

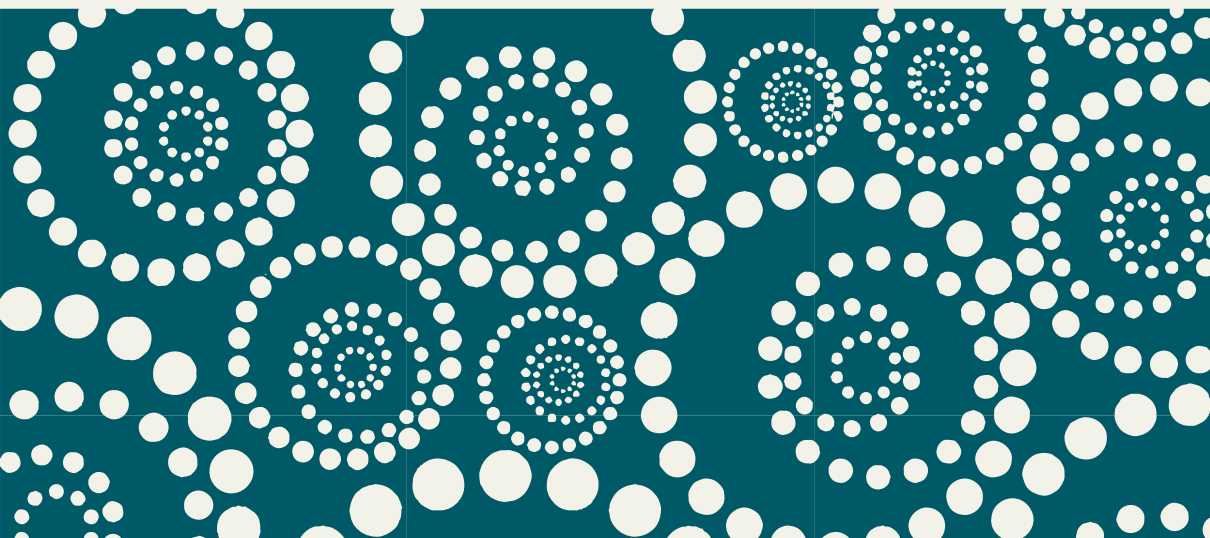
Studi e ricerche 2

Lo *strategizing* in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli



Edizioni
Ca' Foscari



Lo *strategizing* in contesti complessi

Studi e ricerche

2



Edizioni
Ca' Foscari

Lo strategizing **in contesti complessi**

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
2016

Lo *strategizing* in contesti complessi
Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

© 2016 Filippo Zanin, Carlo Bagnoli per il testo
© 2016 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
Università Ca' Foscari Venezia
Dorsoduro 1686
30123 Venezia
<http://edizionicafoscar.unive.it/>
ecf@unive.it

1a edizione aprile 2016
978-88-6969-081-5 [ebook]
978-88-6969-082-2 [print]



PEER-REVIEWED

Certificazione scientifica delle Opere pubblicate da Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing: tutti i saggi pubblicati hanno ottenuto il parere favorevole da parte di valutatori esperti della materia, attraverso un processo di revisione anonima sotto la responsabilità del Comitato scientifico della collana. La valutazione è stata condotta in aderenza ai criteri scientifici ed editoriali di Edizioni Ca' Foscari.

Scientific certification of the works published by Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing: all essays published in this volume have received a favourable opinion by subject-matter experts, through an anonymous peer review process under the responsibility of the Scientific Committee of the series. The evaluations were conducted in adherence to the scientific and editorial criteria established by Edizioni Ca' Foscari.

<http://edizionicafoscar.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-082-2/>

Lo strategizing in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

Abstract

Strategy-making takes place in webs of socio-material practices, where agency is mediated by artifacts and actors continuously reframe the way on which they give sense to their actions and objectives. Despite agency still depends on human actors, material artifacts can play a critical role in these ensembles of practices making strategizing always open to transformation. The practices associated with the strategy formation encompass conflicting people mental models, distributed knowledge and materiality for the development of a systematic, coherent and coordinated strategic process. The activities that qualify strategy-making are multifaceted and include a more or less deliberative and routinized individual decision-making and the conscious or unconscious exploration of emerging patterns. According to a cognitive approach to strategy-making, what strategists decide is largely influenced by their different perceptual filters, which are unique, as they were formed through the specific ways of engaging with the world, and by the construction of shared meanings. This consideration puts scholars to elaborate about the use of visual artifacts to frame strategic thinking and conceptualize a shared strategic orientation. The unfolding character of strategizing process stimulates to better understand the knowledge production process that explains the epistemic nature of the process itself. In particular, it has been demonstrated that the use of visual representations supports the knowledge production during the innovation processes as it facilitate the abstraction and the concretization of innovation practices. The potential benefits of using visual representations for fostering strategizing process have not yet been analysed extensively. Few case studies reflecting on the crucial role of visual representation in the strategy process and decisions in complex setting. This study aims to fill these gaps and explores how strategy maps shape the strategic practices within Ca' Foscari University of Venice. The Italian University setting is a complex research field as it is a multivoiced domain and a rapidly changing one. A recent reform is stimulating a radical change in the management policies making the strategy processes a pluralistic and uncertain work.

Lo *strategizing* in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

Ringraziamenti | Acknowledgments

Gli autori intendono ringraziare il prof. Ignacio Canales, il prof. Robert Macintosh e il prof. Donald Maclean e due anonimi reviewer per i loro preziosi commenti su un estratto del presente lavoro, presentato alla conferenza di Glasgow 2013 organizzata dalla Strategy Management Society. In quell'occasione il paper è stato premiato come «best paper award, third place».

Thank you to prof. Ignacio Canales, prof. Robert Macintosh and prof. Donald Maclean, Conference Program Co-Chairs of the SMS Glasgow Special Conference 2013 *Strategy in Complex Settings* and two anonymous reviewers for their constructive feedback on earlier draft of this manuscript. The paper was selected as finalist for the Special Conference Glasgow Best Proposal Prize (third place).

Lo *strategizing* in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

Sommario

0	Prefazione	11
1	Strategy as practice	15
2	Strategy in practice	109
3	Appendice	271
4	Bibliografia	279

ad Anna e Augusto
ad Angela e Imo,

i nostri genitori
che ci hanno sempre supportato,
soprattutto nei momenti difficili

0 Prefazione

La riflessione sul processo di formulazione della strategia aziendale porta a confrontarsi esplicitamente con un fenomeno complesso, intricato, contraddittorio, ambiguo. Molte delle certezze di partenza, spesso riconducibili ai principi e alle prescrizioni della scuola della pianificazione (Mintzberg et al. 1998), mostrano il loro lato più debole e faticano a trovare una collocazione soddisfacente per la piena comprensione del fenomeno. Da più parti si sottolinea l'interesse nei confronti di chiavi interpretative maggiormente capaci di affrontare la complessità dei tratti costitutivi ed evolutivi del processo strategico. Le nuove chiavi interpretative rimandano in modo deciso al tema dell'*agency* nell'azienda e lo fanno proponendo una lettura basata su una prospettiva dinamica, capace di superare le rigidità dell'impostazione strutturalista e di accogliere esplicitamente la visione processuale dei fenomeni e la loro continua riconfigurazione (Chia 1995). La messa in campo di una combinazione di sensibilità e strumenti di ricerca distinti ma tenuti assieme dal riferimento all'esercizio di una pratica, si dimostra utile per favorire il confronto sistematico tra problemi e soluzioni nell'ambito di progetti di ricerca empirica vertenti sul processo strategico. Nello specifico, l'adesione all'approccio *strategy as practice* che qualifica le impostazioni *practice-based* per la strategia aziendale facilita l'introduzione in processi di esplorazione pervasivi e incanala la riflessione e il confronto tra i molteplici e differenti soggetti coinvolti per la convergenza sui contenuti strategici deliberati.

Il presente lavoro si propone di approfondire il tema del processo strategico nelle Università attraverso gli strumenti metodologici delle impostazioni *practice-based* e, quindi, privilegiando la comprensione di specificità locali alla ricerca di regole di portata generale, la profondità dell'analisi alla costruzione di teorie, la precisione del dettaglio alla generalità di visioni d'insieme. Il lavoro si sviluppa lungo le seguenti linee.

Nel primo capitolo, *Strategy as practice*, si richiamano i concetti fondamentali che precisano l'approccio prescelto per affrontare gli argomenti in discussione evidenziando il suo interesse nell'affrontare le problematiche d'azienda connesse al processo strategico. In particolare, si sottolinea l'importanza delle sensibilità postmoderne come chiavi di lettura dei fenomeni aziendali evidenziandone, in particolare, le ricadute sul piano ontologico, epistemologico e metodologico collegate alla loro adozione. Si approfondiscono i profili delle impostazioni *practice-based* anche attraverso un confronto dialettico con l'impostazione strutturali-

sta, fondata sulla ricerca di una rappresentazione astratta e giusta dei fenomeni aziendali, in aderenza a un'idea di obiettività secondo canoni di derivazione neo-classica. Si fissano alcuni profili rilevanti per le analisi successive ponendo in primo piano l'attenzione al processo, al sociale, alla materialità e alla provvisorietà della pratica, esaltando i termini della scelta di uno schema interpretativo fondato sulle opportunità offerte dalle sensibilità postmoderne. Si declina poi l'impostazione *practice-based* per lo studio della strategia aziendale, con approfondimenti lungo la dimensione ontologica, epistemologica e metodologica. L'obiettivo è discutere in merito al ruolo e al significato delle metodologie e degli strumenti capaci di supportare il ricercatore nella comprensione del processo di formulazione della strategia osservato dall'interno. Si esaltano i caratteri della narrazione strategica e della visualizzazione strategica, che stanno occupando uno spazio sempre più importante nell'ambito della ricerca empirica dell'approccio *strategy as practice*. La logica che ispira entrambi i metodi di ricerca si esprime nel tentativo di far emergere i micro-processi dell'agire strategico e le loro molteplici interrelazioni, per avvicinarsi in termini più serrati al governo del processo di formulazione della strategia.

Nel secondo capitolo, *Strategy in practice*, si declina in termini empirici l'impostazione *practice-based* mediante la descrizione particolareggiata delle attività svolte, delle interazioni tra soggetti interni ed esterni, delle mediazioni tra soggetti e ricercatori e delle generazioni di nuova conoscenza che sono emerse nel processo di formulazione del piano strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. Si approfondisce innanzitutto la metodologia della ricerca-azione adottata evidenziandone la vicinanza alle premesse ontologiche ed epistemologiche delle impostazioni *practice-based*. Si descrive poi il contesto universitario, nazionale e internazionale, evidenziando come esso sia al centro di un intenso dibattito sulla direzione e sulle linee del cambiamento strategico da adottare per accogliere la sfida del rinnovamento imposta dalla persistenza dei *trend* evolutivi in atto nell'ambiente economico, politico e sociale. Si riportano infine i risultati del progetto di ricerca-azione sviluppato grazie alla partecipazione attiva dei ricercatori nell'intreccio dei processi per la definizione del piano strategico. Il lavoro di ricerca direttamente sul contesto dell'azione si è articolato combinando attività di osservazione delle situazioni concrete, con attività di supporto attivo per il loro svolgimento ed indirizzamento. Superata la prima fase di comprensione del contesto sociale, conoscenza dei soggetti aziendali ed introduzione e uso degli strumenti narrativi e di visualizzazione strategica, i ricercatori hanno agito in prima persona attraverso il coinvolgimento diretto nelle fasi di analisi dei problemi e di costruzione di prime configurazioni di possibili soluzioni, poi consolidate e strutturate nel piano strategico d'Ateneo. I risultati emersi confermano la validità delle impostazioni *practice-based* per migliorare

la comprensione dei fenomeni aziendali in generale e di quelli strategici in particolare.

Prima di licenziare il lavoro alle stampe si desidera ringraziare il prof. Carlo Carraro, Magnifico Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia 2009-2012, per aver condiviso lo svolgimento di un progetto di ricerca-azione relativamente ad un tema delicato e, al tempo stesso, determinante per l'inserimento dell'Ateneo veneziano nel più ampio cambiamento in atto nel mondo universitario. Si desidera ringraziare i soggetti aziendali che hanno svolto un ruolo attivo per lo svolgimento del processo di formulazione strategica e più precisamente: i cinque Prorettori: prof. Stefano Gasparri, prof. Agostino Cortesi, prof. Ettore Cingano, prof. Ugo Sostero, prof.ssa Daniela Rizzi; i quattro Presidi di Facoltà: prof.ssa Antonella Basso Facoltà di Economia, prof. Filippo Maria Carinci Facoltà di Lettere e Filosofia, prof.ssa Alide Cagidemetro Facoltà di Lingue e Letterature Straniere e il prof. Paolo Cescon Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali; la Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento: prof. ssa Carmelita Camardi; il Direttore Amministrativo: Ing. Alberto Scuttari. Si desidera ringraziare il prof. Giorgio Brunetti per i suggerimenti offerti nel raffinare il lavoro e tutti i soggetti esterni, rappresentanti di istituzioni pubbliche e private, che hanno dedicato il loro prezioso tempo alla lettura del Piano Strategico d'Ateneo e alla produzione di commenti per il suo miglioramento. Infine, un ringraziamento è d'obbligo per i collaboratori che hanno partecipato al progetto, ossia i dr. Manuel Borsato, Davide Vidotto e Fabio Bellato.

Venezia, 24 febbraio 2016

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):¹

- 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

¹ 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).² 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 mangement (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 autonoma 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.³ 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 e 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.⁴ 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

Dimensioni	Impostazione strutturalista	Impostazione <i>practice-based</i>
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 ex-ante 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 interoggettività 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*.⁵ 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'.

fondimenti 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.⁶ 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'indi-

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 completezza 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 visiva. 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.⁷ 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.⁸ 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.⁹ 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»¹⁰ (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 evoluzionistica 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.¹¹ 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*.¹² 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.¹³ 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.¹⁴ 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'automatico 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'umanismo 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*)¹⁵ 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.¹⁶ 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 autoreferenziale 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.¹⁷ 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 prossimale 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.¹⁸ 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.¹⁹ 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.

19 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).²⁰ 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.²¹ 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

21 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).²² 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

²² 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.²³ 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.²⁴ 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 *emplotment* (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):

²⁴ 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).²⁵ 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.²⁶ 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 Hassard 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.
- Rappresentazione 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).²⁷ 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.²⁸

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'inquadramento 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

	Fattori	Descrizione
Utilizzabilità percepita	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
Utilità percepita	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
Autorità percepita	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

Benefici sociali	Descrizione
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

Benefici emotivi	Descrizione
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).²⁹ 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

²⁹ 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).³⁰ 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,

30 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 utile 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

Autore e anno	Pubblicazione	Definizione
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).

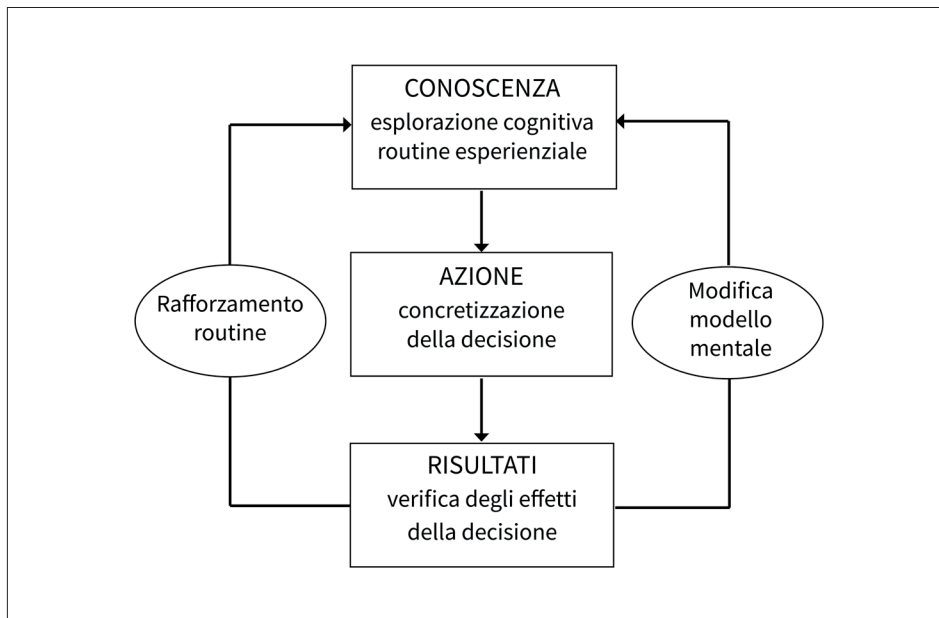
Tabella 9. Oggetti tecnici di visualizzazione strategica

	Matrici di posizionamento	Mappe cognitive	Strumenti di sequenziamento	Mappe strategiche
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 maleabile 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.

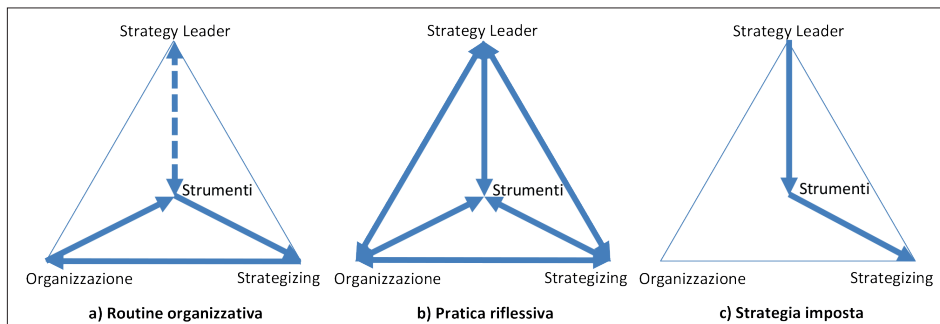
Per sistematizzare le funzioni di mediazione degli strumenti di visualizzazione nell'ambito del processo di formulazione della strategia può risultare utile l'applicazione dello schema interpretativo dell'*activity theory* (Jarratt e Stiles 2010). Lo schema facilita la comprensione delle differenze nell'esercizio 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

	Routine organizzativa	Pratica riflessiva	Strategia imposta
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 (Hydly 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-cognitivista 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.

