo di riflessione: quello divergente, creativo ed espansivo, e quello convergente, analitico e riduttivo (Mintzberg, Duru e Théorêt 1976). Entrambi gli stili consentono un'effettiva concretizzazione del processo decisionale, pur trovando un'applicazione coerente in relazione alle specifiche fasi del processo decisionale. Così, lo stile convergente si esprime in particolare durante l'analisi dei dati dal momento che è estremamente utile dare una

strutturazione logica alla varietà delle informazioni disponibili e pervenire alla selezione delle informazioni rilevanti in modo tale da renderne possibile il trattamento. Lo stile divergente, invece, è coinvolto nella fase d'ideazione della strategia per facilitare l'elaborazione di alcune soluzioni originali e valide, utili per alimentare la messa in campo di azioni efficaci. Gli strumenti di supporto direzionale devono essere capaci di generare interconnessioni tra il decisore, la situazione decisionale e l'informazione disponibile per stimolare i processi cognitivi. In questo senso operano gli strumenti di visualizzazione rivolti a far emergere le visioni dei singoli, a stimolare processi di attribuzione di senso e di significato e a incanalare l'informazione economica per un suo utilizzo efficiente. Più precisamente, l'impiego degli strumenti di visualizzazione genera benefici sul piano cognitivo che attenuano molte delle difficoltà che si riscontrano lungo il processo decisionale, e in particolare (Eppler e Platts 2009):

- il trattamento razionale di un elevato fabbisogno informativo, differenziato per varietà e numerosità delle informazioni disponibili, per la produzione di sintesi efficaci, la combinazione integrata di basi informative diverse, l'inserimento di nuova conoscenza, il richiamo della conoscenza sedimentata;
- l'ambiguità, l'imprecisione e l'imprevedibilità che contraddistinguono situazioni decisionali incerte e complesse e che offuscano la comprensione delle caratteristiche dei problemi;
- la gestione simultanea di molti e differenziati fattori critici da mettere a sistema per pervenire ad una scelta di ottimo o quasi-ottimo e la valutazione di molteplici alternative, che paiono tutte promettenti nei risultati;
- il passaggio dallo spazio computazionale a quello percettivo e cognitivo mediante la trasformazione dei dati e delle informazioni in conoscenza;
- l'elaborazione di nuovi concetti tramite lo sviluppo di riflessioni aperte capaci di mettere in discussione le formule del successo aziendale.

Tabella 5. I benefici cognitivi della visualizzazione

Benefici cognitivi	Descrizione
Facilita l'elicitazione del pensiero cognitivo e la produzione di sintesi efficaci	La capacità computazionale della mente umana si esprime al meglio attraverso la percezione visiva. La visualizzazione, pertanto, favorisce l'identificazione di schemi e strutture di ragionamento. In questo modo è più facile identificare blocchi di informazioni rilevanti, definire <i>pattern</i> di ragionamento per la strutturazione dei problemi
Abilita nuove prospettive d'osservazione e stimola l'apprendimento per intuizione e interpretazione	I metodi visuali stimolano la creatività e l'immaginazione. Pertanto, la visualizzazione consente il <i>reframing</i> e sollecita la modifica della conoscenza soggettiva ( <i>soft-knowledge</i> ) al fine di generare nuove interpretazioni dei fenomeni e dei loro risvolti.
Attiva il richiamo della memoria di lungo termine e favorisce la creazione di catene causali tra concetti	La memorizzazione di dati ed informazioni avviene attraverso la produzione di immagini. Pertanto, le immagini visuali aiutano a gestire contemporaneamente dati e informazioni differenziati, a richiamare la base informativa stratificata nel passato e a incoraggiare la rappresentazione del loro flusso consequenziale

La dimensione sociale del processo di formulazione della strategia sposta il baricentro dall'individuo al gruppo, enfatizzando l'utilità dell'allargamento della base cognitiva per potenziare gli effetti dell'apprendimento attraverso l'aggregazione di basi di conoscenza differenziate. Il fenomeno critico è il passaggio dalla cognizione individuale, che si manifesta attraverso l'*expertise* del singolo soggetto, alla cognizione di gruppo, che si qualifica per il tentativo di integrare ambiti di conoscenza non sempre dominabili dal singolo. Nelle situazioni decisionali con elevata interdipendenza e complessità, l'articolazione del problema decisionale comporta il continuo movimento tra lo sfruttamento di basi di conoscenza note - rese esplicite e trasmesse attraverso l'utilizzo di rappresentazioni grafiche complementari (immagini, figure, ipertesti, schemi, ecc.), ovvero ancora incorporate nella loro dimensione tacita - e l'esplorazione di nuovi ambiti per favorire la creazione di risposte innovative. Diventa quindi rilevante il ruolo degli strumenti che consentono di mettere assieme diversi soggetti con le proprie esperienze, le proprie predisposizioni, i propri modi di intendere la realtà e i propri ruoli per favorire lo sviluppo di un lavoro collettivo di attribuzione di senso capace di incidere in modo più significativo sulle situazioni problematiche. Gli strumenti visuali si dimostrano efficaci in una prospettiva di stimolo all'apprendimento per integrazione della conoscenza, e la loro utilità può essere apprezzata per diversi aspetti, in particolare (Eppler e Platts 2009):

- la combinazione di basi di conoscenza differenziate, per la costruzione di una memoria collettiva che catturi il sapere aziendale e lo renda disponibile per il gruppo;

- l'esplicitazione dei frame cognitivi di ciascun soggetto, che in tal modo vengono resi disponibili agli altri, favorendo meccanismi di collegamento per la produzione di significati collettivi;
- l'accumulazione della conoscenza soggettiva, incorporata nell'individuo (*embodied*) attraverso processi di trasferimento, traduzione e trasformazione che implicano manipolazioni sintattiche (codifica della conoscenza), semantiche (esplicitazione della potenzialità della conoscenza) e pragmatiche (adattamento della conoscenza alla situazione decisionale);
- lo sviluppo di forme di apprendimento orizzontali, capaci di affrontare situazioni problematiche in modo originale mediante l'applicazione dei contributi offerti da esperienze maturate in situazioni diverse da quelle generalmente affrontate.

Tabella 6. I benefici sociali della visualizzazione

<b>Benefici sociali</b>	<b>Descrizione</b>
Combina differenti prospettive d'osservazione e stimola l'apprendimento per integrazione	Gli strumenti di visualizzazione consentono di esplicitare i <i>frame</i> cognitivi dei soggetti, offrendo una base condivisa per l'integrazione. La visualizzazione, pertanto, promuove la partecipazione collettiva alle situazioni decisionali ed integra diversi punti di vista per far emergere le differenze e stimolare il confronto per la costruzione di nuova conoscenza
Stimola la comprensione reciproca mediante la costruzione di una struttura cognitiva comune	L'utilizzo di forme complementari di visualizzazione serve per creare una struttura cognitiva condivisa che funge da mediazione tra i soggetti. In questo modo si crea il contesto per comunicare, interagire, sperimentare e costruire la realtà in senso sociale
Contestualizza e favorisce connessioni e interdipendenze	Le immagini acquisiscono una valenza simbolica e culturale per il gruppo. Esse, pertanto, sono accettate e impiegate per attenuare la distanza tra i soggetti e favorire interconnessioni dinamiche per far aderire la conoscenza al problema

Infine, la dimensione emozionale che chiama in causa il coinvolgimento sul piano emotivo e lo sviluppo di un'attrazione corporale e sentimentale nei confronti della partecipazione al lavoro strategico da parte dei soggetti. Essa è resa attraverso l'uso di concetti e termini differenziati - leadership, *commitment*, appartenenza - che sottendono l'adesione al sistema di valori per la produzione di comportamenti coerenti. Tali valori sono il risultato dello sviluppo storico di processi e relazionalità che i singoli recuperano dalla partecipazione al sistema delle relazioni intersoggettive. I valori si mescolano con i fattori della cognizione e della corporalità, stimolando in tal modo reazioni concrete e indirizzate da parte dei soggetti. L'orientamento dei comportamenti è, inoltre, condizionato dalla presenza di regole, procedure, ruoli, gerarchie che, insieme ai valori e alla cultura, contribuiscono alla creazione di uno spazio istituzionale di riferimento.



Su di esso agiscono strumenti organizzativi di rinforzo (sanzioni, premi, monitoraggi, ecc.) per assicurare comportamenti adeguati alle esigenze competitive. Anche gli strumenti di visualizzazione operano in tal senso poiché consentono di gestire al meglio alcuni aspetti problematici che emergono sul piano emotivo durante lo sviluppo del processo strategico e, in particolare la:

- evidenza dell'importanza del contributo che il soggetto ha prestato per lo sviluppo della strategia e l'ottenimento dei risultati aziendali, e il coinvolgimento come parte attiva del processo;
- emersione di divergenze di pensiero che possono sfociare in conflittualità tali da mettere a dura prova la tenuta delle relazioni sul piano personale;
- costruzione di un senso di identità individuale e collettivo che deriva dal perseguimento degli obiettivi strategici e che conferisce motivazioni all'azione.

Tabella 7. I benefici emotivi della visualizzazione

<b>Benefici emotivi</b>	<b>Descrizione</b>
Induce i soggetti a prestare il loro impegno e coinvolgimento sul lavoro strategico	Le immagini racchiudono in estrema sintesi le emozioni e contribuiscono a generarle. Pertanto, la visualizzazione della strategia attira l'attenzione e invita ad offrire il proprio contributo in modo attivo e con un elevato senso di partecipazione al progetto
Fa emergere le conflittualità tra soggetti e avvia processi di risoluzione	Le forme visuali esprimono il contesto ideale per il confronto dialettico. In tal modo le conflittualità più nascoste sono sollecitate e, con la loro evidenziazione, si pongono le basi per una gestione più efficace dei conflitti, evitando che possano assumere connotazioni negative e dirompenti
Fornisce ispirazione e motivazione	Le immagini rilasciano emozioni positive ed energia. Esse, pertanto, stimolano l'inserimento attivo da parte del soggetto e contribuiscono a determinare la sua sfera motivazionale

Nonostante gli evidenziati benefici, l'estrema sintesi e l'astrazione che qualificano gli strumenti di visualizzazione possono rappresentare un rischio in termini di eccessiva condensazione e codificazione dei concetti, con perdita di contenuti significativi e riduzione rispetto al formato testuale (Bresciani e Eppler 2011). L'utilizzo improprio degli strumenti di visualizzazione può indirizzare il processo decisionale verso analisi superficiali e generalizzazioni, con l'illusione di una comprensione più profonda dei fenomeni. Inoltre, se non correttamente spiegata, presentata e documentata la rappresentazione visuale può innescare ambiguità a livello comunicazionale e incomprensione sui contenuti (Eppler e Platts 2009). La percezione o l'interpretazione di una rappresentazione visuale, infine, può essere condizionata dalla familiarità ed esperienze precedenti degli utilizzatori. Infatti, le aspettative e attitudini del soggetto verso ciò che

vede possono essere determinate da precedenti impatti con le medesime rappresentazioni visuali (Bresciani e Eppler 2011). Per evitare la manifestazione di effetti distorsivi nell'utilizzo delle rappresentazioni visuali sono state proposte alcune raccomandazioni e linee guida, di seguito riprese (Eppler e Platts 2009, 68):

- visualizzare concetti individuali e collettivi, al fine di amplificare gli effetti generativi della riflessione secondo il meccanismo della costruzione soggettiva di significati;
- affinare e rivedere in continuazione le rappresentazioni utilizzate, con particolare attenzione alla consistenza metodologica, alla completezza ed all'accuratezza delle rappresentazioni;
- adottare rappresentazioni visive che evitino il sovraccarico di informazioni, semplificando la massa informativa disponibile e focalizzando l'attenzione sui contenuti rilevanti;
- utilizzare strumenti e forme di visualizzazione capaci di esplicitare le differenze, di evidenziare i concetti poco o per nulla rappresentati e i contenuti che evidenziano aree di disaccordo;
- applicare le tecniche e gli strumenti di visualizzazione durante la formulazione della strategia per facilitare la connessione delle differenti fasi del processo;
- impiegare differenti tecniche di visualizzazione, mediante la combinazione di forme e artefatti diversi (es.: carta, penna, post-it, oggetti simbolici, formati digitali al computer).

#### 1.5.6 Il ruolo di oggetto tecnico dello strumento di visualizzazione

L'adesione all'impostazione che qualifica la formulazione della strategia come processo decisionale, esaltando le abilità dei pochi soggetti coinvolti, pone al centro dell'attenzione la dimensione cognitiva e riconosce l'importanza degli strumenti manageriali nel supporto che essi offrono in termini di razionalizzazione del processo. Pertanto, si ritiene che la strategia sia il risultato di un insieme di attività cognitive, generalmente ordinate secondo una precisa sequenza che conduce alla sintesi strategica partendo dall'analisi di dati e informazioni sull'azienda e sul contesto competitivo. La centralità assunta dalle abilità cognitive del soggetto/stratega, da un lato rende la formulazione strategica un'attività elitaria, eroica, estesa a pochi soggetti in grado di elaborare mentalmente e secondo principi di razionalità il migliore futuro possibile per l'azienda. Dall'altro, pur riconoscendo esplicitamente i limiti alla razionalità individuale, spinge a progettare e mettere a punto strumenti che supportino lo stratega nel difficile compito dell'elaborazione della strategia, ampliando le sue potenzialità cognitive. Gli strumenti di visualizzazione rivestono, tra gli altri, il ruolo di supporto allo stratega nel difficile compito di traslare il momento riflessivo

dallo spazio computazionale, rappresentato dai dati ed elaborazioni su di essi, verso lo spazio della conoscenza, dove insistono processi percettivi e di attribuzione di significati capaci di dare un senso compiuto alle elaborazioni (Eppler e Platts 2009). Questo passaggio, pur continuando a mantenersi entro la dimensione astratta (l'azione definita con il modello simbolico di riferimento), appare essenziale per dare spazio rilevante a forme di percezione che favoriscano l'avanzamento dalla rappresentazione dei fenomeni alla loro interpretazione. La presenza di una limitata capacità rappresentativa, che condiziona notevolmente la relazione tra il soggetto ed il fenomeno osservato, è così superata attraverso la rielaborazione soggettiva dei dati e informazioni. Affinché tale rielaborazione produca effetti capaci di fare la differenza in termini decisionali, essa deve distinguersi per produrre inquadramenti originali dei fenomeni e del loro cambiamento.

La raccolta ed elaborazione dei dati e informazioni è una fase critica che si scontra con le caratteristiche di imprecisione, parzialità, incompletezza, ambiguità, vaghezza dell'informazione economica. Tuttavia, è la messa a sistema della base informativa il momento determinante in quanto lo stratega è chiamato a svolgere attività di selezione delle informazioni rilevanti, di creazione di collegamenti logici e, infine, di produzione di una sintesi che dovrà incanalare la riflessione strategica la quale impegnerà l'azienda nel suo immediato futuro.

Fin dalla metà degli anni Settanta, la ricerca economico-aziendale ha contribuito alla produzione di modelli interpretativi costruiti su basi prescrittive. L'obiettivo primario era orientare il processo di sintesi strategica attraverso la presentazione di risposte predeterminate da applicare a specifiche situazioni. La semplificazione dei modelli si riscontra nella 'definizione' dei problemi e delle soluzioni a essi collegate attraverso la costruzione di categorie logiche, ed è implicitamente accettata in quanto passaggio necessario per esplicitare la scelta e orientare il decisore. All'ultimo si richiede di analizzare la situazione concreta applicando le chiavi interpretative del modello e di proiettare la rappresentazione astratta così ottenuta all'interno della costruzione logica che dà significato al modello. La risposta strategica si ottiene di conseguenza. Per dare un senso concreto alle osservazioni precedenti, si pensi al modello Boston Consulting Group (BCG). Incrociando due sole dimensioni - tasso di crescita del mercato e quota di mercato relativa - opportunamente qualificate da un demarcatore che fissa un livello alto rispetto a uno basso, il modello individua 4 archetipi (i pesi morti, le mucche da latte, gli enigmi e le stelle) entro cui collocare idealmente i business dell'azienda. In corrispondenza a ciascun archetipo, il modello prescrive specifiche modalità d'azione strategica: elimina, sfrutta, migliora, ottimizza. Così, se il business ricade nell'archetipo 'mucche da latte' (bassa crescita del mercato, alta quota di mercato relativa), la soluzione razionale offerta dal modello BCG è lo sfruttamento per massimizzare la produzione di flussi di cassa da impiegare

per finanziare lo sviluppo degli 'enigmi' o delle 'stelle'. La semplificazione è resa evidente dal ridotto numero di casi possibili che inquadrano il problema e la soluzione, oltre che dall'arbitrarietà della collocazione dei singoli business. Si tratta di una condizione necessaria per mantenere elevata l'efficacia della rappresentazione visuale. Analizzando i singoli business e proiettandoli nel modello, lo stratega non soltanto dispone di una costruzione concettuale per acquisire informazioni utili per la valutazione del livello di equilibrio del portafoglio di business attuale, ma ricava anche un movimento dinamico generato dallo spostamento astratto di un business da un quadrante all'altro. Tale movimento è guidato dalla ricerca della massimizzazione del profitto aziendale e stimola la riflessione per la ricerca di una più efficiente configurazione del portafoglio di business. Essa non è soltanto 'pensata', ma può essere visivamente rappresentata. I modelli a matrice, quali quello BCG, si pongono come strumenti di supporto per le decisioni di posizionamento competitivo e gli effetti generati sul processo decisionale sono derivati dalle caratteristiche costitutive degli strumenti stessi. Pur non essendo qualificati come strumenti di visualizzazione strategica, dalla loro analisi si possono comunque intravedere alcune applicazioni della visualizzazione, rese esplicite dalla rappresentazione dei singoli business aziendali nei 4 quadranti e dalla loro possibile riconfigurazione. Essi assumono una valenza al più di rappresentazione visuale dell'azienda interpretata come portafoglio di business, ma sono ancora lontani dalla generazione di effetti più stringenti sulle decisioni, resi attraverso un collegamento più serrato con il processo cognitivo che è alla base della formulazione strategica.