2 Strategy in practice

Sommario 2.1 L'obiettivo del capitolo. – 2.2 La metodologia della ricerca-azione adottata. – 2.3 L'Università italiana nello scenario internazionale e la trasformazione in atto. – 2.4 L'Università Ca' Foscari Venezia e la novità del piano strategico. – 2.5 Lo *strategizing* nell'Università Ca' Foscari Venezia. – 2.5.1 Le premesse metodologiche. – 2.5.2 La fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica. – 2.5.3 La fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica. – 2.5.4 La fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno. – 2.5.5 La fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica. – 2.5.6 La fase 5. Piano strategico. – 2.5.7 L'implementazione e i risultati. – 2.5.8 Discussione e implicazioni metodologiche. – 2.6 Riflessioni conclusive.

2.1 L'obiettivo del capitolo

In questo capitolo si offre una declinazione empirica dell'impostazione *practice-based* mediante la descrizione particolareggiata delle attività svolte, delle interazioni tra soggetti interni ed esterni, delle mediazioni tra soggetti e ricercatori e delle generazioni di nuova conoscenza che hanno avuto quale epicentro il processo di formulazione della strategia nell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. Il contesto universitario, nazionale e internazionale, è al centro di un intenso dibattito sulla direzione e sulle linee del cambiamento strategico da adottare per accogliere la sfida del rinnovamento imposta dalla persistenza dei trend evolutivi in atto nell'ambiente economico, politico e sociale. Alcune indicazioni specifiche sul come realizzare il cambiamento sono ormai consolidate in regole di carattere normativo e stanno progressivamente ordinando entro costruzioni unitarie processi di riforma originati in momenti temporali differenti e perciò poco interconnessi tra loro. Altre indicazioni provengono dal mondo scientifico e sollecitano l'introduzione nelle Università degli strumenti di pianificazione strategica ampiamente utilizzati nelle aziende private. Lo fanno tentando di ridurre la valenza prescrittiva delle indicazioni suggerite per, al contrario, evidenziare l'importanza dell'origine interna del cambiamento. Solamente una condivisa volontà di affrontare su basi innovative il cambiamento consentirà alle Università di rompere con il passato e di superare i vincoli interni. Questi ultimi sono espressione del carattere inerziale dell'organizzazione universitaria e anche della sua complessità. Di essi si terrà esplicitamente conto per inquadrare i tratti costitutivi del contesto, ambientale e organizzativo, di riferimento del progetto di ricerca-azione realizzato.

I risultati acquisiti confermano la validità delle impostazioni che invi-

tano a sostenere la comprensione dei fenomeni aziendali attraverso un coinvolgimento diretto e materiale con l'attività pratica. La conoscenza della situazione concreta diventa determinante per evidenziare le caratteristiche del processo e far emergere la complessità dell'apparato cognitivo coinvolto. Le tecniche di narrazione e visualizzazione strategica impiegate durante lo svolgimento del progetto di ricerca-azione hanno permesso di far emergere le dinamiche processuali e le loro continue riconfigurazioni. Con esse i ricercatori hanno interagito secondo modalità partecipative grazie alle quali hanno potuto apprezzare pienamente l'intricato sistema delle interconnessioni tra fenomeni, le discontinuità e riformulazioni di significati, le articolazioni incerte tra intenzionalità, materialità, intuizione e giudizio d'esperto che ha qualificato lo *strategizing* all'interno dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Alla luce delle summenzionate considerazioni, gli obiettivi del presente capitolo sono: 1) presentare e descrivere l'ambito della ricerca, evidenziando i caratteri di trasformazione dell'ambiente esterno di riferimento e di complessità dell'oggetto d'analisi; 2) inquadrare i passaggi fondamentali che sono stati seguiti per lo sviluppo del caso di studio condotto seguendo la metodologia di ricerca-azione; 3) enfatizzare l'utilità dell'impiego della narrazione e della visualizzazione strategica per far emergere la natura processuale del pensiero strategico.

2.2 La metodologia della ricerca-azione adottata

La scelta della metodologia di ricerca dipende dalle premesse ontologiche ed epistemologiche alle quali i ricercatori aderiscono nella definizione del *frame* concettuale di riferimento, ma anche dalle caratteristiche del fenomeno da analizzare (Silverman 2000). Le premesse che qualificano le sensibilità post-moderniste presentano affinità con le metodologie della ricerca qualitativa e, in particolare, con l'impostazione *interventionist research* (Jönsson e Lukka 2006). Essa permette, infatti, di esaltare i caratteri dell'azione situata, con i ricercatori proiettati direttamente nel contesto dell'azione. Il toccare con mano le differenti situazioni che trovano manifestazione concreta *here and now* secondo una prospettiva di partecipazione dall'interno presenta il vantaggio di penetrare in profondità i fenomeni oggetto della ricerca e di stabilire un sistematico coinvolgimento dei ricercatori con i problemi, stimolando l'avvio di processi di cambiamento mediante l'introduzione di soluzioni e la verifica degli effetti generati (Dumay 2010). La dimensione pratica che qualifica l'impostazione *interventionist research* emerge chiaramente nelle fasi in cui la metodologia si svolge (Jönsson e Lukka 2006): – identificazione e analisi della situazione problematica che si manifesta nella specifica organizzazione oggetto di studio; – definizione dei contenuti del cambiamento e loro progettazione; – verificare l'efficacia

della soluzione partecipando attivamente alla sua implementazione; - riflessione articolata sulla natura e sugli effetti del progetto di cambiamento. L'evidenziazione delle fasi e dei risultati attesi ad esse collegati spiega perché l'impostazione *interventionist research*, pur essendo qualificata come studio di casi, estende l'ambito di applicazione della metodologia. Il motivo principale è nel passaggio dall'osservazione del fenomeno analizzato alla collaborazione del ricercatore per la produzione di soluzioni da applicare ai problemi (Suomala 2009). In questo modo si soddisfa la duplice esigenza di produrre un contributo teorico e, al tempo stesso, un contributo all'organizzazione attraverso il supporto all'implementazione di un progetto di cambiamento (Dumay 2010). L'impostazione *interventionist research* accoglie al suo interno approcci differenziati, tra i quali, l'approccio della ricerca-azione con metodo etnografico (Argyris, Putnam, McLain Smith 1985; Easterby-Smith, Thorpe e Lowe 2001; Eden e Huxham 1996).

La ricerca-azione è un approccio metodologico applicato alle scienze sociali con radici che risalgono alla prima metà del secolo scorso nei lavori di Lewin sui problemi sociali collegati, in particolare, alle minoranze etniche negli Stati Uniti negli anni Quaranta (Lewin 1946). Esso ha trovato applicazione diffusa anche nell'ambito delle ricerche empiriche di *management* centrate sulla trasformazione aziendale (Kotnour 2001), sui processi operativi (Gilmore e Smith 1996), sullo sviluppo di nuovi prodotti (Shaw et al. 2001), sull'applicazione di strumenti di *management accounting* (Kaplan 1998) e sulle aziende di piccola dimensione (Greenwood e Lewin 1998). I caratteri che qualificano l'approccio della ricerca-azione e che lo rendono adatto per evidenziare la natura dinamica dello *strategizing* all'interno dell'Università Ca' Foscari Venezia sono così identificabili:

- il carattere situato della ricerca empirica. Il progetto di ricerca-azione trova la sua origine in una situazione problematica specifica, la pianificazione strategica nell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. La comprensione del problema e la formulazione d'idee per la produzione di soluzioni interessanti sono generate direttamente nel contesto dell'azione e sono perciò calibrate sulla situazione concreta analizzata;
- la natura sistematica dell'approccio. Sebbene non raggiunga i livelli della ricerca applicata, il rigore scientifico della ricerca-azione è assicurato dallo sviluppo di un percorso che consente l'osservazione e valutazione sistematica degli effetti delle soluzioni applicate nella situazione specifica. Il progetto s'innesta sulle prassi che qualificano le pratiche del contesto d'osservazione in modo che la teoria nasca dalla pratica. L'approccio è quindi *bottom-up*, con la teoria che da punto di partenza trova il suo posto quando si riflette sulla pratica. La conseguenza più ovvia sul piano scientifico è l'impossibilità di estendere i risultati della ricerca ad altri ambiti. I risultati di un progetto

di ricerca-azione sono da considerarsi pertinenti solo per il contesto in cui la ricerca è svolta;

- l'orientamento alla soluzione di problemi. Generalmente l'approccio della ricerca-azione è impiegato nelle situazioni in cui si manifestano problemi che richiedono l'identificazione di soluzioni percorribili. La ricerca diventa terapeutica e, prima ancora, diagnostica, nel senso che invita a inquadrare i caratteri del problema che talvolta si presentano in modo ambiguo e non chiaramente definito;
- l'aderenza alla metodologia della ricerca qualitativa e l'importanza delle tecniche etnografiche. La ricerca-azione privilegia l'indagine esplorativa dal momento che l'interesse è nei confronti di ciò che succede relativamente alla situazione specifica analizzata, e impiega gli strumenti della ricerca qualitativa, in particolare quelli etnografici, valorizzando l'interpretazione del ricercatore.

L'etnografia è una delle modalità specifiche per la raccolta di dati nell'ambito della ricerca qualitativa. Silverman (2000) le identifica insieme con le registrazioni audio e video, le fonti documentali e le interviste. Tutte queste modalità presentano la caratteristica di favorire una conoscenza approfondita delle esperienze, situazioni ed eventi attraverso l'interazione con i soggetti e gli artefatti, e la partecipazione diretta e attiva del ricercatore nel contesto della situazione specifica. Da diversi anni l'etnografia ha trovato utilizzo in molte discipline sociali, comprese le scienze economiche. Cohen e Court (2003) definiscono l'etnografia come l'arte e la scienza di conoscere in modo approfondito i gruppi e le relazioni sociali, le pratiche, le culture e gli accadimenti attraverso descrizioni analitiche dell'esistente e ricostruzioni fedeli di quanto accaduto nel passato. Una definizione che racchiude maggiormente il significato dell'utilizzo di questo metodo di ricerca è quella proposta da Fox (2003) per il quale l'etnografia è lo studio degli individui, delle comunità e delle pratiche nel loro contesto specifico. Questo tramite metodi di raccolta dati che catturano le conversazioni, le attività e i significati dall'interno, e che richiedono al ricercatore di partecipare direttamente al contesto, se non addirittura allo svolgimento delle attività. Un ulteriore aspetto d'interesse è la precisazione secondo cui la ricerca etnografica offre spiegazioni dei fenomeni con riferimenti non solo e non tanto agli aspetti cognitivi, ma anche e soprattutto al ruolo della materialità. Il metodo etnografico è il più adatto per lo svolgimento di progetti di ricerca che puntano a evidenziare la rilevanza delle forme socio-materiali per lo sviluppo processuale. Per condurre una buona ricerca etnografica, Bryman (1988) inquadra i seguenti accorgimenti: - l'assunzione, da parte del ricercatore, del punto di vista degli individui e delle comunità di riferimento per osservare le azioni, eventi e interazioni con gli artefatti attraverso gli occhi di chi vive e partecipa alla comunità; - lo svolgimento di descrizioni dettagliate e ricche nei particolari del contesto

in cui le azioni, eventi e interazioni si manifestano; - lo sforzo di contestualizzare le descrizioni raccolte tenendo conto degli aspetti sociali e culturali, nonché della rilevanza della storia e delle proiezioni possibili nel futuro, e di unificarle entro un corpo omogeneo e armonico capace di esprimere il dinamismo processuale; - l'attenzione a evitare forme di chiusura della prospettiva di analisi ingabbiando la ricerca in una struttura chiusa e rigida, predefinita e costruita su pregiudizi. Lo schema utilizzato deve essere quanto più plastico possibile per riuscire a cogliere dall'interno tutti gli elementi e il dinamismo della pratica.

L'etnografia è una metodologia di ricerca che si adatta particolarmente bene allo studio di contesti di lavoro, studio e coinvolgimenti quotidiani per far emergere il dinamismo, la processualità e la complessità delle interazioni sociali e materiali che qualificano le azioni di soggetti e comunità nel corso della loro produzione. Nelle scienze economiche, lo studio etnografico forse più conosciuto è quello di Julian Orr del 1991. Nella ricerca si offre una descrizione particolareggiata del modo in cui la conoscenza è condivisa e si genera nella pratica sociale quotidiana articolata nelle relazioni sociali che coinvolgono i tecnici addetti alla riparazione delle fotocopiatrici del colosso americano Xerox. La ricerca evidenzia la dimensione processuale e la dinamicità dell'azione. Essa rivela alcuni momenti critici nel percorso di generazione e condivisione della conoscenza che emergono secondo modalità investigative di tipo esplorativo: - la comprensione dell'esistenza di un problema enigmatico e la consapevolezza dell'inefficacia risolutiva delle conoscenze formalizzate; - l'attivazione di pratiche, relazioni sociali, interazioni con la materialità (la specifica macchina fotocopiatrice) e intuizioni soggettive costituisce un apparato cognitivo esteso; - l'apparato cognitivo esteso è finalizzato alla comprensione del problema e alla strutturazione di soluzioni percorribili. Tutti i momenti critici si sviluppano direttamente sul posto di lavoro e i tecnici utilizzano il racconto di storie come strumento fondamentale. 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 dell'interazione con le macchine sono utilizzati per costruire una storia che funge da descrizione del problema. La storia si adatta a essere riproposta in contesti simili e stimola processi di generazione di soluzioni originali. Il lavoro di ricerca presenta numerose implicazioni di carattere scientifico che possono essere riassunte nei seguenti punti fondamentali (Tsoukas 2006): - la capacità e la determinazione nel cogliere la complessità dei fenomeni aziendali e della processualità che li qualifica evidenziando la scarsa attitudine (forse incapacità) delle rappresentazioni formali di catturarli nella loro completezza; - la rilevanza dello *storytelling* come strumento adatto per unificare la complessità dei fenomeni e favorire processi di condivisione e generazione di conoscenza; - il ruolo chiave dell'improvvisazione, dell'intuizione, del giudizio di esperto per la messa

in campo di soluzioni originali a problemi non noti; - il carattere distribuito della conoscenza che qualifica la pratica aziendale.

La scelta della ricerca-azione con metodo etnografico risponde alle richieste per una più incisiva produzione di ricerche empiriche capaci di evidenziare il ruolo della socio-materialità nella generazione di effetti performativi sull'azione¹ e trova la sua fondamentale spiegazione nella possibilità di analizzare a fondo la pratica aziendale dello *strategizing*. La produzione di una *thick description* appare fondamentale per analizzare nei dettagli come i fenomeni prendono forma. Questo per introdurre in percorsi esplorativi orientati alla generazione di un'innovazione che, nel caso specifico esaminato, è coincisa con l'introduzione del piano strategico nell'Università Venezia. La metodologia prescelta si è rivelata particolarmente adatta per evidenziare la dinamica processuale del processo strategico. Si è potuto così apprezzare la natura complessa del processo e, in particolare, riconoscere i caratteri della continua riconfigurazione dei contenuti strategici e dell'interazione multipla tra i differenti soggetti coinvolti.

2.3 L'Università italiana nello scenario internazionale e la trasformazione in atto

Il sistema universitario italiano presenta elementi di spiccata differenziazione rispetto a quello statunitense. L'ultimo è spesso richiamato come modello da seguire per la sua verificata, o forse solo supposta, superiorità. Alcuni autori assumono, infatti, una prospettiva critica nei confronti del modello statunitense evidenziandone, in primis, la scarsa tenuta sotto il profilo istituzionale e l'accentuarsi del divario tra Università pubbliche e private. Ciononostante, appare sensato approfondirne le tensioni per riflettere poi sulla trasformazione in atto nel modello italiano.

Christensen e Eyring (2011, XXVI) introducono un loro importante contributo richiamando la natura paradossale delle Università statunitensi: «Scopriremo che le Università sono simultaneamente leader a livello globale, ma derise a livello locale, guidate dalla ricerca, ma dipendenti dagli studenti, tecnologicamente obsolete, ma socialmente indispensabili. [...] Vedremo che per sopravvivere, le Università consolidate dovranno rompere con la tradizione. Ma scopriremo anche che per prosperare, esse dovranno costruire su ciò che hanno sempre fatto meglio». Per gli autori, nella formulazione della strategia un'Università deve partire dal rispondere in modo distintivo alle seguenti tre domande: 1) Quali studenti vogliamo servire? 2) Quali ambiti disciplinari vogliamo coltivare? 3) Quali attività

1 Call for Papers Third International Symposium on Process Organization Studies, 16-18 giugno 2011, Corfù, Grecia.

vogliamo principalmente perseguire? Le risposte per Harvard sono: 1) gli studenti magistrali e quelli triennali 'eccellenti'; 2) potenzialmente tutti gli ambiti scientifici e umanistici senza nessuna particolare focalizzazione; 3) l'eccellenza nella scoperta prima che nella dimostrazione dell'applicabilità delle scoperte degli altri ossia nel loro insegnamento agli studenti.² Per la sua storia ultracentenaria, Harvard ha fatto da punto di riferimento per le altre Università statunitensi più prestigiose, ma anche per quelle meno prestigiose. La classica strategia perseguita dalle ultime è stata infatti l'emulazione del modello della *Research University* adottato dalle Università più prestigiose, anche perché ne hanno assunto i 'prodotti', ossia i laureati. Le Università più prestigiose hanno perciò definito le 'regole del gioco' e la maggioranza di quelle meno prestigiose ne hanno imitato, non innovato, la strategia. Così facendo hanno assecondato ciò che l'élite degli studenti richiede: essere ammessi ad Harvard o a un'Università il più possibile simile, andando però oltre le richieste dei potenziali studenti 'ordinari' o comunque le richieste per le quali essi sono contenti e disposti a pagare un sovrapprezzo. L'adozione di questa strategia è stata favorita anche dalla Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching che per erogare i propri finanziamenti classifica le università statunitensi in base all'eccellenza della loro ricerca e dottorati. L'adozione di questa strategia accresce paradossalmente il vantaggio competitivo delle Università più prestigiose perché porta a enfatizzare la storia dell'organizzazione che è evidentemente inimitabile. L'adozione di questa strategia comporta soprattutto ingenti investimenti per ampliare l'offerta didattica tentando di coprire qualsiasi ambito disciplinare, reclutare ricercatori di fama internazionale, migliorare le strutture fisiche e sostenere le attività

2 A differenza di quanto è avvenuto per le aziende leader in altri settori, Harvard (ma anche le altre università più prestigiose che ne hanno imitato la strategia) è stata capace di sostenere nel tempo una crescita quali-quantitativa. La teoria del dilemma dell'innovatore non ha finora funzionato nel contesto della formazione universitaria per le seguenti ragioni: 1) la mancanza di un'innovazione tecnologica 'dirompente' capace d'introdurre un prodotto che si caratterizzi per un peggioramento delle performance 'tradizionali', ma per un miglioramento o introduzione di altri attributi di valore apprezzati solo dagli studenti della fascia più bassa del mercato, ovvero dai non consumatori, quali la semplicità d'uso o la convenienza; 2) la necessità per i nuovi entranti di conformarsi alla tradizione in quanto nei processi per il loro accreditamento hanno spesso partecipato anche rappresentanti delle Università più prestigiose che hanno giudicato in base alle prassi adottate nelle loro istituzioni; 3) la performance del prodotto è difficile da misurare rendendo così il prestigio passato una *proxy* importante di quello attuale; 4) accanto a studenti 'ordinari' il cui obiettivo è apprendere quando sono liberi da impegni lavorativi e familiari e per i quali la frequenza dei corsi e, più in generale, la vita universitaria, esistono studenti di 'élite' che saranno sempre disposti a pagare un sovrapprezzo per vivere una *life-transforming experience* che solo le università più prestigiose possono garantire; 5) la presenza di supporti da parte degli enti pubblici o degli *alumni* che sono più inclini a finanziare le Università più prestigiose soprattutto se queste hanno permesso loro di vivere una *life-transforming experience*.

extra-educative quali le universiadi.³ L'adozione di questa strategia ha fatto perdere alle Università meno prestigiose la loro leadership di costo facendole trovare 'nel mezzo del guado'. Le ha rese vulnerabili all'avvento della crisi del 2008 che ha portato a un taglio dei finanziamenti pubblici, ma soprattutto dell'apprendimento online.

L'ultimo è la prima vera innovazione tecnologica dirompente nel campo della formazione universitaria dall'introduzione dei libri di testo stampanti. Questo per la possibilità che offre a uno studente di apprendere quando ha tempo (e voglia) e i ridotti costi di erogazione, grazie alla possibilità di ingaggiare istruttori (poco) pagati in base al numero d'iscritti al corso. Inizialmente, la ridotta velocità delle connessioni internet e il fatto che i corsi online erano semplicemente versioni a computer delle lezioni frontali avevano reso l'apprendimento online interessante solo per quei non consumatori che non potevano per motivi familiari o professionali frequentare le lezioni. Il nascere di professionisti nella progettazione dei corsi online e, soprattutto, i progressi dovuti alle innovazioni tecnologiche di sostegno quali lo sviluppo di video conferenze, simulazioni al computer, tutorial su misura del singolo studente, *forum* degli studenti hanno oggi reso l'apprendimento online interessante anche per gli studenti tradizionali.⁴ Inoltre, la progressiva focalizzazione degli enti accreditatori sugli *outcome* educativi piuttosto che sugli input (ampiezza dell'offerta didattica, presenza di ricercatori di fama internazionale e qualità delle strutture fisiche) ha diminuito la necessità per i nuovi entranti di conformarsi alla tradizione aprendo così di fatto le porte a nuovi competitori, soprattutto enti di formazione privati.

Tutto ciò impone alle Università tradizionali meno prestigiose di trovare modalità innovative, meno costose, per continuare a svolgere le loro fondamentali funzioni di scoperta e preservazione della conoscenza, e di educazione degli studenti. Sempre per Christensen e Eyring (2011), le Università tradizionali sono più necessarie di sempre a causa dell'incremento de: 1) l'obsolescenza, la pressione competitiva che impone a tutte le aziende (e Paesi) una continua innovazione strategica; 2) il disorientamento, i dati (non informazioni o conoscenza) a disposizione che rende più difficile il processo decisionale; 3) la depersonalizzazione, la digitaliz-

3 Per risolvere il *trade-off* tra l'ampiezza degli ambiti disciplinari e l'approfondimento necessario in ogni ambito per raggiungere l'eccellenza nella ricerca occorre assumere molti ricercatori specializzati creando una proliferazione degli insegnamenti e una frammentazione dei corsi di laurea.

4 Inoltre, la sovrabbondante produzione di dottori di ricerca da parte delle Università tradizionali fa sì che questi possano essere impiegati come qualificati istruttori online a costi molto ridotti non avendo il problema della fisicità delle classi che rappresenta un ulteriore risparmio di costo. Inoltre possono essere pagati a corso attivato e comunque commisurato ai risultati, facili da monitorare, degli studenti. Infine non sono distratti dalla ricerca e non si fermano nel periodo estivo.

zazione rende il mondo sempre più connesso, ma allo stesso tempo frammentato e impersonale. Queste tre minacce rendono vitali tre funzioni che le Università tradizionali possono svolgere meglio di qualsiasi altra organizzazione: 1) la scoperta e la disseminazione di nuova conoscenza per ovviare all'obsolescenza; 2) la memoria dei successi e dei fallimenti passati per ovviare al disorientamento; 3) il *mentoring* delle generazioni in crescita per ovviare alla depersonalizzazione. Per assolvere a queste funzioni le Università tradizionali hanno due risorse distintive: i loro campus in quanto, paradossalmente, la socializzazione fisica è diventata ancora più importante per la generazione dei nativi digitali; e i loro professori: rigorosi ricercatori con una grande memoria che possono diventare dei *life-changing mentor*. Queste risorse sono distintive, ma anche molto costose e occorre quindi utilizzarle il più efficientemente possibile. Come evidenziato da McKinsey in *Winning by Degrees* ci sono due strade principali per fare ciò (Auguste et al. 2010): 1) aumentare la percentuale di laureati (in corso); 2) diminuire i costi delle strutture fisiche trovando il modo di sfruttarle tutto l'anno, e dell'istruzione proponendo approcci didattici misti tra formazione online e frontale. Tuttavia, la stessa McKinsey ribadisce come la prima necessità per qualsiasi Università sia precisare la propria missione, ossia i valori morali che le pertengono e che quindi cercherà di trasmettere ai propri studenti, e il suo raggio d'azione in termini di target studenti e ambiti disciplinari coltivati. La focalizzazione su uno specifico target studenti, riconoscendo l'attività di *mentoring* tanto importante quanto la didattica e persino la ricerca,⁵ permette di servirli meglio così da giustificare un incremento delle rette. La focalizzazione su specifici ambiti disciplinari permette di ridurre i costi, facendo però attenzione che l'ampiezza degli ambiti è una delle caratteristiche che differenzia le Università dagli enti di formazione privati ed è funzionale allo svolgimento delle funzioni della memoria e del *mentoring*. Una riduzione eccessiva può quindi danneggiare l'Università da un punto di vista intellettuale, ma anche competitivo.

Molte delle raccomandazioni indirizzate alle Università tradizionali statunitensi sembrano valere anche per quelle italiane, per certo l'importanza di formulare una strategia innovativa guidata dalla missione e dalle risorse distintive dell'organizzazione. Questo sfruttando al meglio le possibilità offerte dall'autonomia che è al centro di tutti i principali processi di riforma in atto nel sistema universitario italiano (Vagnoni e Periti 2007). L'obiettivo è indurre una rottura nel comportamento strategico tradizionale, articolato nella replica acritica del modello pre-esistente o nell'introduzione discontinua di novità.

5 Sempre più autori sono critici sulla maggiore enfasi riconosciuta alla ricerca anche sulla didattica. Il fatto di incentivare solo la scoperta e non anche l'integrazione, l'applicazione e l'insegnamento limita infatti la circolazione delle scoperte stesse.

Pur ispirata da ambizioni di radicale cambiamento per la necessità di affrontare l'evoluzione sempre più discontinua del contesto, la trasformazione del sistema universitario italiano in atto è condizionata dalla presenza di vincoli esterni e interni (Shirley 1988). I vincoli esterni sono diretta espressione dell'evoluzione dell'impianto normativo sul governo e la programmazione delle Università italiane che sta sollecitando l'introduzione di strumenti e metodi ampiamente utilizzati nell'ambito delle aziende private (Cugini 2007). I vincoli interni derivano dai tratti di complessità e inerzia che qualificano l'organizzazione universitaria e la speciale configurazione del processo decisionale interno (Gioia e Chittipeddi 1991).

L'evoluzione in atto nell'ambiente economico, politico e sociale determina discontinuità che impongono a tutte le aziende, e agli ambiti territoriali in cui operano, di rinnovare le proprie strategie investendo in conoscenza. Recenti studi hanno identificato una relazione significativa tra la qualità delle risorse umane e la crescita economica di lungo termine di un Paese, da cui l'importanza della strategia di investire nell'educazione e nella formazione (Hanushek e Kimko 2000). Questo vale soprattutto per i paesi europei che hanno osservato un significativo calo della loro competitività a partire dalla seconda metà degli anni duemila. Per rispondere a questa sfida è stata varata la *Strategia di Lisbona* (marzo 2000): un ampio programma di riforme per le economie avanzate dell'Unione Europea (EU). Essa riconosce il capitale umano e l'efficienza delle istituzioni deputate al suo sviluppo come fattori primari per la creazione di vantaggio competitivo, economico e sociale. La sua implementazione ha subito però forti ritardi soprattutto in tema di 'Educazione e formazione' (CE 2010). La UE ha così deciso di dichiarare il 2009 l'Anno Europeo della Creatività e dell'Innovazione'. Per accrescere la competitività dell'istruzione superiore europea, così da attivare un circolo virtuoso per attrarre da tutto il mondo talenti, finanziamenti e investimenti, nel 1998 è stata sottoscritta dalla Francia, Germania, Gran Bretagna e Italia la 'Dichiarazione di Sorbona'. L'ultima si era posta l'obiettivo di creare entro il 2010 lo 'Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore'. Nel 1999 è stata quindi sottoscritta da tutti i Paesi europei la 'Dichiarazione di Bologna' con la quale si sono impegnati a varare riforme nazionali per favorire le collaborazioni e gli scambi tra le Università; la mobilità dei docenti e studenti; la spendibilità dei titoli; ecc. Anche l'implementazione di tale dichiarazione ha subito però forti ritardi. Nel 2009 i Ministri dell'istruzione superiore dei 46 Paesi europei firmatari hanno comunque deciso di mantenere fermi gli obiettivi strategici allungando al 2020 il tempo necessario per realizzarli.

La necessità di dar vita a un rinnovamento delle proprie strategie è ancora più stringente per l'Italia che ha visto declinare in misura superiore rispetto a quasi tutti gli altri Paesi europei la sua capacità innovativa e competitiva (Pro Inno Europe 2009). Occorre investire sulle determinanti

la capacità di crescita economica, in primis sulle risorse umane del Paese e, quindi, sulle istituzioni finalizzate al loro sviluppo partendo dalle Università. Oggi le funzioni fondamentali dell'Università non sono più solo riconducibili alla ricerca e didattica, ma si estendono anche all'innovazione a supporto della crescita economica e culturale dei territori in cui operano. Ciò comporta per il sistema universitario italiano un profondo ripensamento dei suoi assetti tradizionali e la ricalibratura della funzione di produzione di conoscenza per la costituzione delle seguenti forme di capitale:

- tecnico-scientifico. La conoscenza generata dal sistema universitario deve supportare lo sviluppo d'innovazioni di prodotto e processo e, quindi, la crescita competitiva di tutte le tipologie di aziende. Si tratta di una forma di conoscenza da iniettare direttamente nell'attività di produzione economica per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile per aziende, sub-sistemi economici (distretti e poli industriali), interi sistemi produttivi (comparti, ecosistemi di business);
- umano. La nuova teoria della crescita competitiva individua il capitale umano come elemento centrale dello sviluppo economico di lungo termine (Pack 1994). L'idea di fondo è che la disponibilità di talenti possa aprire nuove frontiere tecnologiche per la generazione di vantaggi competitivi sostenibili e alimentare continuamente gli elementi propulsivi della *knowledge economy*;
- sociale. Università e comunità locali devono interagire al fine di creare un circolo virtuoso per entrambe. Da un lato, l'Università rappresenta una determinante per lo sviluppo economico e sociale del territorio; dall'altro, ciascun territorio può contribuire in modo differente allo svolgimento delle funzioni delle Università mettendo a disposizione risorse critiche (umane, tecniche e finanziarie) e rendendo evidenti le esigenze di sviluppo sulle quali è opportuno intervenire.

Investire in ricerca innovativa, in alta formazione e nell'interazione tra le Università e i territori in cui operano sono riconosciute tra le principali azioni da intraprendere per favorire l'aumento della produttività del Paese. Uno studio condotto da The European House-Ambrosetti e dalla Crui (2009) evidenzia come un intervento di cambiamento radicale sul sistema universitario italiano per lo sviluppo delle tre dimensioni del capitale di conoscenza consentirebbe un significativo recupero di produttività. Esso stima che gli effetti di tale recupero comporterebbero un aumento di oltre 11 punti del Pil potenziale in 10 anni, pari a 15 miliardi di Euro all'anno. All'interno di tale studio sono state anche elaborate otto proposte per aumentare la competitività dell'Università italiana: 1) allocazione dei fondi statali agganciata alle performance delle Università secondo logiche di valutazione comparata e autonomia; 2) negoziazione diretta dei contratti tra Università e personale docente/ricercatori, valutazioni periodiche delle

performance del personale docente/ricercatori e distribuzione di quote remunerative agganciate a indicatori di merito; 3) allocazione di fondi di finanziamento per l'attivazione di corsi di laurea impartiti in lingua inglese; 4) cooperazione e dialogo tra il mondo delle aziende e l'Università per il miglioramento dell'efficacia dei corsi di laurea triennali; 5) riqualificazione e managerializzazione del personale tecnico-amministrativo mediante l'introduzione di un nuovo meccanismo retributivo e l'erogazione di appositi fondi ministeriali; 6) istituzione a livello locale di scuole di eccellenza capaci di acquisire fondi di finanziamento tra i vari attori significativi del territorio e attrarre nel territorio premi Nobel e ricercatori di fama internazionale; 7) organizzazione di un osservatorio permanente per la valutazione degli effetti del percorso di rinnovamento; 8) organizzazione di un evento periodico, 'I tre giorni dell'Università', per far conoscere il mondo universitario e avvicinarlo alla collettività.

Come affermato anche dalle Linee Guida del Governo per l'Università (2008, 1), il sistema universitario è invitato a «cogliere con coraggio la richiesta di rinnovarsi, rendersi trasparente nella condotta e nei risultati, dimostrare con la forza dei fatti di saper progettare un futuro ambizioso». Date le principali criticità del sistema (sbilanciamento del costo del personale, ridotto impatto scientifico, scarsa attrattività internazionale ed efficacia dell'offerta didattica), la riforma in atto interessa la governance, il sistema dei finanziamenti e la programmazione per avviare un processo di 'aziendalizzazione' delle Università. Nell'azione di riforma del sistema, che s'inserisce in un percorso avviato alla fine degli anni Ottanta, assumono un ruolo centrale gli strumenti di pianificazione strategica, programmazione e controllo. L'obiettivo generale della riforma è duplice. Da un lato, si vuole incrementare il livello di competitività e autonomia delle Università, a valere sul territorio sia nazionale che internazionale. Dall'altro, si vuole favorire una gestione più attenta delle risorse (in particolare finanziarie), affinché possano essere impiegate in modo efficace ed efficiente per lo svolgimento della funzione di produzione economica. Per favorire il perseguimento di tali obiettivi, si è aderito a un modello di gestione dell'organizzazione universitaria ispirato ai principi della razionalità economica e della programmazione di medio e lungo periodo. Tali principi trovano la loro concreta attuazione nell'utilizzo di strumenti funzionali a indirizzare il governo d'azienda verso il mantenimento di fondamentali condizioni di equilibrio, sul piano economico, finanziario e patrimoniale, ma anche sociale, politico e negoziale. È prevalsa cioè l'idea del disegno razionale del progetto di cambiamento costruito, come insegna la scuola strategica della pianificazione, definendo gli obiettivi da raggiungere, elaborando le linee di azione più coerenti e predisponendo un sistema di controllo attraverso la costruzione di *set* d'indicatori quantitativi per monitorare gli andamenti e stimolare eventuali interventi correttivi. La nuova normativa sulla programmazione delle Università, art. 1-ter L. 43/2005 (Riquadro 1), prevede,

infatti, l'adozione da parte delle ultime di un Programma triennale, rimodulabile al 30 giugno di ogni anno, coerente con le 'linee generali d'indirizzo' definite dal MIUR (DM 50/2010). Le ultime individuano gli obiettivi specifici da raggiungere e le possibili linee d'azione per il loro perseguimento, con le connesse indicazioni operative. La normativa prevede che il Programma triennale riguardi in particolare: a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere; b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica; c) le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; d) i programmi di internazionalizzazione; e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Riquadro 1. Il quadro normativo di riferimento della pianificazione strategica nelle Università italiane per il periodo 2010-2012

Riferimenti normativi

L'evoluzione della normativa sull'università in tema di pianificazione (e controllo) strategico può essere riassunta nelle seguenti fasi:

- L. 9/03/89 n°168, con cui è stato istituito il Ministero dell'Università (MURST) e le Università sono state dotate, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, di autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, da regolamenti interni.
- L. 421/92, che ha stabilito i presupposti organizzativi per l'introduzione dell'autonomia finanziaria e contabile definiti poi con la legge finanziaria n°537/93.
- DPR 25/98, che ha regolamentato i procedimenti relativi alla programmazione e dello sviluppo del sistema universitario.
- L. 15/03/97 n°59, che ha sancito i criteri per la programmazione del sistema universitario all'art. 2.