Questo risultato inizia a essere colto con le mappe cognitive e la loro applicazione al processo decisionale (Eden 1992).<sup>29</sup> Le mappe sono proposte quale strumento di sistematica rappresentazione, trasmissione e condivisione dell'informazione e di elicitazione della conoscenza soggettiva focalizzata su uno specifico ambito decisionale. Sono strumenti visuali che consentono la rappresentazione di strutture complesse di ragionamento, mettendo a sistema blocchi d'informazioni opportunamente selezionati dal decisore. Esse presentano alcuni vantaggi rispetto alla rappresentazione testuale e al linguaggio verbale. Tali vantaggi sono ricondotti all'evidenza secondo cui il ragionamento astratto ha natura pittografica così che la mente archivia dati e informazioni in modo più efficace sotto forma d'immagini, piuttosto

<sup>29</sup> Le mappe cognitive furono proposte per la prima volta nel 1932 dallo psicologo Tolman, quale strumento utilizzato per spiegare il comportamento dei ratti che esplorano il labirinto in cui sono rinchiusi. Per Tolman (1948) le mappe cognitive sono immagini (rappresentazioni visuali interne) dell'ambiente esterno elaborate dal soggetto e continuamente modificate per l'incorporazione di numerosi segnali esterni. Attraverso le mappe cognitive, lo psicologo fu così in grado di dimostrare la possibilità, fino a quel momento rinnegata dalla posizione comportamentista, che il comportamento sia guidato da finalità e predisposizioni intrinseche al soggetto e non solamente dal meccanismo di stimolo-risposta esterno.

che sotto forma narrativa (Arnheim 1969).<sup>30</sup> Inoltre, la percezione visiva non è la mera registrazione passiva degli stimoli materiali che colpiscono il soggetto, bensì un processo cognitivo della mente. Il senso della vista opera in maniera selettiva e per semplificazione attraverso la creazione di concetti visuali (immagini come categorie semantiche che si possono raggruppare, trasformare, classificare) che servono per dare ordine e significato alle informazioni, stimolando in tal modo l'apprendimento (Kosslyn 1999). Le mappe cognitive che presentano profili d'interesse per il presente lavoro sono le mappe causali. Si tratta di mappe che esplicitano insiemi di concetti e di relazioni che li interessano, e che articolano in modo compiuto le linee di ragionamento attorno a un tema specifico. Esse sono uno strumento concettuale capace di rappresentare in modo efficace il pensiero soggettivo, individuale o collettivo, e di facilitare il processo decisionale, la ricerca di soluzioni interessanti e la negoziazione (Eden 1992). Le mappe causali sono in grado di generare effetti sul versante cognitivo, ma anche su quello dell'azione (Fiol e Huff 1992). Da un lato, l'utilizzo delle mappe consente di rendere più incisivo il processo cognitivo, e in particolare la:

- strutturazione dei concetti, focalizzando l'attenzione sui particolari e stimolando il richiamo della memoria, anche di quella a lungo termine;
- comprensione dei concetti, evidenziando gli elementi chiave e rivelando l'esistenza di deficit di informazioni utili per una piena conoscenza dei fenomeni;
- generazione creativa di nuovi concetti, stimolando il pensiero critico e, quindi, la ricerca di nuovi e migliori significati da attribuire alla costruzione concettuale.

Dall'altro, le mappe causali sono uno strumento che contribuisce a dare senso compiuto alla complessità dei fenomeni attraverso la rappresentazione semplificata delle linee di ragionamento. Questo per ridurre le limitazioni interpretative e produrre stimoli per nuove interpretazioni, capaci di offrire angolazioni originali per l'osservazione dei fenomeni. Si riconosce la funzione delle mappe causali di orientare i soggetti all'azione,

<sup>30</sup> Questa evidenza è supportata dal risultato di alcuni esperimenti condotti negli anni Sessanta del XX secolo. Uno dei più noti è l'esperimento di Shepard (1967). Nell'esperimento, l'autore faceva studiare ai diversi soggetti una serie di 600 fotografie. Successivamente, sottoponeva loro coppie di immagini, di cui una costituita da immagini già viste in precedenza e una completamente nuova. Ai soggetti si chiedeva di riconoscere le fotografie che avevano già visto nella fase di studio. A fine esperimento, il margine medio di errore risultava pari all'1,5%. Lo stesso esperimento riproposto con delle frasi anziché con immagini dava un errore uguale all'11,5%. La stessa teoria del doppio codice di Paivio (1991), secondo cui i sistemi di memoria a lungo termine si distinguono in due tipi, verbale e immaginativo, conferma il significato dell'affermazione. I sistemi di memoria sono interdipendenti, nel senso che ogni informazione può essere tradotta in entrambi i sistemi o solamente in uno di essi per poi passare all'altro. Nonostante l'interdipendenza, l'autore riconosce la maggiore efficacia della codificazione per immagini rispetto al codice verbale.

proprio perché non fungono solamente da mera rappresentazione grafica del pensiero, ma operano anche come stimolo per mettere in discussione assunzioni, convinzioni e idee dominanti a livello sia individuale, che collettivo.

In seguito alla progressiva affermazione dell'impostazione che riconduce la formulazione della strategia allo sviluppo di un percorso cognitivo (*strategic thinking*), distanziandosi così dall'approccio alla pianificazione, le mappe concettuali hanno trovato un terreno fertile di applicazione. Il loro impiego sui temi strategici è scandito dall'utilizzo dell'espressione mappe strategiche. Esse sono lo strumento concettuale che assiste lo stratega nella produzione di una risposta strategica efficace. A differenza dei modelli di analisi strategica, la risposta non è esplicitata nel modello ma ottenuta dalla costruzione e riconfigurazione dei nessi causali attraverso i quali s'intende rappresentare la dinamica dei fenomeni aziendali. Anziché essere prodotta dal modello, la risposta scaturisce così dal processo cognitivo messo in atto dallo stratega e rappresentato attraverso la mappa strategica, seppure in forma ridotta. Attraverso l'esplicitazione dei concetti fondamentali e la creazione di una serie di collegamenti tra essi, resi attraverso l'impiego di una simbologia di riferimento, lo stratega traduce il suo pensiero in forma visiva e ne acquisisce consapevolezza. Inoltre, vedendo ciò che pensa, ha la possibilità di intervenire per organizzare, sistematizzare, razionalizzare, migliorare e simulare il suo pensiero.

Le mappe strategiche sono così strumenti di supporto che aiutano lo stratega ad affrontare la complessità del processo di formulazione strategica attraverso due differenti ma complementari metodologie (Morecroft 1999):

- rappresentazione statica. Consiste nella visualizzazione della strategia e nel disegno delle relazioni causa-effetto tra risorse, processi e misure di performance per facilitare il passaggio dalla dimensione astratta (la strategia formulata) alla dimensione concreta (l'azione) della strategia e per rendere più incisiva la comunicazione delle scelte strategiche e dei loro impatti a tutti i livelli organizzativi;
- rappresentazione dinamica. Consiste nell'elaborazione di simulazioni strategiche attraverso cui le mappe strategiche intervengono in modo attivo nel processo di formulazione strategica. La costruzione e ricostruzione di rappresentazioni visuali della strategia aziendale, con evidenziazione degli effetti nelle ipotesi di ragionamento strategico ad assetto aziendale invariato e ad assetti modificati sulla base delle nuove linee di intervento, serve per tradurre la coerente configurazione della struttura aziendale in comportamenti dinamici, rivelando la dimensione temporale della strategia.

Nella generazione di alternative strategiche, lo stratega può essere utilmente supportato da strumenti visuali dotati di una struttura aperta, in

grado di favorire la ricombinazione concettuale, il trasferimento, l'elaborazione e la creazione di nuova conoscenza (Ward 2004). Contestualmente alla fase generativa, lo stratega deve giungere alla sintesi costruendo una rappresentazione convincente e condivisa del percorso strategico, articolato attraverso la concatenazione di relazioni semplici del tipo *'what-if'*. Le mappe strategiche sono dunque un efficace strumento che consente allo stratega di *'vedere dal di fuori'* come si articola il processo di creazione di valore aziendale che è impresso nella sua mente. Inoltre, esse assumono le caratteristiche di un metodo che supporta la dinamica del processo di formulazione della strategia, sollecitando l'esigenza del cambiamento e indirizzando verso le linee da perseguire (Fenton 2007).

Tabella 8. Alcune definizioni di mappa strategica in letteratura

<b>Autore e anno</b>	<b>Pubblicazione</b>	<b>Definizione</b>
Day, DeSarbo, Oliva 1987	Management Science	Strumento integrativo utile per descrivere la natura e l'intensità competitiva dell'ambiente competitivo. Il punto di forza dello strumento è l'abilità nel catturare e rappresentare visivamente le relazioni complesse tra variabili strategiche e performance aziendale
Oliva, Day, DeSarbo 1987	Sloan Management Review	Tecnica di visualizzazione che aiuta i manager a trovare la migliore combinazione tra tattiche strategiche, performance di breve periodo e direzione strategica aziendale, anche mediante simulazioni
Kaplan, Norton 2000, 2004	Harvard Business Review Harvard Business School Press	Strumento di visualizzazione degli obiettivi aziendali declinati lungo le quattro dimensioni del modello balance scorecard, utile per allineare le risorse tangibili e intangibili all'implementazione strategica e fornire ai manager una chiave interpretativa dei motivi che spiegano il successo o l'insuccesso delle scelte strategiche
Neely, Bourne 2000	Measuring Business Excellence	Diagramma di causa-effetto che spiega la strategia aziendale e la teoria del manager in merito a come funziona il business aziendale. In particolare, la mappa strategica evidenzia le leve decisionali a disposizione del manager e gli impatti del loro azionamento sulle performance
Marr, Gray, Neely 2003	Journal of Intellectual Capital	Strumento di rappresentazione delle assunzioni strategiche e di narrazione della storia di come un'azienda trasforma il suo capitale intellettuale in obiettivi strategici, quali ad esempio la massimizzazione del valore per gli azionisti o la leadership di mercato

I più autorevoli lavori sull'argomento sono quelli di Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004) che propongono la mappatura strategica per stimolare forme di cambiamento strategico e per enfatizzare il ruolo strategico delle risorse immateriali. Le mappe strategiche propongono un modello interpretativo di riferimento che legge la funzione di produzione economica dell'azienda quale risultante della combinazione di 4 dimensioni fondamentali: economico-finanziaria, clienti, processi, apprendimento e innovazione. Le dimensioni sono collegate tra loro, per la ricostruzione delle relazioni causali che spiegano la formazione dei risultati aziendali, secondo un ordinamento preciso che si sviluppa in senso lineare e unidirezionale a partire dalla dimensione 'apprendimento e innovazione'. Ancora una volta, si cerca di fornire una rappresentazione dell'azienda o di singoli business, non più interpretati però attraverso categorie precostituite, ma svelati nel loro funzionamento essenziale. La comprensione del loro funzionamento è resa tramite la costruzione del reticolo causale che diventa il punto di attenzione per l'elaborazione di alternative d'azione. Il modello di riferimento offre una versione riduzionista del funzionamento aziendale, non solo per la presenza di poche dimensioni rilevanti, ma anche e soprattutto per la lettura semplificata dei rapporti di causalità tra le prospettive di analisi. Se da un lato la semplificazione evita di affrontare esplicitamente il problema dell'ambiguità dei nessi causali, riducendo notevolmente la complessità dei fenomeni, dall'altro rischia di fornire uno sviluppo solo parziale della riflessione in chiave strategica. La visualizzazione del pensiero strategico, seppur articolata su basi di semplificazione, può essere apprezzata per le ricadute in termini di stimolo al cambiamento, controllo delle variabili strategiche rilevanti, comunicazione ai livelli gerarchici inferiori e motivazione legata allo sviluppo delle attività di formulazione strategica (Kaplan e Norton 2004).



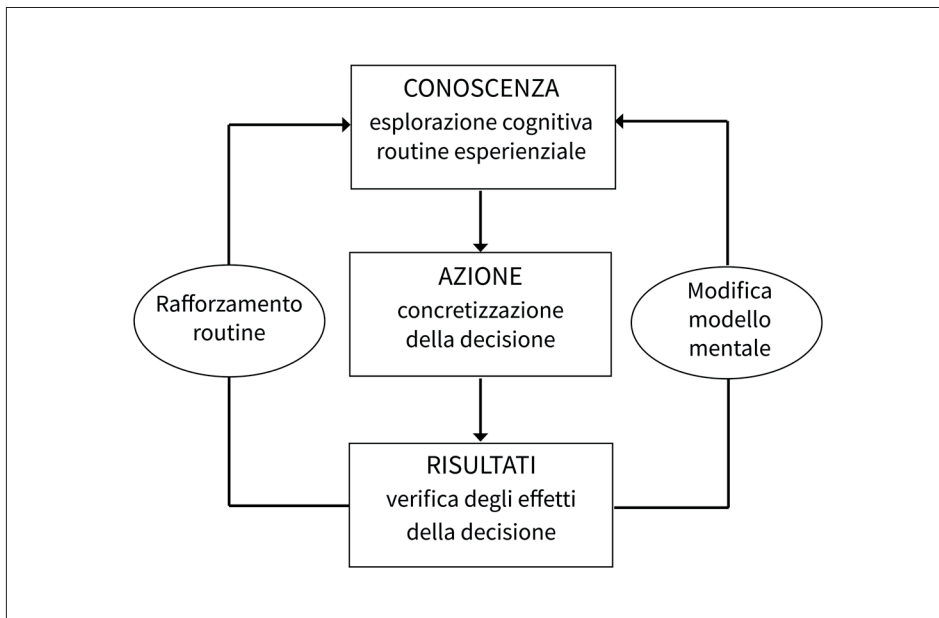
Tabella 9. Oggetti tecnici di visualizzazione strategica

	<b>Matrici di posizionamento</b>	<b>Mappe cognitive</b>	<b>Strumenti di sequenziamento</b>	<b>Mappe strategiche</b>
Tipologie	Matrice BCG Matrice di Hofer Matrice GE-McKinsey SWOT analysis ...	Knowledge map Concept map Mappa mentale Albero delle decisioni ...	Timeline Diagramma Gantt Diagramma PERT Diagramma CPM ...	Balance score-card Business Navigator Intangible Asset Monitor Rombo del valore Triangolo del valore ...
Finalità	Creare associazioni predeterminate tra problemi strategici e loro soluzioni	Rappresentare strutture di ragionamento complesse per la creazione di un set di alternative strategiche	Organizzazione di dati e informazioni in strutture che evidenziano lo sviluppo cronologico delle azioni	Rappresentare i meccanismi della creazione di valore
Benefici	Strutturazione di situazioni strategiche tipiche mediante la messa a sistema di un numero limitato di dati	Elicitazione del processo cognitivo Focalizzazione attenzione Richiamo della memoria Generazione nuove idee	Pianificazione sul piano temporale delle attività mediante la rappresentazione della sequenza cronologica	Esplicitazione dei nessi causali tra le dimensioni strategiche rilevanti Evidenziazione delle criticità Stimolo al cambiamento Comunicazione della strategia