La normativa di riferimento in tema di programmazione universitaria si ritrova nell'art. 1 ter. del decreto legge 31 gennaio 2005 n°7, convertito dalla legge 31 marzo 2005 n°43, che ha modificato profondamente la precedente normativa sia nel metodo sia nella procedura da attuare. Con essi, infatti, il Ministero affida, per la prima volta, direttamente alle università il compito e la responsabilità di definire la propria programmazione nel quadro di macro-obiettivi di sistema definiti centralmente dal MIUR. Questo permette alle università di definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo e programmare azioni che consentiranno loro di valorizzare caratteristiche peculiari, vocazioni e particolarità del contesto di riferimento.

Nel corso del 2007 è stato poi emanato il decreto attuativo della L. 43/2005, che è il D.M. 216/2007 in cui sono definite le modalità di redazione dei piani strategici triennali. Con questa normativa la pianificazione strategica trova una concreta applicazione all'interno degli atenei italiani. Diventa quindi importante comprendere quali siano le fasi e gli attori del processo di pianificazione, il contenuto dei documenti e loro formalizzazione, così come stabilito dalla normativa. La legge, infatti, prevede solamente che il piano sia redatto su base triennale e approvato entro il 30 giugno dell'anno successivo, senza individuare in modo specifico il suo contenuto e l'organo a cui compete l'approvazione. Per statuto o regolamento, le università prevedono di solito che sia il Senato accademico ad approvare definitivamente il piano, poiché organo massimo interno di indirizzo (con l'approvazione del DDL Gelmini, l'organo competente per l'approvazione del programma triennale diventa il Consiglio di Amministrazione).

Rispetto ai tempi, il DM 216/2006 specifica che la cadenza dei programmi è triennale e il loro adeguamento potrà avvenire anche annualmente (entro il 30 giugno) sulla base dell'attività di monitoraggio e valutazione fatte dal Ministero e dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU). I criteri per il monitoraggio sono stabiliti tramite indicatori qualitativi stabiliti dal Ministero. I programmi non devono essere trasmessi al Ministero, le Università devono indicare le ponderazioni da attribuire ai risultati conseguiti, secondo quanto previsto dall'art. 4, comma 33, del D.M. 3 luglio 2007, n. 362. Con la nuova normativa i programmi delle università sono valutati in itinere ed ex-post con riferimento all'attuazione che ne è fatta in conformità a specifici indicatori. La quantificazione ex ante degli indicatori (target), non è prevista dalla normativa.

Il 29 gennaio 2011 è entrata in vigore la L. 240/10 recante 'Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario'. La norma contiene i riferimenti per un radicale rinnovamento del sistema universitario, riformando in particolare gli organi universitari e dettando varie disposizioni sul personale docente. L'attuazione è destinata a concretizzarsi gradualmente poiché la norma demanda all'emanazione di numerosi decreti attuativi.

Contenuto del piano

In materia di programmazione la normativa prevede che per ciascun triennio siano definite le linee generali d'indirizzo del sistema e che le università adottino un programma triennale coerente con le stesse linee. Le linee d'indirizzo relative alla programmazione 2010-2012 riguardano:

1. la razionalizzazione e la riqualificazione dei corsi di studio; a tal fine tra l'altro si suggerisce il rafforzamento dei corsi caratterizzanti con a disposizione un più alto numero di risorse e che permettano un veloce inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, la coerenza con la tradizione scientifica dell'ateneo, l'attivazione di corsi interfacoltà e interateneo per sfruttare tutte le possibili economie di scala esistenti e la riduzione delle sedi didattiche decentrate o non coerenti con il bacino di utenza disponibile.
2. il miglioramento/potenziamento del programma di sviluppo della ricerca scientifica con l'intento di incentivare e sostenere tutte le iniziative volte a migliorare la ricerca attraverso la promozione di corsi di dottorato, l'istituzione di borse di studio, l'incentivazione di rapporti con il territorio, le imprese e i distretti tecnologici;
3. le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti e le iniziative volte ad assicurare uno stretto rapporto con la scuola secondaria superiore mirate a orientare gli studenti e a suscitare e sostenere l'interesse degli stessi verso le Università;
4. i programmi di internazionalizzazione, per incentivare azioni di scambio di ricercatori e studenti a livello internazionale, sostenere i programmi di collaborazione internazionale e, più in generale, incrementare i rapporti con università estere;
5. il fabbisogno di personale docente e non a tempo determinato e indeterminato ivi compreso il ricorso alla mobilità, da correlare con i risultati programmati nel piano triennale favorendo il raggiungimento di obiettivi quali il riequilibrio della composizione tra le varie fasce di docenti ed il reclutamento di nuove leve di ricercatori.

Indicatori nella fase di valutazione e monitoraggio

I programmi delle Università sono costantemente monitorati e valutati sulla base di indicatori quali/quantitativi appositamente individuati dal Ministero. Con riferimento alla programmazione 2010-2012, il ministero ha individuato per il controllo consuntivo un set di 21 indicatori (di risultato) correlati alle cinque aree di intervento summenzionate.

Fonte: <http://www.miur.it>.

Sempre in materia di programmazione nelle Università, è intervenuta anche la riforma 'Brunetta' (d.l. 150/2009) che prevede la redazione di un Piano triennale della performance da adottare entro gennaio di ogni anno. Questo deve individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definire, con riferimento agli obiettivi finali, intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti limitatamente al personale tecnico-amministrativo. Il Programma triennale e il Piano triennale della performance possono essere consolidati in un unico documento che, pur distinguendo al suo interno gli specifici ambiti d'intervento, non lasci dubbi sul loro comune punto di partenza: l'ambizione strategica dell'Università.

Il riferimento all'ambizione strategica invita a estendere la ricerca delle criticità del sistema universitario italiano andando oltre le debolezze strutturali su cui s'innestano i provvedimenti normativi di riforma sopra citati. In particolare, invita a riflettere sull'identità e il ruolo dell'organizzazione universitaria. Accogliendo questa prospettiva, alcuni autori indicano che la causa principale della crisi del sistema universitario italiano risiede nel passaggio da un'Università di élite a una di massa (CNVSU 2011).⁶ La spinta a erogare una formazione in grado di raggiungere un'audience crescente a scapito della qualità della didattica, ma anche della ricerca ha portato la formazione universitaria a essere sempre più una *commodity*. Tale proposta di valore non è però coerente con il prodotto che l'Università dovrebbe assumere di fronte alle discontinuità ambientali, ossia una *life-transforming experience* (Pine e Gilmore 1999). Gli autori riportano l'esempio della Harvard Business School, dove le ampie risorse disponibili – docenti, corsi per studenti e laureati, rivista scientifica, casa editrice e sito web – sono utilizzate con il chiaro intento di trasformare gli studenti in business *executives*, preparati ad affrontare le sfide che incontreranno nel loro percorso professionale. Harvard non solo costruisce la propria ambizione strategica sul modello esperienziale, ma tenta di anticipare gli effetti che le esperienze offerte avranno sugli studenti e, per fare questo, le concepisce e trasferisce nella propria strategia in modo da creare negli studenti il desiderio della trasformazione del loro percorso di vita.

Lo svolgimento del processo di rinnovamento strategico nelle Università mette in luce i caratteri che qualificano l'organizzazione universitaria come sistema complesso. Gli aspetti di complessità sono riconducibili alla particolare configurazione della struttura organizzativa e alle caratteristiche che tipicamente assume il processo decisionale nelle Università.

6 Dalla fine degli anni Sessanta ad oggi, gli iscritti sono più che sestuplicati, andando dagli originali 310mila del 1960, agli attuali 1,8 milioni (CNVSU 2011).

Con riferimento agli aspetti di complessità determinati dalla speciale configurazione organizzativa, si riconoscono: l'esistenza di legami deboli tra gli elementi del sistema e l'elevata resistenza al cambiamento. L'esistenza di legami deboli si manifesta sia tra gli elementi del sistema – l'area dei docenti e dei ricercatori e l'area tecnico-amministrativa – sia tra le parti che costituiscono i singoli elementi, ed è richiamata dall'espressione che qualifica l'Università come *loosely-coupled system*. Il riferimento alla debolezza dei legami implica che gli elementi reagiscono gli uni agli altri ma, allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e un segno della propria separatezza, fisica o logica, dagli altri (Weick 1976). In altri termini, il legame che li unisce è tale da creare un sistema di reciproche influenze che si manifestano con caratteri d'improvvisazione (invece che di programmazione), di occasionalità (invece che costantemente), di scarsa rilevanza (invece che significativamente), con la generazione di effetti temporanei e distanziati nel tempo (Orton e Weick 1990). L'espressione 'legame debole' ha dunque in sé connotazioni di dissolvenza che spingono il sistema universitario a oscillare continuamente tra momenti di stabilità e consolidamento e momenti di instabilità e riconfigurazione. La resistenza al cambiamento è una caratteristica dei sistemi inerziali che è sempre presente, ma con accentuazioni di fronte a cambiamenti rivoluzionari o radicali (Plowman et al. 2007). I fattori che rendono l'Università un sistema refrattario al cambiamento sono identificati come segue (Chandler 2010): – l'autonomia professionale dei membri dei Dipartimenti che permette loro di definire come tenere le lezioni, quali contenuti offrire e di influenzare il processo valutativo degli studenti; – il tempo come risorsa critica per il cambiamento dal momento che ogni azione di rinnovamento è *time consuming* e perciò la sua applicazione è contrastata; – l'allocazione e la redistribuzione delle risorse, in primis finanziarie, in condizioni di scarsità che spinge alla conservazione della posizione acquisita per non correre il rischio di perdere risorse; – la scelta di affidare il cambiamento a soggetti interni privi delle qualità del leader e selezionati per la loro capacità di conservare lo status quo del sistema; – la comunicazione ambigua, poco frequente e poco chiara delle iniziative e dei risultati acquisiti dal vertice decisionale verso i livelli inferiori. Accanto a questi fattori inerziali di sistema, si possono aggiungere anche specifici fattori che impattano sul singolo individuo o sulle relazioni sociali, quali la difesa degli interessi personali, la valutazione dell'impatto psicologico del cambiamento, gli effetti redistributivi conseguenti al cambiamento, gli effetti di destabilizzazione, l'incompatibilità culturale con il cambiamento e i risvolti negoziali e politici (Schoor 2003).

Con riferimento agli aspetti di complessità collegati alle caratteristiche del processo decisionale nell'Università, risaltano: – la declinazione del modello decisionale in termini configurativi (Mintzberg 2000); – l'articolazione del processo decisionale lungo tre livelli di analisi (Hardy et

al. 1983); - la particolare importanza che assumono i processi di *sense-making* e di *sensegiving* nell'iniziazione di cambiamenti strategici (Gioia e Chittipeddi 1991). L'interpretazione del modello decisionale per la formazione della strategia nelle Università è stata condizionata per molti anni dalla lettura del sistema universitario in aderenza ai caratteri che qualificano il modello burocratico (Stroup 1966). Secondo tale impostazione, il funzionamento del sistema e la gestione del cambiamento strategico sono ispirati ai principi della razionalità economica e, quindi, i comportamenti e i processi risultano predeterminati e standardizzati (Birnbbaum 1988). Da un lato, la specializzazione dei compiti, la presenza di schemi gerarchici puntualmente definiti e la predisposizione di un insieme di regole e procedure operative creano una struttura rigida ma, al tempo stesso, orientata a mantenere elevato il livello di prevedibilità dei comportamenti per il raggiungimento delle prestazioni desiderate in termini di efficienza ed efficacia. Dall'altro, il processo decisionale riflette l'impostazione meccanicistica del sistema e, pertanto, si svolge seguendo uno sviluppo *top-down* e mediante l'impiego di strumenti dedicati, quali la pianificazione formale, la valutazione a posteriori delle performance e il *program review* (Arns e Poland 1980). Il potere decisionale è concentrato in due organi apicali: il Rettore e il Direttore Amministrativo. Il primo è l'organo elettivo individuale di vertice chiamato ad assumere in prima persona le iniziative di cambiamento strategico mediante l'individuazione delle linee strategiche, l'interpretazione dei fenomeni evolutivi in atto nell'ambiente di riferimento, l'avvio di nuovi progetti e il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi. Il secondo è l'organo individuale nominato al vertice della struttura tecnico-amministrativa e svolge una generale funzione d'indirizzo, amministrazione e controllo dei risultati dei servizi a supporto della ricerca e della didattica, per garantirne il funzionamento secondo criteri di economicità. L'interpretazione offerta dal modello burocratico presenta alcune limitazioni di fondo che derivano dall'eccessiva enfasi posta sulla supremazia della formalizzazione e sulla legittimazione del potere in chiave gerarchica.⁷ All'interno del modello non trovano adeguata valorizzazione le risorse di conoscenza specialistica che, invece, sono determinanti per la qualità delle funzioni principali della ricerca e didattica. Anche le competenze della struttura tecnico-amministrativa hanno una connotazione in senso specialistico che, differentemente da quelle che caratterizzano i docenti e i ricercatori, si distinguono per la prevalenza della componente procedurale della conoscenza, essendo indirizzate all'esecuzione di compiti, piuttosto che alla soluzione di problemi complessi.

7 Baldridge assume una posizione ancora più netta nei confronti del modello burocratico nelle Università limitandolo a chiave di lettura utile per inquadrare la struttura della governance universitaria ma assolutamente inadatto a rappresentare la complessità del processo decisionale (Baldridge 1971).

L'attenzione alla qualità specialistica delle competenze invita a declinare l'Università come sistema professionale, dove il potere decisionale deriva dalle competenze professionali e non dalla posizione gerarchica occupata, e le decisioni si svolgono seguendo un approccio collegiale (Hardy 1996). Il riferimento alla collegialità qualifica il processo decisionale all'interno di una comunità di soggetti alla pari, con il consenso su base interattiva e il decentramento che assurgono a meccanismi di coordinamento e di avanzamento del processo decisionale (Beyer e Lodahl 1976).⁸ L'unione dei due modelli interpretativi configura l'immagine dell'Università come sistema burocratico-professionale (Mintzberg 1980). La coesistenza delle due differenti anime del sistema è fonte di conflittualità che si risolvono nella dicotomia sistemica, ma che inevitabilmente riappaiono nelle sovrapposizioni determinate dalla compenetrazione delle competenze specialistiche. Il tema della conflittualità diventa centrale nell'impostazione che legge il problema decisionale nelle Università con le chiavi interpretative offerte dal modello politico (Baldrige 1971). Rispetto al modello burocratico-professionale, le fonti dei conflitti divergono. Queste ultime sono identificate nel confronto sistematico tra interessi e valori differenti, espressione di gruppi formali e informali di soggetti tenuti assieme dall'adesione al sistema d'interessi e valori che contribuisce alla creazione di un'identità di gruppo. La competizione tra i gruppi è finalizzata all'esercizio del potere, nel tentativo di indirizzare in modo favorevole al singolo gruppo il processo decisionale e i risultati che derivano dall'applicazione delle decisioni assunte. Queste ultime, quindi, sono l'espressione di forze politiche ricomposte attraverso la messa in atto di processi di negoziazione che coinvolgono i diversi gruppi di potere e che si realizzano mediante patti, influenze reciproche e coalizioni. La visione radicale dell'Università come sistema di coalizioni di potere che sistematicamente competono per il perseguimento di interessi singolari è stata attenuata prima con il riferimento al carattere non sistematico del conflitto (Riley e Baldrige 1977), e poi con il riconoscimento dell'effetto depotenziante dei meccanismi burocratici e di quello equilibratore insito nelle decisioni di lungo periodo (Pusser e Ordorika 1999). Su altre basi costitutive prende forma il modello del *garbage can*, che propone di interpretare le Università come anarchie organizzate dove ogni soggetto (docenti, ricercatori,

8 Gli autori definiscono la collegialità come la situazione nella quale il potere decisionale è decentrato e in cui si ravvisa un elevato grado di influenza sul processo decisionale esercitato dai singoli componenti di un Dipartimento, in virtù della loro autorità professionale. Nella loro ricerca gli autori hanno riscontrato che i Dipartimenti delle Università americane in cui non è riscontrabile la forma decisionale collegiale sono quelli di prestigio inferiore, in cui il potere del Rettore è relativamente elevato. I Dipartimenti delle Università inglesi, invece, riflettono un modello decisionale misto che gli studiosi definiscono oligarchico, dal momento che la partecipazione al processo decisionale è aperta solamente ai soggetti che occupano le posizioni di comando all'interno dei Dipartimenti.

studenti, finanziatori esterni) dispone di una propria autonomia decisionale e le decisioni prodotte a livello sistemico non sono riconducibili ad intenzionalità e regole ma nascono casualmente ed in modo emergente dalle dinamiche del sistema stesso (Cohen e March 1974). L'assunzione di base è che il processo decisionale si svolge privo di una struttura e collegando casualmente le soluzioni ai problemi. La complessità del sistema, resa attraverso i riferimenti all'ambiguità e variabilità degli elementi e delle relazioni tra di essi, impedisce un trattamento razionale del problema decisionale, che, dunque, si articola in modo flessibile senza che le regole della sua articolazione siano conosciute o conoscibili. Lo sforzo di mettere insieme gli elementi qualificanti i diversi modelli interpretativi del processo decisionale strategico nelle Università parte dalla scelta di interpretarlo con lo schema offerto dal modello burocratico-professionale (*professional bureaucracy*), a sua volta declinato sulla base dei tratti costitutivi dei singoli modelli decisionali (Hardy 1991, Mintzberg 2000). Ne derivano quattro articolazioni – razionale/analitico, collegiale, politico e anarchico – le cui caratteristiche sono sintetizzate nella tab. 12.