Un'altra direttrice di sviluppo, capace di integrarsi e di completare la precedente, è quella focalizzata sul processo di mappatura del pensiero strategico. Tale direttrice ha assunto e continua ad avere una rilevanza particolare nell'ambito degli studi di *strategic management* a partire dai primi anni Novanta del secolo scorso e continua ad avere un certo interesse sia dal punto di vista teorico sia da quello delle implicazioni manageriali. Coerentemente con l'impostazione cognitivista, il processo mentale da cui originano le linee di ragionamento che conducono alla costruzione di specifici contenuti strategici, rappresentati attraverso le mappe strategiche, è il fulcro della formulazione strategica e assurge a oggetto di studio e analisi. La razionalizzazione del pensiero, la generazione di alternative strategiche, la valutazione preventiva degli impatti sulle performance, l'analisi a posteriori per approfondire le cause del successo o fallimento dei contenuti strategici, la creazione di un collegamento più serrato tra la dimensione astratta e quella concreta della strategia sono temi che rimandano all'atto cognitivo della riflessione. In contesti competitivi sempre più complessi, la semplice rappresentazione del processo riflessiva non basta. Occorre integrarla con una lettura critica che consenta di rileggere

il percorso cognitivo con nuove chiavi interpretative, in modo da acquisire una maggiore elasticità nella comprensione dei fenomeni aziendali. La messa in discussione degli schemi mentali di percezione e interpretazione dei fenomeni e l'attivazione di sistematici *deframing* del sistema delle credenze manageriali diventano abilità di cui si riconosce esplicitamente l'effetto sulla sopravvivenza aziendale e sul successo delle iniziative strategiche (Tripsas e Gavetti 2000). Insieme con l'esigenza di una continua rivisitazione delle routine esistenti, la ridefinizione dei modelli mentali è un passaggio necessario per mantenere in vita il collegamento dinamico tra la conoscenza dei fenomeni, le azioni da intraprendere e gli effetti che si possono ottenere (Gavetti e Levinthal 2000). Ogni soggetto è condizionato nell'atto del conoscere dal filtro interpretativo proposto dal suo modello mentale che agisce come struttura cognitiva attiva, capace cioè di orientare l'esplorazione degli effetti delle scelte future e d'indirizzare le decisioni. Il modello mentale è l'insieme strutturato delle assunzioni e dei convincimenti individuali e origina mediante la sedimentazione delle immagini astratte degli elementi della realtà con cui il soggetto è entrato in interazione nel passato (esperienze). Tali immagini diventano costruzioni simboliche con forti connotazioni soggettive e presentano un'elevata resistenza al cambiamento per effetto dei meccanismi di rinforzo che derivano dalla verificata validità o invalidità delle scelte effettuate (Weick 1990).

Figura 1. Esplorazione cognitiva e routine esperienziali



Un aspetto da approfondire è la constatazione che il modello mentale che funge da retro-pensiero individuale agisce nella dimensione inconscia attivandosi come una routine cognitiva che si rinforza e subisce sollecitazioni al cambiamento per effetto dei risultati dell'azione. Il soggetto non è consapevole di come si articola il processo cognitivo d'interpretazione della realtà che lo qualifica distinguendolo dagli altri soggetti. Non è perciò facilitato nell'auto-riconoscimento dei limiti che, inevitabilmente, influenzano la riflessione, né è stimolato a mettere in discussione la costruzione simbolica che qualifica il suo pensiero. Per agire in questi termini sarebbe opportuno rendere consapevole il soggetto ponendolo di fronte alla visualizzazione di come il suo pensiero si articola, sviluppa e prende forma. Il ricorso al ragionamento per immagini (Anthony et al. 1993) e alla visualizzazione mediante rappresentazioni grafiche (Eppler e Platts 2009) si pongono come metodi utili per acquisire consapevolezza del proprio modello mentale e facilitare letture critiche dello stesso. Questo perché agevolano la rappresentazione del modo in cui il soggetto conosce la realtà attraverso l'occhio della mente. Posto di fronte alle rappresentazioni simboliche generate dal proprio *frame* percettivo e interpretativo, e sollecitato a riflettere su specifici temi, il soggetto può avviare un processo auto-riflessivo di verifica della congruenza delle proprie assunzioni rispetto alle situazioni analizzate, anticipando così gli effetti dell'apprendimento derivante dall'azione. Si attivano cioè forme di apprendimento che nascono dalla cognizione e intervengono su di essa per affinare il processo riflessivo. L'apprendimento si mantiene entro una dimensione astratta ed è supportato da strumenti di visualizzazione che sono da apprezzare per la loro valenza simbolica. A tal proposito, un'utile metodologia è la mappatura cognitiva (Huff 1990) che offre al soggetto la chiave interpretativa per la comprensione dei motivi alla base della costruzione logica delle catene causali che, dal suo punto di vista, avvicinano la conoscenza dei fenomeni. La mappatura cognitiva è circostanziata rispetto a un problema identificato e, dunque, propone la traduzione concettuale delle assunzioni individuali relativamente a uno o più temi, espressione del problema decisionale analizzato. L'effetto di auto-apprendimento si genera quando i concetti proposti, i collegamenti generati, il linguaggio utilizzato sono validati dal soggetto, pur riconoscendo il limite della semplificazione nella rappresentazione. Tuttavia, la validità si esprime nella capacità della costruzione di penetrare il *frame* concettuale individuale e d'interagire in modo costruttivo con esso, ad esempio sollevando domande che s'interrogano sui motivi che giustificano la concatenazione logica e la rendono significativa per generare interpretazioni originali del problema. Le molteplici funzioni della mappatura cognitiva possono essere classificate entro uno schema che invita a distinguere (Codara 1998):

- funzione esplicativa, indirizzata alla ricostruzione ex-post delle premesse che hanno determinato la decisione, con l'evidenza del reticolo di assunzioni di fondo che hanno qualificato il ragionamento;
- funzione predittiva, finalizzata a evidenziare la concatenazione logica di concetti che conduce all'elaborazione di alternative decisionali che il soggetto ritiene interessanti da esplorare;
- funzione riflessiva, orientata all'analisi critica del sistema di credenze individuali e all'evidenziazione di circuiti riflessivi incoerenti o eccessivamente consolidati e, perciò, incapaci di aderire in modo significativo alle traiettorie del cambiamento;
- funzione strategica, utile per supportare il pensiero strategico mediante la rappresentazione della situazione problematica e l'accostamento con la mappa strategica aziendale.

Con riferimento alla mappatura del pensiero strategico, la letteratura propone alcune metodologie di riferimento che possono essere applicate anche secondo logiche integrative. Una loro selezione è riportata di seguito (Huff 1990, Swan 1997):

- analisi di contenuto. Identificazione di concetti e temi attraverso la rilevazione della frequenza di utilizzo di parole-chiave, della modalità in cui esse sono interrelate e impiegate nei differenti testi narrativi (Erdener e Dunn 1990). Il principale vantaggio di questa metodologia è l'analisi di grandi quantità di materiale narrativo, supportata da specifiche strumentazioni software che traducono il dato qualitativo in quantitativo per consentirne il trattamento statistico. Il principale elemento di debolezza è nell'assunzione alla base della metodologia, dato che la frequenza di utilizzo delle parole potrebbe non risultare un parametro significativo di lettura della rilevanza dei contenuti. Per questo motivo si suggerisce di impiegarla in combinazione con altre metodologie (Swan 1997);
- griglia di repertorio. Identificazione degli elementi o concetti rilevanti e della struttura delle relazioni tra i costrutti cognitivi (Reger 1990). La metodologia richiede che siano anzitutto individuati i concetti elementari, per identificazione spontanea da parte dell'intervistato o su indicazione dell'analista, e che questi siano raggruppati in costrutti cognitivi ordinati per importanza relativa mediante l'attribuzione di un punteggio. I costrutti sono poi analizzati in chiave statistica per la ricerca di forme di correlazione che evidenzino il rafforzamento di linee di pensiero omogenee. Si ottiene così una rappresentazione matriciale dei costrutti cognitivi con l'evidenziazione del grado di correlazione nell'incrocio tra costrutti differenti. Se il grado di correlazione è basso, allora il modello non è in grado di incorporare la complessità del ragionamento. Viceversa, se il grado di correlazione è alto, allora anche l'affidabilità interpretativa del modello è elevata;

- mappa causale. La rappresentazione del reticolo causale che lega assieme i concetti, evidenziando così la struttura del ragionamento, ha il pregio di determinare aspettative di risultato e di svelare in via anticipatoria lo sviluppo del processo decisionale. Nella trasformazione di un testo narrativo (es.: un'intervista) in una mappa causale i concetti sono rappresentati da punti o altre figure geometriche, mentre i collegamenti causali fra essi sono evidenziati da frecce. Le relazioni causali codificate nella mappa possono esplicitare impatti positivi, negativi, nulli. A esse si possono aggiungere collegamenti descrittivi tra concetti, utili per aggiungere informazioni qualitative sulla relazione: equivalenza, non equivalenza, appartenenza, non appartenenza (Huff 1990);
- Self-Q. L'obiettivo di questa tecnica è la minimizzazione dell'impatto dell'analista sul processo e sui contenuti acquisiti. Essa consiste nella presentazione all'intervistato di alcuni temi di analisi che devono essere descritti in modo semplice e immediato. Per ogni tema, il soggetto intervistato è chiamato a elaborare una serie di quesiti utili per guidare la riflessione ed estendere le linee di ragionamento. I concetti che emergono dalla sollecitazione ottenuta mediante i quesiti sono formalizzati dall'analista e convalidati dall'intervistato, al quale si demanda il compito di ordinarli in base a un criterio di rilevanza e d'indicare il sistema dei collegamenti tra essi. Terminata questa fase, l'analista è in grado di comporre i vari elementi e generare così la mappa cognitiva. Nel caso di mappature a più soggetti, la ricostruzione del frame cognitivo collettivo avviene mediante sovrapposizione delle singole mappe. È essenziale che concetti identici o simili siano espressi attraverso terminologie condivise, le quali diventano le «etichette che sorreggono il sistema sociale sottoposto a mappatura» (Bougon et al. 1990, 349);
- mappatura per argomentazioni. L'aspetto rilevante sotto il profilo metodologico è l'individuazione delle argomentazioni utilizzate dal soggetto intervistato per convalidare, supportare, negare e rafforzare le prese di posizione su specifici temi, opportunamente trascritte in forma narrativa. A differenza delle mappe causali, che ricercano le relazioni di causa-effetto tra i concetti, la mappatura per argomentazioni tende a evidenziare la struttura logica attorno a cui i concetti sono definiti e le relazioni esplicitate. Per giungere a tale risultato, il testo narrativo è analizzato più volte secondo un criterio per approfondimenti successivi (temi, argomentazioni, giustificazioni, dati). Una volta identificate le argomentazioni sono rappresentate attraverso una rappresentazione grafica molto simile alla mappa cognitiva. Per esigenze di completezza, è richiesto all'analista di dedurre le argomentazioni non espressamente richiamate dal soggetto intervistato (Fletcher e Huff 1990). Per fare questo, egli deve acquisire una pro-