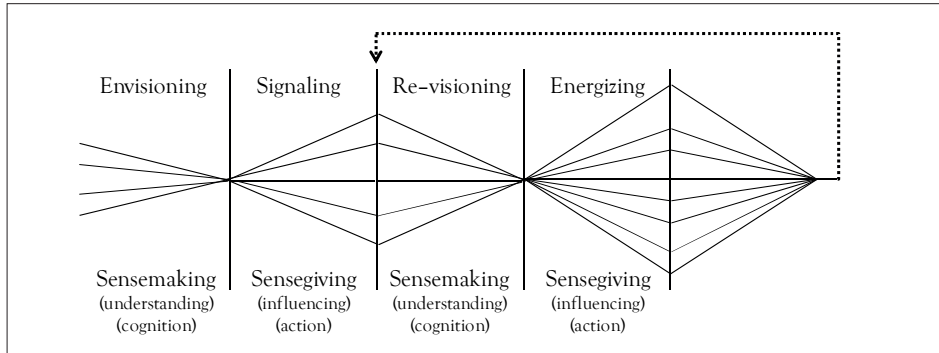
Tabella 12. I modelli decisionali adottati nelle Università

Modello	Potere	Obiettivi	Strumenti dicoordinamento	Catalizzatore del cambiamento
Razionale- analitico	Centralizzato	Efficienza	Razionali ed analitici	Vertice
Collegiale	Decentralizzato e condiviso	Interessi comuni	Norme condivise	Corpo docenti/ ricercatori
Politico	Decentralizzato su specifici gruppi di potere	Interessi singolari	Potere	Gruppi di interesse
Anarchico	Disperso	Ambigui o non riconoscibili	Nessuno	Casualità

Il processo decisionale strategico nelle Università non solo presenta caratteri di coesistenza dei tratti qualificanti i principali modelli decisionali, ma si articola sulla base di tre livelli decisionali: *professional judgment*, *administrative fiat* e *collective choice* (Hardy et al. 1983). Il livello *professional judgement* si riferisce all'autonomia decisionale affidata al corpo docente e ai ricercatori, che è giustificata dalla specializzazione delle competenze su specifici ambiti decisionali e dall'incompatibile natura dell'attività didattica e di ricerca con la formalizzazione e la standardizzazione dei compiti. Il decentramento decisionale si spinge fino al singolo docente/ricercatore, il quale esercita la propria autonomia nella scelta delle metodologie didattiche, nella scelta dei libri di testo, nella definizione dei contenuti da insegnare o organizzare in progetti di ricerca, con condizionamenti che derivano dal proprio percorso formativo, dall'appartenenza a

specifici raggruppamenti o gruppi informali di lavoro, dai feedback degli studenti e dalle dinamiche dell'ambiente esterno di riferimento per il finanziamento dei progetti di ricerca. Il livello *administrative fiat* identifica il perimetro decisionale dei vertici della struttura tecnico-amministrativa, che è circoscritto a specifici ambiti (es.: scelte di investimento di breve e lungo periodo, bilancio, fiscalità ...) e si sviluppa attraverso logiche ispirate alla formalizzazione e alla standardizzazione. Può essere influenzato dalle dinamiche che qualificano gli stakeholder esterni con i quali si relazione, in particolare le imprese, il sistema regolamentare e politico di governo a livello Paese. Il livello *collective choice* fa riferimento alla dimensione collettiva di alcune decisioni, che coinvolgono la costruzione di unità decisionali miste, dove docenti dello stesso raggruppamento, docenti di raggruppamenti diversi e personale tecnico-amministrativo condividono il problema decisionale attraverso meccanismi interattivi. Ciò nonostante: «in tempi di crisi, gli amministratori possono acquisire un potere più estensivo per affrontare i problemi pressanti del momento. In altre parole, le decisioni *collective* possono spostarsi nel regno dell'*administrative fiat*» (Hardy et al. 1983, 416). Coerentemente con l'ultima osservazione, il processo decisionale innescato dal cambiamento strategico nelle università, quando coincide con l'ingresso di un nuovo Rettore, si sviluppa per stadi successivi secondo una sequenza di processi di *sensemaking*, che impattano sulla dimensione cognitiva producendo effetti convergenti, e processi di *sensegiving*, che si manifestano attraverso l'azione producendo effetti divergenti. I processi sono avvinati da relazioni di reciprocità articolate lungo la seguente sequenza di fasi (Gioia e Chittipeddi 1991): - *envisioning*, in corrispondenza della quale il Rettore compie uno sforzo di *sensemaking* al fine di dare un'impronta al cambiamento strategico elaborando la *vision* con la quale uniformare e interpretare il senso di tutte le opzioni possibili; - *signaling*, in corrispondenza della quale il Rettore compie uno sforzo di *sensegiving*, con cui cerca di interagire con i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni per diffondere la propria *vision* adoperando gli strumenti formali e informali di comunicazione; - *re-visioning*, in corrispondenza della quale i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni compiono uno sforzo di *sensemaking* per immaginare il significato della *vision* loro proposta ed, eventualmente, rivedere le proprie convinzioni sul cambiamento; - *energizing*, in corrispondenza della quale i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni compiono degli sforzi di *sensegiving*, con cui danno una risposta alla *vision* proposta e tentano di influenzare il modo in cui viene realizzata; questa fase è anche caratterizzata dall'emersione e assunzione dell'impegno da parte dell'intera organizzazione a svolgere le azioni definite per implementare la *vision*.

Figura 3. Sensemaking e sensegiving per il cambiamento strategico nell'Università



2.4 L'Università Ca' Foscari Venezia e la novità del piano strategico

Di fronte ad un contesto di riferimento caratterizzato da linee di trasformazione sempre più spinte sul piano normativo, competitivo, sociale e culturale, il problema di *come* affrontare il processo di cambiamento strategico acquista particolare rilevanza per le organizzazioni universitarie. La prevalente letteratura sull'argomento enfatizza la necessità di introdurre nelle università le pratiche di pianificazione strategica già ampiamente consolidate nel contesto delle aziende private, adattandole alle specificità dell'organizzazione universitaria (Mari 2005) e rendendole capaci di produrre contenuti strategici innovativi e disegnati sulla base delle unicità organizzative (Peterson 1999; Rowley, Lujan e Dolence 1997). A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, il processo di riforma della pubblica amministrazione noto come *new public management* (Hood 1995) ha interessato anche i sistemi universitari europei nel tentativo di introdurre forzatamente criteri e strumenti gestionali finalizzati alla produttività del lavoro pubblico, all'efficienza e alla trasparenza dell'organizzazione. Tuttavia, nel contesto italiano, l'insieme delle disposizioni normative hanno dato corpo ad un processo stringente di misurazione della performance individuale e organizzativa volto al contenimento e alla riduzione dei costi delle organizzazioni ma non hanno stimolato né la riflessione strategica né il ripensamento della missione e della visione. Lo stesso piano strategico è indicato come un componente specifico del complessivo piano della performance, del quale si disciplinano puntualmente i principi generali di redazione, le fasi logiche dello sviluppo e la struttura ed articolazione. Alla luce di questi aspetti, alcuni autori hanno affermato che «l'esistenza stessa di una delibera che disciplina la struttura del documento [il piano della performance] e ne descrive minuziosamente la denominazione dei

paragrafi configura la strana idea di un ente [l'Università] che dovrebbe essere padrone della propria strategia ma non del nome dei paragrafi e della forma del documento su cui detta strategia è trascritta. La cosa appare particolarmente paradossale per amministrazioni pubbliche dotate di autonomia come le università» (Giusepponi e Tavoletti 2014, 13). A ciò si aggiungono il carattere complesso dell'organizzazione universitaria e la sua atipicità rispetto all'immagine astratta dell'azienda di produzione assunta come termine di riferimento nel processo di 'aziendalizzazione'. Entrambi i caratteri trapassano inevitabilmente la pianificazione strategica qualificandola a sua volta come complessa e atipica.

Se l'obiettivo è giungere in modo efficace alla formulazione di una strategia deliberata e innovativa per le Università, che non sia la risposta riflessa allo stimolo normativo, allora diventa sempre più importante far proprio un modo di intendere la pianificazione che vada oltre la semplice concatenazione logica di momenti di definizione degli obiettivi di medio-lungo termine, di delineazione del percorso per il loro perseguimento e di verifica dei risultati conseguiti (Fici 2001; Rebora e Turri 2009) e che sia in grado di abbracciare esplicitamente i caratteri tipici dell'imprenditorialità (Bernasconi 2005; Clark 1998; Lehrera, Nell e Gärber 2009). Il dibattito attorno al paradigma imprenditoriale nelle Università (Becher e Trowler 2007) si fonda sul presupposto che la complessità e l'incertezza del contesto di riferimento possono essere adeguatamente affrontate attraverso la trasformazione dell'attuale modello organizzativo delle università nel modello imprenditoriale (Salmi 2001).⁹ Le direttrici del cambiamento si pongono oggi come forze che spingono con intensità crescente le Università ad affrontare sfide ardue (Gibb, Haskins e Robertson 2013): – la ricerca di fonti di finanziamento private per integrare la dimensione sempre più scarsa di quelle pubbliche; – la differenziazione dell'offerta formativa come risposta al fenomeno della massificazione; – lo sviluppo di competenze *soft* (creatività, capacità di innovare, assunzione di rischio, abilità relazionali) per consentire agli studenti di affrontare al meglio il crescente livello di competitività del mondo del lavoro; – la creazione di iniziative che introducano in modo attivo e graduale gli studenti nella cultura imprendito-

⁹ Alcuni autori arrivano ad affermare che all'interno dell'organizzazione universitaria convivono due differenti tipologie di imprese e, quindi, due ambiti di business differenziati. L'una, la *knowledge-discovery*, orientata alla produzione di soluzioni innovative che nascono da processi di ricerca scientifica fondati sulle capacità e sull'esperienza degli accademici e che vengono successivamente rilasciate nel contesto esterno per incrociare problemi destrutturati. L'altra, la *instruction of student*, orientata alla formazione degli studenti e perciò configurata come un sistema di processi a valore aggiunto nella prospettiva dello studente. In buona sostanza, la prima configurazione d'impresa è indirizzata alla produzione scientifica per il mercato (*solution shop*), la seconda alla formazione didattica per consentire allo studente di acquisire un patrimonio di conoscenze in uscita superiore a quello che disponeva al momento dell'ingresso in Università (Christensen e Eyring 2011).

riale (*entrepreneurial society*) come strumento formativo di integrazione al normale percorso di studi; - l'accoglimento esplicito dell'orientamento alla globalizzazione e all'internazionalizzazione come leva per migliorare la qualità dei docenti, arricchire l'esperienza degli studenti e unire differenti culture, linguaggi, conoscenze. L'applicazione del modello imprenditoriale alle Università è indicata come la possibile risposta alle summenzionate sfide perché capace di orientare l'organizzazione universitaria verso quella flessibilità strategica, decisionale ed operativa sempre più necessaria per affrontare la turbolenza e i cambiamenti ambientali (Vaira 2004). Essa è considerata funzionale alla generazione di conoscenza da iniettare non solo nei circuiti della comunità scientifica, dove assume spesso connotazioni di autoreferenzialità, ma anche e sempre più in quelli del contesto operativo, al miglioramento della gestione delle interdipendenze con il settore industriale e gli apparati governativi (tripla elica), al bilanciamento delle tensioni tra la ricerca dell'indipendenza e la necessità dell'interdipendenza e, infine, allo sviluppo di un approccio organizzativo al rinnovamento continuo della struttura interna (Etkowitz 2004). L'impressione è che il rigetto di una simile impostazione avrebbe, con tutta probabilità, il solo effetto di rallentare o, addirittura, bloccare il percorso di rinnovamento e di uniformare i percorsi di sviluppo delle Università anziché incardinarli verso l'esaltazione di differenze che creano valore. Lo dimostra una recente ricerca sulle dichiarazioni di visione e missione delle università pubbliche in Turchia che ha evidenziato un sostanziale appiattimento, in cui università con diverse storie e dimensioni ricorrono a espressioni identiche nella forma e nei contenuti, senza costruire differenze per enfatizzare le loro specificità (Özdem 2011).

Gli stessi momenti che scandiscono il processo di pianificazione strategica ed i relativi strumenti di supporto non solo vanno adattati alla complessità dell'organizzazione universitaria ma uniformati ad alcuni principi di metodo, che possono assurgere ad elementi di valutazione della qualità del processo di pianificazione (Bronzetti, Mazzotta e Nardo 2011): - trasparenza informativa mediante azioni di comunicazione e diffusione del documento di pianificazione strategica sia all'interno, sia all'esterno dell'organizzazione universitaria; - costruzione sociale della missione, della visione e degli obiettivi di medio lungo periodo mediante la partecipazione attiva di gruppi selezionati di stakeholder interni ed esterni; - convergenza di tutti i documenti di pianificazione strategica sui contenuti e i percorsi d'azioni previsti nel piano strategico e costante verifica di coerenza rispetto alla quantità e qualità delle risorse disponibili; - attribuzione del delicato compito di governo del processo di pianificazione strategica ad un organo interno di supporto che disponga delle competenze adatte allo scopo; - consapevolezza dell'importanza della pianificazione strategica come strumento di guida ed indirizzo da parte dell'organo deliberante e contestuale superamento dell'accettazione dello strumento solo perché

imposto dalla normativa. In buona sostanza, l'effetto ricercato è rendere la pianificazione strategica una pratica sistematica e strutturata, capace di generare momenti di riflessione propositiva e di generazione di contenuti innovativi per orientare in modo esplicito l'organizzazione universitaria verso un futuro aperto su nuovi spazi di mercato e liberarla così dal peso ingombrante del passato (Coyne, Clifford e Dye 2007). Il percorso risulta scandito secondo un'articolazione che prevede, nell'ordine: - la revisione continua della *vision strategica*, anche attraverso la valutazione retrospettiva dell'efficacia delle scelte compiute nel passato ma proiettate nel presente, per dare senso concreto alle finalità e ai valori che qualificano l'Università e la sua identità; - l'analisi del contesto organizzativo, utile per far emergere la presenza di conflittualità diffuse attorno alla formulazione degli obiettivi e alla condivisione dei valori e degli interessi, da ricomporre successivamente ad unità; - l'analisi del contesto ambientale, finalizzata a inquadrare le prospettive dei differenti stakeholder esterni sul ruolo e le funzioni dell'Università e a riconoscere i principali cambiamenti in atto, per identificare opportunità e vincoli; - la formulazione della strategia per la definizione di contenuti innovativi, capaci di definire direzione e intensità del cambiamento strategico; - la traduzione dei contenuti strategici in azioni e il controllo dei risultati acquisiti mediante la predeposizione di indicatori. La strutturazione della pianificazione strategica in fasi non ha un significato prescrittivo ma va interpretata come ordinamento di un processo complesso che chiama in causa molte e differenziate dimensioni d'analisi. Il supporto è dato dagli strumenti di analisi strategica (es.: *Swot* e *Pest analysis*) che dovrebbero stimolare la definizione di strategie più stringenti, attenuare gli effetti inibitori sul cambiamento generati dai processi politici e negoziali e attivare forme di cambiamento in termini innovativi. L'elemento chiave è l'innovazione, che nasce dallo sforzo creativo legato all'interpretazione singolare dell'evoluzione dei fenomeni interni ed esterni rilevanti, e che si traduce in linee di cambiamento rese concrete attraverso le azioni. Queste ultime vanno declinate in obiettivi chiari per l'organizzazione e ordinate utilizzando, appunto, gli strumenti tradizionali della pianificazione e del controllo. La centralità attribuita allo sforzo creativo nel processo di pianificazione strategica è un invito a richiamare alcuni degli attributi dell'orientamento imprenditoriale quali, ad esempio, la propensione all'assunzione di rischi, la tensione verso gli obiettivi e la rapidità d'azione, per delineare le basi sulle quali dovrebbe insistere la cultura organizzativa delle Università (Martinez e Wolverton 2009). Questi attributi trovano nella leadership imprenditoriale l'elemento unificatore per la costruzione di un orientamento strategico fondato sull'innovazione anziché sulla difesa della stabilità e perciò tale da dare un senso compiuto alla pianificazione strategica nelle università. Il leader incarna specifiche caratteristiche, quali ad esempio la capacità visionaria, l'integrità morale e professionale, la credibilità, lo spirito partecipativo, la propensione al

rischio, che conducono verso la definizione di un approccio proattivo (anziché reattivo) alla formulazione della strategia (Bryman 2007). In definitiva, un buon leader è capace di ispirare nell'organizzazione una visione strategica sfidante ma possibile e costruire quella capacità collettiva essenziale per rendere esecutiva la rinnovata strategia (Schein 1993).