fonda sensibilità sui contenuti e sulle differenti sfumature del contesto entro il quale assumono significato agli occhi dell'intervistato. Anche perciò, tale tecnica risulta complessa, lunga e non priva di aspetti critici sul piano metodologico. La principale critica è che l'identificazione delle argomentazioni utilizzate dal soggetto in uno specifico contesto spazio-temporale potrebbero costituire una falsa rappresentazione della struttura logico-cognitiva qualora si evidenziasse una chiara influenza delle tecniche di comunicazione e persuasione;

- analisi semiotica. Tale tecnica è ampiamente utilizzata dalla linguistica per catturare i significati nascosti nei testi narrativi (Swan 1997). Essa si basa sull'identificazione della doppia natura di un segno (la parola), l'apparenza e il contenuto nascosto. Per la semiotica, infatti, un segno rinvia sempre a un significato non esplicitabile né materialmente visibile. Pertanto, l'analisi semiotica tenta di separare il testo superficiale dalla trama narrativa sottostante al fine di far emergere il quadro semiotico, cioè la struttura elementare dei significati attribuiti dal soggetto alle situazioni narrate. L'analisi semiotica tende al raggiungimento di una profondità d'analisi decisamente superiore rispetto alle altre metodologie (Fiol 1990). Tuttavia, il suo impiego richiede un'approfondita conoscenza delle regole di analisi semantica, nonché un notevole sforzo interpretativo da parte dell'analista, che può provocare interferenze anche significative sulla comprensione e rappresentazione del sistema cognitivo del soggetto intervistato.

### 1.5.7 I ruoli di oggetto di confine ed epistemico dello strumento di visualizzazione

L'espressione oggetto di confine (*boundary object*) è utilizzata per identificare artefatti con proprietà di collegamento tra differenti ambiti decisionali che favoriscono la convergenza di forme di conoscenza differenziate sul problema. Essi sono oggetti flessibili che rendono possibili molteplici intersezioni tra differenti collettività soddisfacendo le esigenze di trasferimento, trasformazione e condivisione di conoscenza di ognuna di esse (Spee e Jarzabkowski 2009). Generalmente presentano una struttura malleabile retta da relazioni deboli tra gli elementi costitutivi, che diventa stabile solo in seguito alla partecipazione attiva dell'oggetto nelle pratiche del contesto dell'azione in cui è introdotto. Possono essere di natura astratta o tangibile e sono abbastanza plastici da adattarsi ai fabbisogni locali, ma anche abbastanza robusti per conservare un'identità comune che favorisca la loro mobilitazione nello spazio-tempo. La principale funzione è la mediazione tra soggetti e collettività attorno a un problema specifico per creare le condizioni per negoziare, dibattere, semplificare e triangolare (Star e Griesemer 1989). In quanto agenti di mediazione, essi contribui-

scono a rendere esplicito il ruolo dei soggetti partecipanti e l'utilità delle competenze individuali rispetto alla situazione concreta. L'inquadramento astratto del ruolo e delle competenze del soggetto formalizzato nell'organigramma aziendale trova quindi manifestazione concreta e tende a ridefinirsi rispetto alle caratteristiche della situazione decisionale in relazione al contributo offerto all'azione. Tali ridefinizioni in senso pratico dei ruoli e delle competenze si traslano all'intero gruppo di lavoro evidenziando il riconoscimento dei caratteri propri delle comunità di pratica (Carlile 2002).

Recenti studi etnografici condotti in contesti decisionali a prevalente contenuto strategico hanno reso evidenti le funzioni di mediazione prestate dagli strumenti di visualizzazione strategica. Ad esempio, la ricerca sul ruolo delle presentazioni in *Power Point* condotta da Kaplan (2011) dimostra che le *slide* non assolvono solamente esigenze di comunicazione, ma creano il terreno ideale per far emergere le differenti interpretazioni sul problema e accendere le conflittualità, incanalandole verso la composizione di significati condivisi. I progressi sono misurati in *slide*. Il tempo è misurato in *slide*. Le discussioni non possono avere luogo se le *slide* a supporto non sono pronte o formalizzate secondo gli standard aziendali. Nel fare questo, le *slide* ridefiniscono il perimetro dell'azione individuale, attenuano le distanze tra livelli organizzativi, qualificano le competenze dei singoli e aggiungono nuovi contenuti sul problema. Anche lo studio di Ewenstein e White (2009) condotto presso la Edward Cullinan Architects sul progetto di ampliamento dell'erbario dei Giardini Botanici di Kew a Londra, dimostra che gli strumenti di visualizzazione (disegni e bozzetti) invitano architetti e designer a interagire attivamente favorendo collegamenti espliciti tra l'astratto e il concreto. Gli autori, inoltre, evidenziano la natura dinamica degli strumenti e li qualificano come oggetti in trasformazione, dal momento che contribuiscono a creare associazioni mutevoli tra attori umani e non umani (architetti, tecnici, comunità di riferimento e materialità) che favoriscono la generazione e la condivisione della conoscenza nel momento dello sviluppo dell'azione.

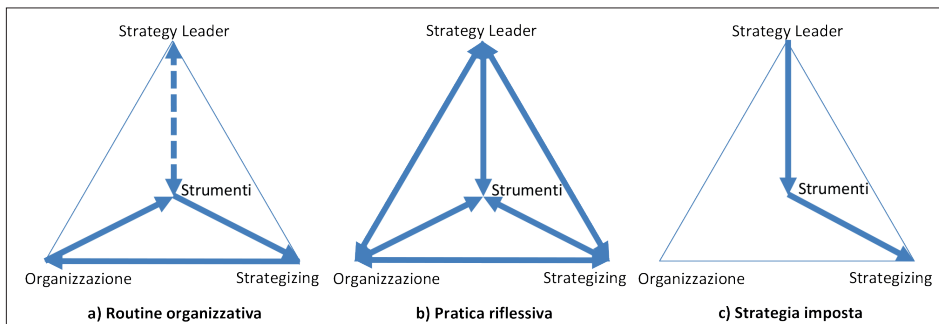
Per sistematizzare le funzioni di mediazione degli strumenti di visualizzazione nell'ambito del processo di formulazione della strategia può risultare utile l'applicazione dello schema interpretativo dell'*activity theory* (Jarratt e Stiles 2010). Lo schema facilita la comprensione delle differenze nell'esercizio della pratica strategica da parte dei soggetti aziendali e fornisce il contesto per comprendere l'applicazione delle metodologie e degli strumenti di supporto. Gli elementi che qualificano lo schema sono avvincenti da interrelazioni che assumono direzione e intensità diverse in relazione ai termini dello sviluppo della pratica strategica, e sono così qualificati:

- leader strategico, identificato nel soggetto o nel gruppo di riferimento responsabile delle decisioni inerenti la definizione degli obiettivi e l'allocazione delle risorse aziendali;

- strutture cognitive collettive, rappresentate dall'insieme eterogeneo di valori, credenze, regole formalizzate e tacite di comportamento, storie organizzative, consuetudini che possono condizionare il processo decisionale del leader;
- processo strategico, inquadrato dall'insieme di attività finalizzate alla definizione dei contenuti strategici su specifici temi;
- strumenti, modelli e metodologie, osservati come oggetti di mediazione e analizzati nei contributi offerti allo sviluppo delle pratiche strategiche.