La costruzione di un significato condiviso attribuito al processo di cambiamento, prima ancora di riflettere in merito alle iniziative da intraprendere, rappresenta un momento strategico di fondamentale importanza. Il carattere costitutivo del cambiamento (il cambiamento come opportunità) dipende dal modo con il quale i soggetti (gli organi di governo) si pongono di fronte al problema decisionale elaborando significati distintivi (la volontà del cambiamento), tenuti assieme dal riferimento alle missioni istituzionali (ricerca, didattica, innovazione a supporto del territorio). La creazione di una sintesi degli intenti e dei significati per la costruzione di un processo di cambiamento desiderato, piuttosto che disegnato, è stata la chiave interpretativa che gli organi di governo di Ca' Foscari hanno deciso di utilizzare per affrontare la sfida del cambiamento. In questo modo, hanno accolto con decisione e volontà dimensioni del cambiamento che vanno oltre i confini della riforma per abbracciare un'ambizione più ampia e soprattutto capace di definire i tratti di una rinnovata identità: ricollocare Ca' Foscari Venezia tra le migliori università d'Europa. Il processo di cambiamento strategico è stato indirizzato verso la valorizzazione dei fattori distintivi e inimitabili di Ca' Foscari, ossia la sua storia – prima business school in Italia e seconda in Europa – e la sua localizzazione – Venezia è patrimonio dell'umanità e città nota e amata in tutto mondo. Dando per evidente il primo fattore, si approfondisce di seguito la storia di Ca' Foscari fino al momento dell'elezione del Magnifico Rettore, prof. Carlo Carraro, anche per inquadrare il contesto all'interno del quale è avvenuta l'introduzione della pianificazione strategica. Nella consapevolezza che alcuni riferimenti saranno omessi o trattati in estrema sintesi, si cerca di inquadrare i momenti fondamentali che hanno scandito l'evoluzione storica dell'Università Ca' Foscari Venezia.

La Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia fu istituita nel 1868 con il R.D. 6 agosto 1868, n. 4530 su iniziativa di Marco Minghetti, Edoardo Deodati e quel Luigi Luzzati che tra il marzo 1910 e il marzo 1911 rivestì la carica di Presidente del Consiglio nel pieno dell'età giolittiana. La sede fu scelta nello «splendido palazzo che fu dei Foscari. Posto sull'angolo del rivo di S. Pantaleone, alla svolta di quella che Byron disse la più bella via del mondo, il Palazzo Foscari...sorprende non meno per la maestà del luogo che per le elegantissime architetture» (Stefani, contenuto in Paladini 1996). Le linee del progetto di Deodati e Luzzati, i due fondatori veneziani, esposte all'Ateneo Veneto la sera del 31 gennaio 1868, erano centrate sulla creazione del primo e unico istituto nazionale capace di coniugare la duplice esigenza di perfezionare le competenze degli operatori economici,

per rispondere a un contesto in forte evoluzione anche per effetto della imminente apertura del Canale di Suez, e di formare i professori per l'insegnamento delle scienze commerciali negli Istituti Secondari. La promozione della Scuola rispondeva anche all'esigenza di recuperare lo svantaggio che il governo aristocratico aveva creato a Venezia per la lunga avversione ad accogliere in città il potere culturale universitario, lasciato in monopolio a Padova fin dalla metà del Quattrocento. Il primo Direttore della Scuola fu Francesco Ferrara, professore di economia politica dal 1849. Egli durò in carica un trentennio e per primo avviò la Scuola sulla base di un modello, mutuato da quella di Anversa, che integrava l'insegnamento teorico con quello pratico. Il progetto fu poi esteso, a naturale complemento delle scienze economiche e commerciali, all'insegnamento delle lingue straniere dell'Occidente Europeo, ma anche dell'Oriente, oltre che alla creazione di una sezione consolare per la formazione di carriere diplomatiche (soppressa con la l. 20 marzo 1913). Nonostante nei primi anni ci furono alcune difficoltà determinate dalla ristrettezze di bilancio imposte dal governo italiano, i successivi trent'anni procedettero secondo ritmi regolari. Agli inizi del Novecento, le Scuole di Commercio europee smisero gli insegnamenti pratici per focalizzarsi solo su quelli teorico-scientifici. La Scuola veneziana diede nuovo impulso alle discipline scientifiche, ma conservò anche gli insegnamenti pratici, assumendo così la configurazione di modello quasi unico a livello nazionale. Anche per effetto dell'apertura a Milano della 'Facoltà Commerciale' Luigi Bocconi nel novembre del 1902, vennero promossi alcuni provvedimenti che avviarono e diedero forte impulso al processo di trasformazione dell'Università ca'foscariana in un ente statale.

Nel 1919, al termine della I Guerra Mondiale, la Scuola fu autorizzata per legge a istituire un quarto anno di corso al fine di avviare la sezione commerciale verso una regolare struttura universitaria. Gli anni della conquista fascista del potere furono segnati da profondi mutamenti a livello istituzionale che condussero a una vera e propria involuzione della Scuola. Nel 1922, il grande storico economico Gino Luzzato fu chiamato a insegnare a Venezia, dove egli trovò quella 'cittadella del sapere' che poco dopo iniziò ad aprire le prospettive sull'origine del capitalismo, l'affermazione del liberismo economico, le impostazioni socialiste. Questo fermento e spirito di apertura verso una concezione liberista e repubblicana dell'economia e dell'ambiente civile incontrò da subito le resistenze del regime fascista che elesse quale suo bersaglio Gino Luzzato, nel frattempo nominato Direttore dell'Istituto ca'foscario. La carica durò pochi mesi poiché Luzzato fu costretto a dimettersi verso la fine del 1925, e altri notevoli docenti furono costretti all'esilio qualche anno più tardi (su tutti, l'esilio francese del prof. Trentin, alla fine di gennaio del 1926).

Nel periodo delle riforme di epoca fascista (la riforma Gentile e la riforma De Vecchi), si segnarono passaggi fondamentali della storia dell'Istituto ca'foscario: nel 1928, il passaggio alle dipendenze del Ministero dell'Edu-

cazione Nazionale e, nel 1935, la parificazione giuridica con le Università di Stato e la nascita della Facoltà di Scienze Economiche e Commerciali. Con la rielezione a Rettore di Gino Luzzato il 6 luglio 1945, terminò per Ca' Foscari la 'lunga notte del fascismo' riavviando quel processo di sviluppo dell'Istituto. Ricorrendo alle parole dello stesso Luzzato, l'Istituto fu rianimato quale prezioso strumento di ricerca scientifica capace di «affrontare serenamente, forte anche della sua tradizione e del fascino di Venezia, ogni concorrente, senza deviare in alcun modo dalla sua vecchia strada per cui essa mira più alla qualità che alla quantità».¹⁰ Il successore di Luzzato fu Italo Siciliano, destinato a reggere l'Istituto per diciotto anni, durante i quali s'impegnò perché Ca' Foscari divenisse istituzionalmente Università degli Studi e acquisisse una maggiore capacità competitiva, sul piano scientifico e della varietà dell'offerta didattica, rispetto a Padova e agli altri istituti universitari. L'azione per far divenire Ca' Foscari Università degli Studi iniziò nel 1962 e ci vollero 6 anni per superare, in ambito politico, la convinzione che 'un'Università a Venezia contrasta con la storia della città e delle sue tradizioni'. Finalmente, nel 1968 nacque l'Università degli Studi di Venezia, e nel 1969 furono istituite anche la Facoltà di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale.

A partire dalla fine degli anni sessanta ebbe inizio un periodo di sviluppo, scandito, tra gli altri, dalla nascita del Corso di Laurea in Lingue e Letterature Orientali (1964) e del Corso di Laurea in Economia Aziendale (1971). Lo sviluppo che portò alla trasformazione della vecchia Scuola di Commercio in Università degli Studi fu caratterizzato dall'abbinamento della continuità con lo spirito di fondo originario, con l'impulso della modernizzazione scientifica e culturale, a supporto di un contesto economico e sociale in profondo mutamento (si pensi al fenomeno dello sviluppo delle piccole e medie imprese del Triveneto, all'acuirsi delle problematiche della salvaguardia ambientale, alla volontà di tutelare e conservare l'immenso patrimonio artistico della città).

Gli anni settanta e ottanta furono caratterizzati da un'altra stagione di 'provvedimenti urgenti' per l'Università italiana mirati a riorganizzare la didattica e a introdurre i primi strumenti di programmazione pluriennale. In questo periodo, sulla spinta della filosofia dell'«assoluta necessità che il legame tra Università e Città diventi operante e continuo»,¹¹ s'inaugura una fase di sviluppo straordinario della presenza fisica dell'Università a Venezia. Molti edifici, spesso monumentali, furono acquisiti ed entrarono nell'uso universitario (Ca' Bembo, Ca' Bernardo, l'ex Cotonificio di Santa

9 Gino Luzzato, inaugurazione del secondo anno accademico successivo alla liberazione, 11 novembre 1946.

10 Feliciano Benvenuti, Magnifico Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia nel periodo 1974-1983.

Marta, Ca' Bottacin, ecc.). Già nella seconda metà degli anni Ottanta e, in modo più determinato negli anni Novanta, il rapporto tra la città di Venezia e le sue istituzioni e la Venezia della ricerca e della didattica inizia a modificarsi sensibilmente (nel 1986 la Giunta Comunale assegna a Ca' Foscari l'area di San Giobbe) e con esso, anche per effetto della cosiddetta 'rivoluzione finanziaria', si assiste a un processo di espansione sia dell'offerta didattica (si introducono il Corso di Laurea in Scienze Ambientali e quello in Scienze dell'Informazione), sia della proliferazione delle sedi distaccate (Mestre, Oriago, Marghera, Treviso, Portogruaro). Grazie anche a tale processo di crescita e sviluppo, riportato nelle relazioni scritte dai Rettori dagli anni Settanta ad oggi, «l'Università degli Studi di Venezia, come del resto la maggior parte degli atenei italiani, è ormai al centro di relazioni con enti di ricerca e di istruzione nazionali ed internazionali [...] che la rendono funzione diretta della vita della città che la ospita» (Paladini 1996).

Con la crisi economica mondiale d'inizio secolo il processo di espansione si arresta e le scelte strategiche compiute in passato sono riviste alla luce degli stravolgimenti che si sarebbero manifestati pienamente da lì a poco. Le elezioni rettorali del luglio 2009 sono l'occasione per dare inizio ad un intenso periodo di rinnovamento, coinciso con la nomina a Magnifico Rettore del prof. Carlo Carraro. I segni dell'auspicato cambiamento sono ripresi puntualmente mediante l'identificazione delle priorità che danno sostanza e spessore al Programma Elettorale, redatto dal prof. Carraro nella Primavera 2009 in vista delle elezioni. Le priorità, di seguito sintetizzate, mettono a sistema le idee e i suggerimenti emersi dal confronto con docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Esse sono espressione di un'area tematica specifica, verso la quale occorre porsi in chiave di innovazione e cambiamento:

- Ricerca. Per molti anni la Ricerca è stata messa in secondo piano, lasciando spazio a discussioni e riforme attinenti esclusivamente la didattica. Senza una buona ricerca, però, Ca' Foscari non può diventare un Ateneo internazionale, non può entrare nei ranking dei migliori Atenei, né attirare i migliori studenti. La Ricerca deve essere dunque riportata al centro delle attività e degli interessi dell'Ateneo, in quanto senza una buona Ricerca, non si ha una buona Didattica.
- Valutazione. L'esigenza di dotarsi di un efficace ed equo sistema di valutazione della Ricerca si collega alla rinnovata importanza attribuita alla stessa. Il modello inglese può rappresentare un'efficace fonte di ispirazione, in particolare per l'adozione di logiche valutative di tipo comparativo che spingono a valutare le performance delle singole aree di ricerca rispetto ad aree equiparabili in altri atenei. La valutazione della Didattica non passa in secondo piano. Essa necessita di divenire più precisa ed efficace rispetto al passato, e il suo utilizzo non può continuare ad essere definito sulla base delle caratteristi-

- che specifiche delle Facoltà (o delle strutture che le sostituiranno), bensì dovrà essere reso uniforme. Di questi miglioramenti beneficerà l'attività di Programmazione, nonché il servizio fornito agli studenti.
- Reclutamento del Personale. Il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo deve essere un altro degli aspetti cruciali del cambiamento strategico dell'Ateneo. In particolare va ricostruita la base della piramide del corpo docente, utilizzando le risorse liberate dai colleghi che andranno in pensione.
 - Cooperazione (Locale, Regionale, Internazionale). In passato non è stato dato forte impulso alle iniziative di integrazione e cooperazione con le Università Venete e le Istituzioni Venete e Trivenete, sottovalutandone il potenziale in termini di aumento delle risorse, qualità della Ricerca, offerta della Didattica, riduzione di costi, ecc. Si rende perciò necessario un ripensamento, sostituendo una politica di parziale isolamento e competizione, ormai superata, con collaborazioni con l'Università di Padova, IUAV, altre istituzioni culturali e scientifiche veneziane.
 - Didattica. Per ciò che riguarda l'aspetto della didattica, l'obiettivo è la definizione di una programmazione quinquennale, che tenga conto della domanda e non solo dell'offerta di prodotti formativi.
 - Governance. Affinché i processi di rinnovamento individuati nei punti precedenti si concretizzino in tempo utile, è fondamentale una nuova Governance di Ateneo, capace di velocizzare i processi decisionali (rispetto al passato) e facilitare il coinvolgimento di partner pubblici e privati.
 - Amministrazione. Per gli stessi motivi per cui deve cambiare il modello di Governance, si rende necessario provvedere anche a una riforma dell'Amministrazione.
 - Internazionalizzazione. Tutte le priorità menzionate sono finalizzate a fare uscire Ca' Foscari da una caratterizzazione fortemente locale, per trasformarla in un normale Ateneo Internazionale in cui possano trovare spazio le pratiche migliori già individuate negli altri Atenei europei e internazionali.

Immediatamente dopo la vittoria nella competizione elettorale, il Magnifico Rettore, prof. Carraro, ha avviato alcune iniziative per il perseguimento delle priorità ricomprese nel programma elettorale. Tra Novembre 2009 e Aprile 2010 gli organi di governo istituzionali assumono delibere finalizzate a: - incrementare i fondi destinati alla ricerca di oltre il 20% (delibera Senato Accademico, 17.11.2009); - trasferire al Fondo di supporto alla ricerca un prelievo pari al 15% eseguito sui progetti di istruzione e formazione (delibera Senato Accademico, 24.03.2010); - potenziare l'attività di *fund rising* per la Ricerca mediante la trasformazione in Fondazione Universitaria della Società strumentale Ca' Foscari Formazione e Ricerca Srl (delibera Senato Accademico, 24.02.2009); - destinazione del 40% del Fondo di supporto alla Ricerca a progetti pre-

sentati su bandi europei e per l'internazionalizzazione (delibera Senato Accademico, 24.02.2010); - costituzione della commissione che riunisce i Direttori delle Scuole di Dottorato con, tra le altre, la finalità di sviluppare forme di coordinamento tra le diverse Scuole dottorali e proporre azioni comuni per incentivare l'internazionalizzazione dei dottorati di Ricerca e per valorizzare la formazione conseguita dai dottori di Ricerca (delibera Senato Accademico, 24.02.2010); - associazione della valutazione interna di produttività scientifica agli indicatori ministeriali e distribuzione delle risorse in base al contributo dato al miglioramento degli indicatori e al raggiungimento degli obiettivi ministeriali (delibera Senato Accademico, 24.11.2010); - regole basate sul merito che il Senato Accademico è tenuto ad osservare per la selezione dei programmi di ricerca per cui verranno banditi i posti di ricercatore (delibera Senato Accademico, 26.01.2010); - integrazione della composizione del Consiglio di Amministrazione con i Magnifici Rettori dell'Università degli Studi di Padova e IUAV (delibera Senato Accademico, 17.11.2009); - definizione di un intenso programma di cooperazione con l'Università degli Studi di Padova su specifiche iniziative, quali, ad esempio i Dottorati interateneo e le iniziative Erasmus, e con EIUC al fine di creare reti di ricercatori e progetti di *fund rising*; - definizione dell'impegno didattico dei Ricercatori fissato a 60 ore eventualmente ridefinito in rapporto alle esigenze delle Facoltà nell'ambito della loro autonomia organizzativa; - sviluppo di corsi di laurea interateneo (delibera Senato Accademico, 28.4.2010); - impostazione del progetto per la realizzazione di un'ampia sede di residenze universitarie nel complesso di Santa Marta (delibera Senato Accademico, 17.11.2009 e 28.04.2010); - semplificazione delle procedure approvative in materia di convenzioni e di variazioni di bilancio (delibera CdA, 01.12.2009); - sostituzione del precedente direttore amministrativo e introduzione di un sistema di valutazione con incentivi e premi (delibera CdA 01.12.2009); - incremento di circa il 300% delle risorse destinate allo sviluppo di relazioni internazionali (Delibera Senato Accademico, 17.11.2009).

I primi effetti delle nuove iniziative rendono il Magnifico Rettore consapevole che la trasformazione in atto può essere realizzata solamente attraverso la predisposizione di opportuni strumenti di coordinamento, capaci di offrire una visione di sistema sulle iniziative. Nasce così l'idea di anticipare quella che in breve tempo sarebbe diventata una regola normativa, ossia la realizzazione del piano strategico, centrato sulla definizione di una nuova ambizione strategica, capace di rinnovare il modo di concepire il ruolo e l'identità di Ca' Foscari. La sfida prende avvio il 26 febbraio 2010, data di inizio del processo di formulazione del piano strategico di Ateneo, e sarà destinata a lasciare un segno profondo nelle pratiche strategiche dell'Università Ca' Foscari Venezia e a porsi quale esempio concreto di *strategizing* nelle organizzazioni complesse (Zanin,

Bagnoli e Massaro 2013). In corrispondenza dell'inizio delle attività del progetto di ricerca-azione, la struttura universitaria presentava caratteri specifici in termini di: governance, processi operativi e dimensione economico-finanziaria. Essi sono ripresi e approfonditi di seguito.

Governance - L'assetto istituzionale dell'Università Ca' Foscari Venezia è l'elemento sovraordinato d'istituto in quanto definisce le fondamentali regole di comportamento indirizzate ad allineare gli interessi specifici di una variegata molteplicità di soggetti, e identifica e disciplina il funzionamento degli organi a cui sono attribuite le funzioni di governo. È costruito sulla base della distinzione fra attività d'indirizzo, di controllo e di gestione che qualifica il modello organizzativo delle Università e che ha attratto l'interesse del mondo della ricerca scientifico-caproprio in virtù della sua complessità costitutiva e di funzionamento. In particolare, l'attività di indirizzo si esplica attraverso la definizione delle linee di condotta per il futuro, lo svolgimento delle funzioni di programmazione, controllo e coordinamento di tutte le attività direttamente o indirettamente connesse alla funzione di produzione economica dell'Università. Si fa riferimento alle attività inerenti la governance, la ricerca, la didattica, l'amministrazione e il governo economico, finanziario e patrimoniale dell'istituto. Gli organi preposti allo svolgimento delle attività d'indirizzo sono:

- Senato Accademico. Organo collegiale composto da: Rettore; dodici docenti di ruolo, eletti dai docenti dell'Ateneo in modo da rispettare le diverse aree scientifico-disciplinari presenti; tre rappresentanti del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici; tre rappresentanti degli studenti. È presieduto e convocato dal Rettore e dura in carica tre anni accademici (ad eccezione dei rappresentanti degli studenti il cui mandato dura due anni). A esso spettano compiti deliberativi (approva lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo), esecutivi (contribuisce all'elaborazione delle linee strategiche ed esercita le funzioni di programmazione, controllo e coordinamento inerenti le attività di didattica e ricerca e l'avanzamento di carriera per il personale docente) e consultivi (formula proposte ed emette pareri in merito a diversi ambiti di attività tra i quali il parere obbligatorio sui piani pluriennali di sviluppo dell'Ateneo, sul bilancio di previsione e sul bilancio consuntivo).
- Consiglio di Amministrazione. Organo collegiale composto da: Rettore; da quattro a sei membri esterni designati dal Senato Accademico su proposta del Rettore che ne dispone la nomina con proprio decreto; un rappresentante dei docenti, anche esterno all'Ateneo; un rappresentante del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici, anche esterno all'Ateneo; due rappresentanti eletti dagli studenti, iscritti ai Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Dottorato di ricerca dell'Università. Partecipano alle

- riunioni, senza diritto di voto, il Prorettore vicario e il Direttore Generale. È presieduto dal Rettore e a esso spettano in prevalenza compiti di tipo deliberativo. Infatti, il Consiglio di Amministrazione delibera, tra gli altri ambiti, in merito a: bilancio di previsione e consuntivo; programmazione finanziaria triennale; programmazione annuale e triennale del personale; attivazione e modifica di Corsi, Sedi, Dipartimenti, Scuole e altre strutture didattiche e di ricerca. Inoltre, approva i piani pluriennali di sviluppo dell'Ateneo, ivi compreso il documento di programmazione strategica triennale.
- Rettore. Massimo organo di rappresentanza legale dell'Ateneo, eletto fra i professori ordinari in servizio presso le Università italiane. Dura in carica sei anni e non è rieleggibile. A esso è attribuita la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Ateneo ed è tenuto ad assicurare l'unitarietà degli indirizzi espressi dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, promuovendone e coordinandone l'attuazione. I suoi compiti hanno prevalentemente ricadute sul funzionamento, la struttura e la composizione dell'assetto istituzionale (emana lo Statuto, i regolamenti e le loro modifiche, convoca e presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, propone al Senato Accademico i nomi dei componenti il Consiglio di Amministrazione e del Presidente del Collegio dei Revisori dei conti, propone al Consiglio di Amministrazione il nome della persona a cui conferire l'incarico di Direttore Generale) e sulle attività di programmazione (propone il documento di programmazione strategica triennale di Ateneo al Consiglio di Amministrazione), di controllo e vigilanza (presenta il bilancio di previsione e il conto consuntivo al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, vigila sul buon andamento della ricerca e della didattica, avvia i provvedimenti disciplinari nei confronti dei docenti). Considerata l'ampiezza e la complessità del ruolo, il Rettore si avvale di alcuni Pro-Rettori e di Delegati, ai quali affida lo svolgimento di attività specifiche, e può contare sul supporto di un organo collegiale di esperti denominato *Advisory Board*.

L'attività di controllo si esplica nella verifica del raggiungimento di adeguati livelli di qualità nello svolgimento delle attività di didattica e ricerca, nella creazione di un sistema di valutazione ispirato ai principi meritocratici, nel monitoraggio delle condizioni di equilibrio economico e finanziario e nella correttezza della gestione amministrativo-contabile. Gli organi preposti alle attività di controllo sono:

- Nucleo di valutazione. Organo collegiale designato dal Consiglio di Amministrazione e composto da cinque a sette membri di elevata qualificazione professionale e in prevalenza esterni all'Ateneo. Svolge compiti di verifica della qualità dell'attività didattica e dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti.

- Collegio dei Revisori dei Conti. Organo collegiale i cui membri durano in carica tre anni, composto da Presidente, designato dal Senato Accademico tra i magistrati amministrativi e contabili e gli avvocati dello Stato, un membro effettivo e uno supplente, designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, un membro effettivo e uno supplente, scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca tra dirigenti e funzionari del Ministero stesso. Assume funzioni di controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale.
- Collegio di Disciplina. Organo collegiale composto da un professore ordinario, un professore associato confermato e un ricercatore confermato, nonché da due professori ordinari supplenti. Svolge funzioni di controllo disciplinare sui docenti.

Infine, l'attività di gestione si sostanzia nella programmazione ed esecuzione di un nucleo eterogeneo di servizi a supporto delle attività di ricerca e didattica e del perseguimento delle linee di indirizzo elaborate dagli organi di governo. Gli organi che svolgono attività di gestione sono:

- Direttore Generale. L'incarico è attribuito dal Consiglio di Amministrazione a persona dotata di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale relativamente all'esercizio di compiti e funzioni di carattere dirigenziale. È responsabile della gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo. Si preoccupa poi della realizzazione dei programmi deliberati dagli organi di governo, affidando la gestione di specifiche attività ai dirigenti.
- Dirigenti. Hanno il compito di realizzare le attività programmate che rientrano nell'ambito di specifiche competenze e rispondono direttamente al Direttore Generale. Dispongono di autonomia di spesa entro determinati limiti.
- Centri di erogazione di servizi. Sono nuclei di erogazione di servizi specifici a supporto delle attività di didattica e di ricerca, quali servizi librari, informatici, telematici, linguistici, tecnici, statistici, di stampa ed editoriali.

Tabella 13. Organi di governo, controllo e gestione

Organi di governo	Organi di controllo e di garanzia	Organi di gestione
Rettore (1)	Collegio dei Revisori dei Conti (5)	Direttore Generale (DG)
Pro-Rettori (6)	Nucleo di Valutazione (4)	Servizi Istituzionali (SIst)
Delegati del Rettore (21)	Collegio di Disciplina (5)	Servizi di Pianificazione e valutazione (SPV)
AdvisoryBoard (9)	Assemblea dei rappresentanti degli studenti (34)	Area Bilancio e Finanza (ABiF)
Consiglio di Amministrazione (11)	Consulta dei Dottorandi (27)	Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS)
Senato Accademico (21)	Difensore degli Studenti (1)	Area Ricerca (ARic)
Direttore Generale (1)	Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (10)	Area Risorse Umane (ARU)
		Area Servizi Immobiliari e Acquisti (ASIA)
		Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT)
Fonte: http://www.unive.it		

Processi operativi – Per effetto della recente riforma del sistema universitario, l'apparato organizzativo per lo svolgimento delle attività di didattica e ricerca è stato ricostituito attorno alle nuove unità organizzative di base, i Dipartimenti. A essi afferiscono tutti i professori e ricercatori e a essi è attribuito il personale tecnico-amministrativo di supporto.

I Dipartimenti hanno il compito di organizzare e gestire le attività di ricerca dei diversi settori scientifico-disciplinari e le attività didattiche dei corsi di Laurea Triennale e Magistrale, delle Scuole di Specializzazione, dei Master Universitari, dei Corsi di Perfezionamento e dei Corsi di Dottorato di ricerca. Dal punto di vista squisitamente organizzativo, i Dipartimenti sono articolati attorno ai seguenti organi: Direttore, Giunta, Consiglio e Commissione didattica paritetica docenti-studenti.

Al fine di garantire con continuità lo sviluppo di competenze orientate alla produzione di attività di ricerca di alta qualificazione, i Dipartimenti possono proporre l'attivazione di Corsi e Scuole di Dottorato. Per il coordinamento di attività didattiche e di ricerca diverse da quelle dei Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale, e per sviluppare in modo significativo l'orientamento all'internazionalizzazione sono state istituite *Double/joint degree*, corsi in lingua inglese, la *Summer School*, la *Venice International University* (VIU), il Collegio Internazionale, oltre a numerosi Corsi di dottorato di ricerca, Master Universitari ed altre attività.

Tabella 14. La didattica e la ricerca

Dipartimenti	Lauree	Master	Dottorato
Economia	Economia e Commercio Economics Economia e Finanza Sviluppo interculturale dei Sistemi Turistici	Discipline della produzione e comunicazione per il cinema, l'audiovisivo e i digital media Global Economics and Social Affairs International Master in Economics and Finance Port Economics and Management	Diritto, mercato e persona Economia Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici
Filosofia e Beni Culturali	Filosofia Filosofia della Società, dell'Arte e della Comunicazione Scienze della Formazione Continua	Insegnare nella società della conoscenza. E-teacher e Global Learning Intercultural and Environmental Management of Schools Consulenza Filosofica	Filosofia Scienza della Cognizione e della Formazione Storia delle Arti
Management	Economia Aziendale Amministrazione, Finanza e Controllo Economia e Gestione delle Aziende Marketing e Comunicazione	Gestione Etica d'Azienda Management della Sostenibilità e del Carbon Footprint Strategie per il Business dello Sport Economia e Gestione del Turismo Sports, Management e Marketing Management dei Beni e delle Attività Culturali Economia e Management della Sanità	Economia Aziendale- Management
Scienze Ambientali, informatica e Statistica	Informatica Scienze Ambientali Informatica-Computer Science Scienze Ambientali	Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemical substances Ingegneria chimica della depurazione delle acque e delle energie rinnovabili	Informatica Scienze Ambientali
Scienze Molecolari e Nanosistemi	Chimica e Tecnologie Sostenibili Scienze e Tecnologie dei Bio e Nanomateriali	-	Scienze Chimiche

Dipartimenti	Lauree	Master	Dottorato
Studi Linguistici e Culturali Comparati	Lingue, civiltà e scienze del linguaggio Mediazione linguistica e culturale Lingue e letterature europee, americane e postcoloniali Scienze del linguaggio	Didattica delle lingue straniere Didattica e promozione della lingua e cultura italiane a stranieri Didattica e psicopedagogia per gli alunni con disabilità sensoriali Teoria e tecniche di traduzione e interpretazione italiano / lingua dei segni italiana Progettazione avanzata nell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri	Lingue, Culture e Società moderne Scienze del Linguaggio
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	Lingue, culture e società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Interpretariato e traduzione editoriale, settoriale Lingue e civiltà dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Scienze delle religioni	Global Management for China India Gulf Advanced Made in Italy Mediazione inter-Mediterranea: investimenti e integrazione Yoga Studies. Corpo e meditazione nelle tradizioni dell'Asia	Lingue e Civiltà dell'Asia e dell'Africa mediterranea
Studi Umanistici	Lettere Storia Filologia e letteratura italiana Scienze dell'antichità: letterature, storia e archeologia Storia dal Medioevo all'Età Contemporanea Storia e gestione del patrimonio archivistico e bibliografico		Italianistica Scienze dell'antichità Studi storici, geografici, antropologici

Dimensione economico-finanziaria - L'Università Ca' Foscari Venezia ha adottato la contabilità economico patrimoniale a partire dal 31 dicembre 2010. Il patrimonio netto dell'Ateneo a quella data ammontava a 79,3 milioni di euro. Questo rappresenta la prima misurazione delle risorse che l'Ateneo aveva fino allora accumulato e metteva a disposizione per lo svolgimento della gestione.

Nei due esercizi che rientrano nel periodo di svolgimento del progetto, l'Ateneo ha conseguito risultati positivi che hanno permesso un ulteriore rilevante incremento del patrimonio netto, del 17% nel 2011 e del 20% nel 2012. In entrambi gli esercizi, il risultato economico è formato in misura determinata da utili di natura operativa, il che denota il raggiungimento di un equilibrio ottimale tra le risorse che ha potuto reperire attraverso i proventi e i trasferimenti pubblici e il costo derivante dall'allestimento e dal funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di supporto. Nel 2012 il risultato è incrementato anche da proventi straordinari derivanti da operazioni immobiliari.

La struttura delle fonti di finanziamento mostra un miglioramento del livello d'indebitamento: inizialmente i debiti superavano il patrimonio netto, mentre a fine 2012 i rapporti risultano invertiti. Piuttosto rilevante, ma in linea con il contesto di riferimento, l'ammontare dei risconti passivi che derivano dalla contabilizzazione di contributi e finanziamenti per attività di ricerca da svolgere nei successivi esercizi. Ciò spiega anche l'ammontare elevato delle disponibilità liquide, che crescono da 51,6 a 69,8 milioni di euro.

Tra gli impieghi prevalgono quelli relativi alle immobilizzazioni (che si mantengono sempre superiori al 50% dell'attivo) con una prevalenza - rispetto a quelle materiali - di quelle immateriali, che sono però quasi interamente costituite da investimenti di natura edilizia senza titolo di proprietà (costruzioni e ristrutturazioni su beni di terzi in comodato o in concessione). In crescita nel triennio anche l'ammontare dei crediti che derivano prevalentemente dai lunghi tempi di incasso dei trasferimenti ministeriali e dei contributi degli altri enti pubblici.