Coerentemente con l'interpretazione offerta dall'*activity theory*, tutti gli elementi sono raffigurati in modo tale da trovare collocazione all'interno della figura geometrica del triangolo. In particolare, i primi tre elementi occupano la posizione del vertice, mentre il quarto occupa la posizione del baricentro. I collegamenti tra gli elementi hanno il significato di rappresentare il sistema delle interdipendenze e la direzione dell'impatto.

Figura 2. Pratiche strategiche e ruolo degli strumenti di mediazione secondo l'approccio dell'*activity theory*



I collegamenti tra gli elementi del modello assumono configurazioni che si ridefiniscono in relazione alle seguenti tre differenti qualificazioni del processo di formulazione della strategia:

- routine organizzativa, coerente con l'impostazione metodologica che qualifica le scuole strategiche della progettazione e del posizionamento (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2009). Tale pratica strategica riprende i caratteri di una routine di comportamento che si attiva quando il leader strategico percepisce che i cambiamenti ambientali siano prevedibili con ragionevole certezza e perciò configurabili come un'espansione naturale delle attuali condizioni. In questa circostanza, il problema strategico è affrontato con un approccio che invita a sfruttare fino in fondo il potere prescrittivo degli strumenti strategi-



ci (l'analisi che produce la soluzione del problema), depotenziando l'attività riflessiva del leader (motivo che spiega la relazione debole tra il leader strategico e gli strumenti, raffigurata con un tratteggio). La struttura cognitiva collettiva indirizza la pratica strategica orientandola in modo coerente con l'impostazione offerta dal modello del posizionamento competitivo. Pertanto, la pratica strategica evidenzia come rilevante il tema della posizione competitiva dell'azienda e, di conseguenza, fa emergere il problema del rapporto con gli altri attori del contesto competitivo. Problema che la struttura cognitiva collettiva indirizza verso soluzioni che ricercano la collaborazione con gli stakeholder aziendali. Gli strumenti di mediazione sono impiegati secondo un ordinamento logico-sequenziale che invita, innanzitutto, ad acquisire la base informativa per la strategia (tracciare confini e contenuti dell'ambiente competitivo di riferimento mediante l'analisi PEST, delineare i profili del posizionamento competitivo aziendale con la SWOT analysis) e, successivamente, a valutare le alternative strategiche (mediante l'analisi di portafoglio e i modelli di valutazione di convenienza economica). L'utilizzo degli strumenti per la razionalizzazione del processo strategico è legittimato dal sistema di credenze organizzativo ed è finalizzato a delineare l'allineamento della strategia competitiva alle caratteristiche ambientali e a cogliere le eventuali opportunità che si palesano.

- pratica riflessiva, che qualifica il processo strategico quale attività cognitiva di riflessione realizzata dal leader strategico e supportata attivamente da tutti gli altri elementi del modello. La struttura cognitiva collettiva assolve il compito di legittimare tale pratica strategica in situazioni qualificate da elevata incertezza e turbolenza ambientale in cui emerge la necessità di ridefinire il comportamento strategico aziendale attraverso il cambiamento del modello di business. Gli strumenti, invece, si pongono a supporto dell'attività riflessiva non solo in qualità di produttori di dati per l'analisi, ma anche di dispositivi per far emergere la necessità del cambiamento, per delineare le opzioni praticabili e per simulare gli effetti delle decisioni. Si evidenziano i caratteri di provvisorietà del processo strategico che il leader interpreta appunto come un processo dinamico sempre aperto alle novità, e l'importanza di assumere atteggiamenti che invitano a rompere schemi mentali consolidati e a favorire la visione della strategia come atto creativo orientato alla ricerca di nuovi contenuti. L'aspetto qualificante è l'accento posto non tanto sull'attività cognitiva, quanto sulla creazione di un apparato cognitivo esteso che ha il suo perno nella figura del leader strategico ma che si estende e coinvolge anche la struttura cognitiva collettiva e gli strumenti di mediazione. Questi ultimi vedono amplificate le funzioni. Non solo agevolano la creazione di collegamenti, ma favoriscono anche la creazione di nuova conoscenza

- mediante letture originali dei problemi dal momento che creano il contesto ideale per dare sfogo al potenziale cognitivo dell'apparato.
- strategia imposta, che enfatizza il ruolo autoritario del leader strategico nella definizione della strategia, depotenziando così il ruolo assunto dalla struttura cognitiva collettiva. Il processo strategico assume i caratteri di un'attività elitaria, governata e condotta dal leader che impone all'organizzazione i contenuti strategici elaborati con il supporto degli strumenti di mediazione. Questi ultimi si pongono a servizio del leader e pertanto la loro funzione di mediazione è limitata alla conduzione di pratiche auto-riflessive. L'adozione di tale modello strategico è coerente con contesti ambientali stabili e con finalità di cambiamento in chiave incrementale del modello di business.

Tabella 10. Pratiche strategiche e oggetti di mediazione

	<b>Routine organizzativa</b>	<b>Pratica riflessiva</b>	<b>Strategia imposta</b>
Caratteri essenziali	Strategia come pratica consolidata e standardizzata	Strategia come pratica di riflessione dell'apparato cognitivo	Strategia come pratica elitaria, riservata al vertice aziendale
Finalità	Allineamento tra azienda e contesto competitivo ed eventuale riallocazione delle risorse	Cambiamento radicale del modello di business aziendale	Cambiamento incrementale del modello di business aziendale
Assunti sul contesto	Prevedibile con ragionevole certezza, cambiamenti ambientali letti come espansione delle condizioni attuali	Imprevedibile, caotico e complesso, qualificato da rapide riconfigurazioni, sorprese e novità	Stabile e soggetto a processi di cambiamento ricorrenti che si manifestano sistematicamente ad intervalli regolari
Configurazione dell'apparato cognitivo	Rilevanza dei legami tra la struttura cognitiva collettiva, gli strumenti e il processo strategico. In penombra il ruolo del leader strategico	Rilevanza dei legami tra tutti gli elementi del sistema e formazione di un apparato cognitivo esteso oltre il leader strategico	Rilevanza dei legami tra il soggetto strategico, gli strumenti e il processo. In primo piano il ruolo autoritario ed impositivo del soggetto strategico
Funzioni di mediazione degli strumenti	Gli strumenti determinano uno spazio cognitivo pronto all'uso opponendo al problema standardizzato la soluzione predefinita	Gli strumenti creano lo spazio astratto e concreto per far convergere il potenziale cognitivo dei differenti livelli organizzativi coinvolti	Gli strumenti creano lo spazio astratto e concreto per favorire meccanismi di auto-riflessione su base individuale o collettiva

La metafora che invita a interpretare gli strumenti strategici quali artefatti si rende necessaria per evidenziare la natura socio-materiale del processo strategico (Orlikowski e Scott 2008). Il collocamento degli strumenti nel

contesto dell'azione consente non solo di rendere più esplicita la funzione di mediazione e le sue differenti articolazioni, ma anche di leggere il processo strategico come processo di creazione di nuova conoscenza. In contesti qualificati da incertezza e imprevedibilità, il processo strategico si realizza mediante attività cognitive che evidenziano la necessità di costruire chiavi interpretative originali da applicare al problema. L'uso degli strumenti strategici come meccanismi di risposta al problema manifesta evidenti limiti che stimolano a ridefinire i termini fondamentali dell'attività cognitiva. Da semplice attività di raccolta ed elaborazione di dati attraverso i quali alimentare il funzionamento degli strumenti di supporto per le decisioni, essa si riconfigura come attività di creazione individuale e collettiva di significati per l'interpretazione di situazioni mai sperimentate prima e ambigue (Maitlis e Christianson 2014). La novità e l'ambiguità sono caratteri che qualificano la complessità delle situazioni decisionali e lasciano momentaneamente irrisolto il problema della loro comprensione da parte dei soggetti, dal momento che su di esse si applicano strutture cognitive incapaci di offrire una soluzione immediata (Kiesler e Sproull 1982). La sedimentazione della conoscenza generata dalle esperienze contribuisce alla trasformazione delle strutture cognitive individuali e arricchisce il potenziale di comprensione dei problemi. Tuttavia, la natura retrospettiva del miglioramento del potenziale cognitivo del soggetto non è in grado di coprire l'indefinito ventaglio delle situazioni possibili. Così, di fronte a situazioni problematiche mai affrontate o che presentano manifestazioni tali da impedire una lettura chiara e precisa del fenomeno, il soggetto è indotto ad attivare processi di costruzione di nuovi significati che si realizzano mediante combinazioni della dimensione individuale con quella collettiva (Weick, Sutcliffe e Obstfeld 2005). I processi cognitivi attivabili sono così distinti:

- *sensemaking* retrospettivo, quando il soggetto o il gruppo di soggetti tenta di interpretare le nuove o ambigue situazioni utilizzando la conoscenza che deriva dalle esperienze passate. Per verificare la validità dell'interpretazione rispetto al problema è stato dimostrato che in situazioni di crisi catastrofiche i soggetti cercano di testare immediatamente sul campo le possibili soluzioni e acquisiscono in tal modo feedback dal problema per attivare nuova conoscenza (Weick e Roberts 1993). In situazioni problematiche derivanti da processi di cambiamento organizzativo, la costruzione collettiva di significati avviene invece con strumenti e modalità di tipo discorsivo. I soggetti utilizzano costruzioni narrative condivise in forma verbale per costruire molteplici interpretazioni e convergere poi su un'unica interpretazione condivisa (Maitlis e Lawrence 2007);
- *sensemaking* prospettico, quando il soggetto o il gruppo di soggetti formula interpretazioni di situazioni nuove o ambigue elaborando stati futuri desiderabili. Si abbandona il passato quale base inter-

pretativa per il presente e si elaborano rappresentazioni non ancora perfettamente definite di situazioni future desiderate (Gephart, Topal e Zhang 2010). Tale forma di *sensemaking* è stata analizzata in situazioni decisionali che investono la formulazione della strategia, la creazione di nuove imprese e l'innovazione. L'aspetto più interessante si rinviene nella rottura con gli schemi mentali del passato. In questo modo i soggetti sono stimolati a fornire interpretazioni originali da opporre a problemi originali.

Per evidenziare il ruolo degli strumenti per la generazione di conoscenza si ricorre all'espressione oggetti epistemici. Con tale termine s'identifica un'ampia varietà di artefatti che intervengono attivamente nel processo di *sensemaking* per facilitare la costruzione collettiva di nuove strutture cognitive (Knorr Cetina 1999). Ricerche empiriche sono state condotte su strumenti visuali (Kaplan 2011, Denis, Langley e Rouleau 2006), disegni e prototipi (Ewenstein e Whyte 2009, Sutton e Hargadon 1996), strumenti di condivisione di significati nella comunità di pratica (Carlisle 2002), costruzioni tridimensionali di rappresentazione della strategia aziendale (Heracleous e Jacobs 2008). Di essi si evidenzia il potenziale cognitivo che trova espressione concreta nello svolgimento della pratica mediante l'interazione attiva con i soggetti. Da qui l'importanza di mettere in risalto la materialità nei processi cognitivi impegnati nella costruzione della strategia e l'interesse a proporre uno schema interpretativo sull'*agency* in chiave strategica capace di allargare i confini dell'azione estendendoli oltre la dimensione soggettiva per abbracciare la dimensione socio-materiale. Il centro dell'attenzione diventa la visione endogena del processo strategico che consente di inquadrarlo nelle sue caratteristiche di dinamicità, fluidità e provvisorietà. In tale visione, gli artefatti interagiscono con i soggetti collegando differenti livelli organizzativi e basi di conoscenza disperse nella organizzazione e favorendo la continua ridefinizione degli schemi cognitivi per renderli capace di affrontare la complessità dei fenomeni aziendali (Hydle 2015).

Tabella 11. Strumenti di visualizzazione e ruoli nel processo strategico

	Oggetti tecnici	Oggetti di confine	Oggetti epistemici
Natura dell'oggetto	Concreto, pronto all'utilizzo, completo nella sua configurazione e privo di problematiche per l'uso	Concreto ma aperto a cambiamenti delle caratteristiche pur mantenendo immutata la sua essenza	Astratto, provvisorio nella sua configurazione, sottoposto a cambiamento indotto dalla complessità del problema
Relazione con la variabile temporale	Statico, fisso e stabile nelle sue caratteristiche essenziali	Stabile ma con caratteristiche di adattabilità ai differenti contesti	In continuo mutamento per incorporare la fluidità del processo di conoscenza
Significato dell'interrelazione con il soggetto	Si pone come strumento passivo di supporto alle decisioni mediante l'elaborazione di dati	Facilita interazioni multiple tra soggetti e gruppi, rompendo le barriere cognitive ed organizzative	Stimola processi di conoscenza su situazioni non note e ambigue proiettando oltre gli schemi cognitivi consolidati
Supporto al processo strategico	Offre contenuti prescrittivi, risposte predefinite a problemi standardizzati	Collega basi di conoscenza e strutture cognitive differenziate e distribuite nella dimensione spazio-temporale	Crea nuova conoscenza attivando processi di sensemaking del tipo future-oriented

## 1.6 Riflessioni conclusive

I nuovi caratteri di complessità che qualificano i fenomeni aziendali invitano ad allargare il campo degli approcci prevalenti per abbracciare l'impostazione qualificata come post-cognitivistica o *practice-based*. Su questo argomento è in corso un dibattito che interessa un ampio ventaglio di discipline sociali e che si sta affacciando nelle scienze economico-aziendali attraverso l'elaborazione di nuove aperture per il governo della funzione di produzione economica in condizioni di complessità. Le nuove linee di ragionamento presentano elementi d'indiscusso interesse se non altro perché si pongono in modo originale nel definire i tratti costitutivi dei fenomeni aziendali e nel suggerire metodologie di ricerca più adatte per cogliere con pienezza gli effetti della dinamica economica. Esse invitano quasi naturalmente allo sviluppo di riflessioni che mettono in discussione le premesse ontologiche, epistemologiche e metodologiche che qualificano gli approcci tradizionali ispirati da logiche di esaltazione del primato della razionalità cognitiva. Alla base delle nuove sensibilità *practice-based* trova spazio un nuovo atteggiamento verso i problemi e i fenomeni aziendali. L'attenzione è indirizzata alla pratica d'azienda osservata, conosciuta, di-

scussa e anche interpretata nel contesto specifico in cui si dispiega. Si prendono così le distanze dalle impostazioni prevalenti che mirano alla conoscenza dei fenomeni attraverso forme di rappresentazione distaccate e astratte, poco adatte a inquadrare complessivamente le forme sociali e materiali che agiscono sull'azione economica. Tali forme si riconfigurano continuamente per effetto della relazionalità emergente che invita a rideterminazioni costitutive per migliorare la capacità di incidere sui fenomeni secondo linee d'innovazione per il superamento delle routine d'azione. Nell'accezione accolta in questo lavoro, s'intende fornire chiavi di lettura più originali per confrontarsi con l'impostazione strutturalista e per evidenziare spazi per favorire l'integrazione con le nuove sensibilità dell'approccio *practice-based*, al fine di supportare la gestione dell'azienda in condizioni di complessità. Il confronto si sposta progressivamente sul tema strategico per enfatizzare i termini fondamentali che segnano lo sviluppo di un nuovo filone di studio che prende il nome di *strategy as practice*. L'applicazione del *frame* concettuale dell'approccio *practice-based* alla strategia si qualifica per l'interesse a comprendere la fluidità del dinamismo del processo strategico secondo una prospettiva che invita esplicitamente a considerare la natura situata, emergenziale, polifonica del processo. Si assumono le distanze dall'impostazione tradizionale, che continua ad osservare la strategia come un oggetto con proprietà definite, risultato di un insieme coerente di attività inserite all'interno di un quadro dove si consuma una regolarità sotto il profilo temporale, procedurale e di contenuto. Il processo è la categoria logica utilizzata per mettere assieme le fasi in cui astrattamente si ritiene che la strategia prenda forma e per fornire una chiave interpretativa del cambiamento strategico, letto attraverso la manifestazione di differenze osservabili tra due o più successive ricalibrature del contenuto strategico. Si tratta di un tentativo di lettura dinamica ma agganciato ad un'idea di movimento catturata attraverso sequenze di letture statiche e proiettate in frame temporali progressivi, di cui si riconosce anche il carattere ricorsivo senza tuttavia renderlo esplicito fino in fondo. L'impostazione *strategy as practice* tenta di cogliere la dinamicità costitutiva del processo strategico interpretandolo come un'attività, una pratica, un lavoro che si manifesta in e per mezzo di contesti socio-materiali. L'allargamento della capacità agenziale agli oggetti, espressa attraverso la capacità di generare l'*engagement* di differenti soggetti ed altri oggetti nell'esercizio della pratica strategica, apre nuove prospettive che sollecitano la conoscenza del processo strategico direttamente nel contesto dell'azione. L'esigenza di esprimere una conoscenza situata della pratica strategia fa emergere l'interesse verso specifiche metodologie di analisi, in particolare la narrazione strategica e la visualizzazione strategica. Entrambe sono approfondite nella duplice veste di strumento strategico e di metodo, evidenziando i benefici che derivano dalla loro applicazione per la comprensione più serrata del dinamismo strategico.