Tabella 15. Lo stato patrimoniale e il conto economico

STATO PATRIMONIALE	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Attivo			
Immobilizzazioni immateriali	88.639.543	94.742.507	96.992.929
Immobilizzazioni materiali	71.618.532	70.651.124	70.322.313
Immobilizzazioni finanziarie	316.036	348.106	413.222
Crediti	68.417.416	71.498.340	78.264.713
Attività finanziarie			500
Disponibilità liquide	51.640.076	60.917.747	69.873.780
Ratei e risconti attivi	385.112	572.953	971.012
Totale attivo	281.016.714	298.730.777	316.838.468
Passivo			
Patrimonio netto	79.324.372	93.196.231	112.273.482
Fondi rischi ed oneri	1.698.880	1.139.654	1.244.932
TFR	857.190	974.168	1.000.772
Debiti	88.119.364	84.297.388	82.402.436
Ratei e risconti passivi	111.016.908	119.123.337	119.916.847
Totale Passivo	281.016.714	298.730.777	316.838.468
CONTO ECONOMICO	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2012
Proventi operativi			
Proventi propri		31.560.363	37.000.947
Contributi		92.243.768	99.281.727
Proventi per gestione diretta interventi diritto allo studio		3.284.790	3.356.436
Altri proventi		5.047.077	2.942.781
Costi operativi			
Costi specifici		(66.963.820)	(74.365.770)
Costi generali		(41.633.787)	(41.258.507)
Ammortamenti e svalutazioni		(6.157.935)	(7.444.411)
Accantonamenti per rischi e oneri		(731.320)	(659.759)
Altri accantonamenti		(194.881)	(45.635)
Oneri diversi di gestione		(1.384.487)	(2.171.395)
Differenza tra proventi e costi operativi		15.069.768	16.636.403
Proventi e oneri finanziari		(1.004.659)	(988.441)
Rettifiche di valore di attività finanziarie		(8.579)	(122.412)
Proventi e oneri straordinari		(153.708)	3.671.004
Imposte sul reddito		(30.964)	(119.303)
Risultato di esercizio		13.871.859	19.077.251

2.5 Lo strategizing nell'Università Ca' Foscari Venezia

2.5.1 Le premesse metodologiche

La creazione di un'ambizione strategica è di fondamentale importanza per qualsiasi istituto che opera in contesti caratterizzati da una continua ridefinizione delle variabili di contesto. Infatti, nell'impossibilità di prevedere in modo attendibile il futuro verso il quale è più conveniente tendere, la soluzione più ragionevole è 'scommettere' su un futuro possibile e desiderabile verso il quale tutti i variegati interessi in gioco possano trovare adeguata rappresentazione ed espressione. Occorre poi comunicare tale ambizione ed esplicitarla al nutrito gruppo di stakeholder affinché si chiarisca il senso della direzione strategica da seguire per realizzarla. L'ambizione strategica è, dunque, il risultato di un processo articolato che si fonda sulla costruzione di qualcosa di significativo per i soggetti e per l'istituto, e che è collegato agli aspetti cruciali del funzionamento dell'ultimo. Essa origina non tanto dalla sistematica messa a punto di un modello decisionale che si vuole far convergere su assunti di razionalità economica, ma da processi e strutture sociali in continua interazione. Quel nesso di significati continuamente ridefinito su basi collettive che dà vita all'ambizione strategica dipende cioè dalle caratteristiche dei soggetti raccolti in gruppi o collettività, e dal dinamico intrecciarsi delle relazioni che intercorrono tra essi. Anche la ramificazione del nesso di relazioni verso altri soggetti interni ed esterni non coinvolti in prima linea nel processo decisionale contribuisce a ridefinire gli interessi in gioco, i quali dovranno poi superare il filtro definito dai valori fondamentali che disciplinano la storia e le consuetudini dell'organizzazione. In questo modo, il riferimento al sociale, ossia all'insieme di fatti, situazioni ed eventi che riguardano i soggetti a livello individuale e di gruppo, offre gli elementi che permettono di avvicinare la comprensione della dinamica di costruzione dell'ambizione strategica. Tale considerazione di carattere metodologico è particolarmente utile per affrontare il tema strategico in un'organizzazione 'particolare' quale l'Università, che risulta caratterizzata da un assetto istituzionale articolato sulle relazioni tra una moltitudine di organi collegiali in cui i soggetti si confrontano mettendo in evidenza atteggiamenti condizionati da logiche intenzionali ed anche da spinte negoziali, interessi particolari e improvvisazione (Hardy et al. 1983). Il funzionamento dei processi nelle Università richiede la presenza di competenze specialistiche nei vari ambiti cosicché molte decisioni strategiche, in primis quelle inerenti l'offerta dei prodotti della didattica e della ricerca, non sono di esclusiva competenza dell'amministrazione centrale, ma frutto di processi collettivi e interattivi tra l'amministrazione e il personale docente chiamato a rappresentare le diverse aree disciplinari. Di conseguenza, le metodo-

logie di pianificazione strategica impostate sulla definizione astratta di obiettivi e sulla verifica del loro perseguimento debbono essere adattate alle specificità del contesto, in modo da recuperare esplicitamente quel riferimento al sociale che assume rilevanza nello sviluppo del processo strategico.

La realizzazione del Piano strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia ha seguito questa impostazione di fondo ed è emerso quale risultato di interviste, analisi documentali, confronti con i maggiori competitori e, soprattutto, di momenti di condivisione del pensiero strategico dei principali soggetti preposti al governo dell'Università.

Tabella 16. Le interviste realizzate e la loro durata (misurata in numero di ore)

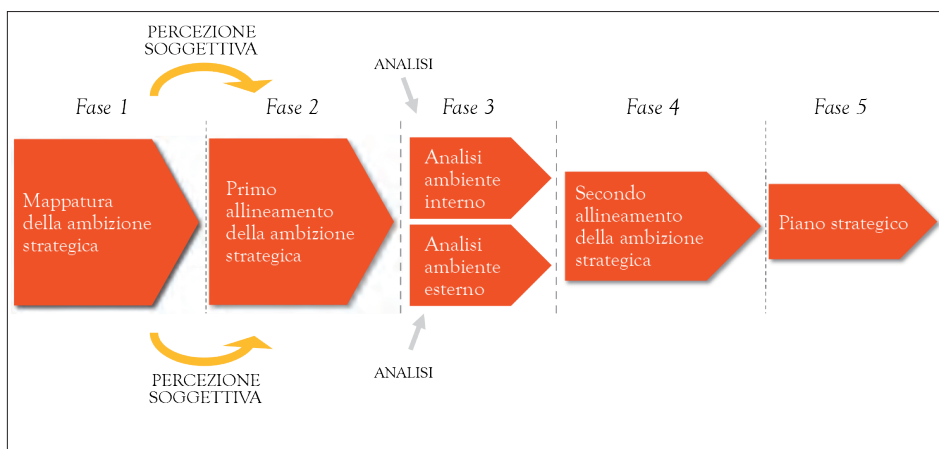
	Prima intervista	Rielaborazione mappa strategica	Feedback session	Validazione finale mappa strategica	TOTALE
Prof. Carraro Magnifico Rettore	6	4	3	1,5	14,5
Prof. Cingano Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Cortesi Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Gasparri Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Rizzi Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Sostero Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Basso Preside della Facoltà di Economia	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Cagidemetro Preside della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Camardi Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento"	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Carinci Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia"	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Cescon Preside della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali"	4	3	1,5	1,5	10
Ing. Scuttari Direttore Amministrativo	4	3	1,5	1,5	10
TOTALE	50	37	19,5	18	

L'enfasi attribuita alla costruzione individuale e collettiva di significati condivisi generati da processi d'interazione sociale ha inevitabilmente diminuito l'importanza attribuita alle analisi oggettive. L'approccio al sociale, al quale si attribuisce il significato di contesto che qualifica la dimensione cognitiva del processo decisionale di tipo strategico, ha indotto a rappresentare, analizzare e comprendere le percezioni soggettive di chi è preposto al governo di Ca' Foscari. L'obiettivo del far emergere le percezioni dei soggetti di comando relativamente ai punti di forza e debolezza dell'istituto e alle minacce e opportunità del contesto economico e sociale è consistito nel creare un collegamento stretto tra la percezione e la riflessione in modo da dare spazio a forme di confronto su basi collettive orientate alla costruzione di significati condivisi. Il tutto supportato dagli strumenti che la letteratura di riferimento identifica come i più adatti per favorire la visualizzazione del pensiero strategico e la sua ridefinizione attraverso il trascinarsi della dimensione individuale sulla dimensione collettiva. Il confronto esplicito ha notevolmente ridotto le possibilità di giustificare comportamenti influenzati dalla prevalenza d'interessi particolari sugli interessi generali.

Il processo di formulazione del piano strategico di Ca' Foscari è stato articolato in 5 fasi fondamentali (fig. 4):

- Fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica;
- Fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica;
- Fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno;
- Fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica;
- Fase 5. Piano strategico.

Figura 4. Le attività svolte nell'ambito del progetto di ricerca-azione per la definizione del piano strategico d'Ateneo



La consapevolezza che le Università sono organizzazioni complesse ha indirizzato la scelta sul piano metodologico della ricerca-azione. Il processo di pianificazione strategica di Ca' Foscari è stato affidato a un team misto composto da personale dell'Ufficio Pianificazione e Controllo e docenti del Dipartimento di Management, coordinati dal prof. Carlo Bagnoli.

L'acquisizione del materiale informativo a supporto della realizzazione delle singole fasi del processo di formulazione del piano strategico è avvenuta attraverso l'impiego di differenti tecniche di ricerca: interviste aperte realizzate seguendo la traccia metodologica che invitava gli intervistati a riflettere sul confronto tra elementi del contesto interno ed esterno e sull'esplicitazione del loro pensiero in merito al futuro desiderabile dell'Università; raccolta di dati e informazioni da fonti documentali esterne accessibili; elaborazione di forme di rappresentazione del pensiero strategico degli intervistati; organizzazioni di incontri su base individuale e collettiva finalizzati alla comunicazione e condivisione del pensiero strategico. Il processo si è concluso nel giorno della presentazione ufficiale del piano strategico ai più importanti stakeholder interni ed esterni. Di seguito si sintetizzano i momenti salienti delle diverse fasi.

2.5.2 La fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica

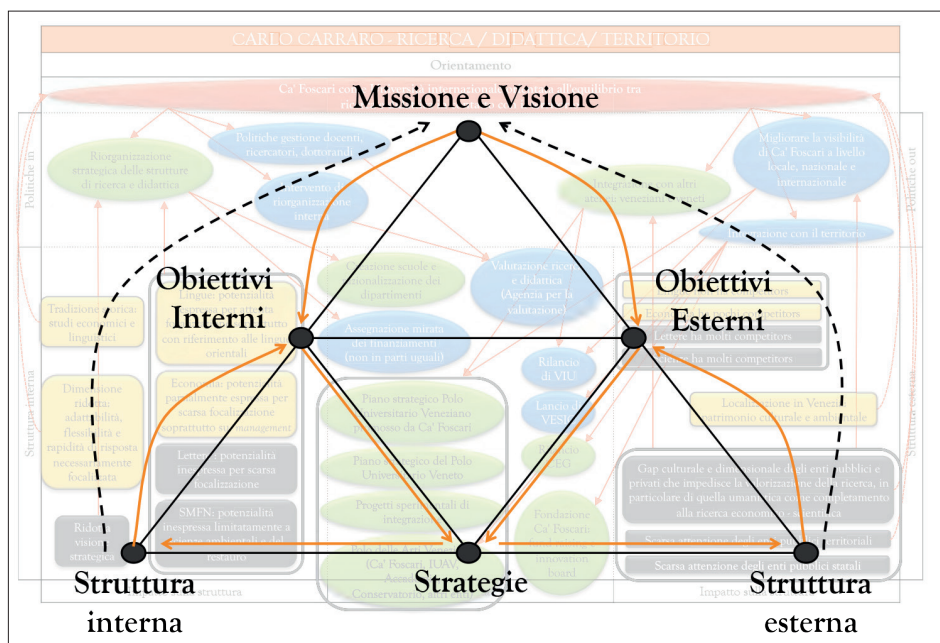
Il processo di formulazione del Piano strategico ha preso avvio il 26 febbraio 2010 dallo sviluppo di alcune interviste semi-strutturate finalizzate a mappare e quindi porre a confronto le percezioni 'soggettive' dei principali soggetti preposti al governo strategico di Ca' Foscari in merito all'ambizione strategica che essa dovrebbe porsi. Le interviste sono state strutturate a partire da un modello di analisi (fig. 5 - primo piano) che prende in considerazione le seguenti sei variabili critiche per la definizione di un'ambizione strategica:

- **Struttura Interna:** identifica le caratteristiche dell'organizzazione (assetto istituzionale, organizzativo, tecnico e finanziario, organismo personale, attività operative, ecc.) e quindi i suoi punti di forza e debolezza.
- **Struttura Esterna:** identifica le caratteristiche del contesto generale (ambiente naturale-infrastrutturale, politico-istituzionale, economico-finanziario, socio-culturale, ecc.) e specifico (settore, concorrenti, potenziali entranti, aziende complementari, clienti, fornitori, enti finanziatori, collettività, ecc.) nei quali l'organizzazione si trova a operare e quindi le opportunità e le minacce che si trova ad affrontare.
- **Missione e Visione:** la prima definisce in modo ampio e duraturo lo scopo che si pone l'organizzazione per distinguersi dai competitor identificando anche il suo campo di attività in termini di prodotto/mercato. La Visione esplicita invece la direzione dell'organizzazione,

la sfida cioè che essa si pone di vincere immaginando un futuro realistico, credibile e per lei attraente. La Missione e la Visione risentono della lettura della Struttura Interna (freccie tratteggiate curve) e della Struttura Esterna (freccie tratteggiate curve). Nella loro formulazione, cioè, non si può prescindere da – ma neanche appiattirsi su – l'analisi dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione interna, e delle minacce e opportunità del contesto esterno.

- Obiettivi Interni ed Esterni: articolano la Visione (freccie continue curve discendenti) in obiettivi a medio-lungo termine specifici, concreti e misurabili definiti considerando anche i vincoli posti dalla Struttura Interna e Esterna (freccie continue curve ascendenti). Gli Obiettivi si distinguono in Interni o Esterni a seconda che abbiano (in prevalenza) a oggetto aspetti legati all'organizzazione interna o alla sua posizione nel contesto esterno.
- Strategie (e Azioni triennali): traducono in programmi d'azione a medio-lungo termine gli Obiettivi Interni ed Esterni (freccie continue dritte discendenti). Queste trovano poi attuazione concreta nelle Azioni triennali che andranno ad alimentare la programmazione universitaria costituendo di fatto il collegamento tra il Piano strategico, il Programma triennale e il Piano della performance.

Figura 5. Il modello di analisi utilizzato nelle interviste



Gli intervistati sono stati quindi individualmente chiamati a descrivere in termini narrativi la propria percezione in merito all'ambizione strategica che Ca' Foscari dovrebbe porsi partendo dall'identificazione dei punti di forza e debolezza della Struttura Interna e delle opportunità e minacce della Struttura Esterna. Questo ha permesso loro di identificare la Missione e Visione di Ca' Foscari e, quindi, di definire gli Obiettivi Interni ed Esterni che essa dovrebbe porsi. Sono state infine identificate le Strategie da implementare per raggiungere tali obiettivi senza però arrivare al dettaglio delle azioni triennali da implementare.

I soggetti intervistati in questa prima fase sono stati 12: il Rettore; i 5 Prorettori; i 4 Presidi di Facoltà; la Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento e il Direttore Amministrativo. Ogni intervista, della durata di un paio d'ore circa, è stata registrata, trascritta e integrata con le annotazioni prese dal team di progetto. Sulla base di tale materiale è stata quindi redatta una Mappa strategica che riassume in forma grafica l'ambizione strategica dei soggetti intervistati sintetizzandone i principali concetti emersi diversamente posizionati e colorati (fig. 5 - sfondo). La strutturazione grafica ricalca il modello di analisi utilizzato nelle interviste. I concetti relativi alla Struttura Interna ed Esterna sono stati così posizionati in basso a, rispettivamente, sinistra e destra colorando in giallo (ottimismo) i punti di forza interni e le opportunità esterne, mentre in nero (pessimismo) i punti di debolezza interni e le minacce esterne. La Missione e la Visione sono state posizionate in alto al centro e colorate in rosso (emotività). Gli Obiettivi Interni ed Esterni sono stati posizionati a metà a, rispettivamente, sinistra e destra colorando in azzurro (razionalità) quelli collegati a progetti di razionalizzazione (miglioramento incrementale) e in verde (creatività) quelli collegati a progetti di innovazione (miglioramento radicale). Le Strategie sono state posizionate in basso al centro colorate anch'esse in azzurro o verde in accordo con gli Obiettivi Interni ed Esterni dalle quali discendono.

Durante le interviste è emerso che alcune catene concettuali (Struttura-Obiettivi-Strategie) erano riconducibili a 3 diversi Temi strategici: 'Ricerca-Didattica-Territorio', 'Amministrazione' e 'Governance'. Si è quindi deciso di rappresentare separatamente tali catene concettuali redigendo una 'sotto' Mappa per ogni Tema strategico emerso. Ogni Mappa strategica è stata revisionata e corretta assieme agli intervistati in un secondo incontro individuale, della durata di circa un'ora e mezza, al termine del quale si è pervenuti alla redazione delle 'sotto' Mappe e quindi, attraverso la loro unione, della Mappa strategica 'certificata'. Prendendo come esempio le 'sotto' Mappe del prof. Sostero emerse dalla prima intervista e quindi dalla loro revisione e correzione, emerge innanzi tutto come egli abbia riconosciuto nella prima intervista i Temi strategici 'Amministrazione', 'Ricerca-Didattica' e 'Territorio' (poi uniti nella seconda intervista), ma non anche quello 'Governance' a differenza di altri intervistati. Emerge inoltre come, nonostante la Struttura Interna ed Esterna e quindi la Missione e la Visione

siano rimaste sostanzialmente immutate tra i due momenti di confronto, siano invece parzialmente variati gli Obiettivi Interni ed Esterni e, coerentemente, le Strategie con riferimento a entrambi Temi strategici riconosciuti. Questo a riprova come nella ridiscussione della mappa sia stata stimolata la creazione di nuova conoscenza. In particolare, con riferimento al Tema strategico 'Amministrazione' si è riconosciuto, oltre agli Obiettivi 'Intervento di riorganizzazione interna', 'Politiche di gestione del PTA' e 'Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti', anche l'Obiettivo Interno 'Sviluppo del sistema informativo' e quello Esterno 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' dal quale si è fatta discendere la nuova Strategia 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici'. Con riferimento invece al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' (figg. 6.1, 6.2 e 6.3) i due Obiettivi Interni iniziali 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica' e 'Specializzazione e Strategia di nicchia' sono stati ampliati e distinti in 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica', 'Intervento di riorganizzazione interna' e 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi'. Sembra quindi emergere un maggior focus sulla necessità di procedere a una gestione mirata del personale. Per quanto riguarda le Strategie collegate sono state introdotte con la ridiscussione della mappa la 'Valutazione di Ricerca e Didattica con un'agenzia esterna' (con riferimento alla strategia 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi'), e la 'Specializzazione in economia e lingue' (con riferimento alla strategia 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica'), declinando quindi più nel dettaglio le azioni necessarie a implementare gli Obiettivi. Inoltre, nonostante a livello di Strategie non ci siano state variazioni sostanziali, agli Obiettivi Esterni iniziali 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' e 'Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti' sono state aggiunti quelli 'Attrazione di eccellenze' e 'Integrazione con il territorio'.

Figura 6.1. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Didattica-Ricerca’ emersa dalla prima intervista

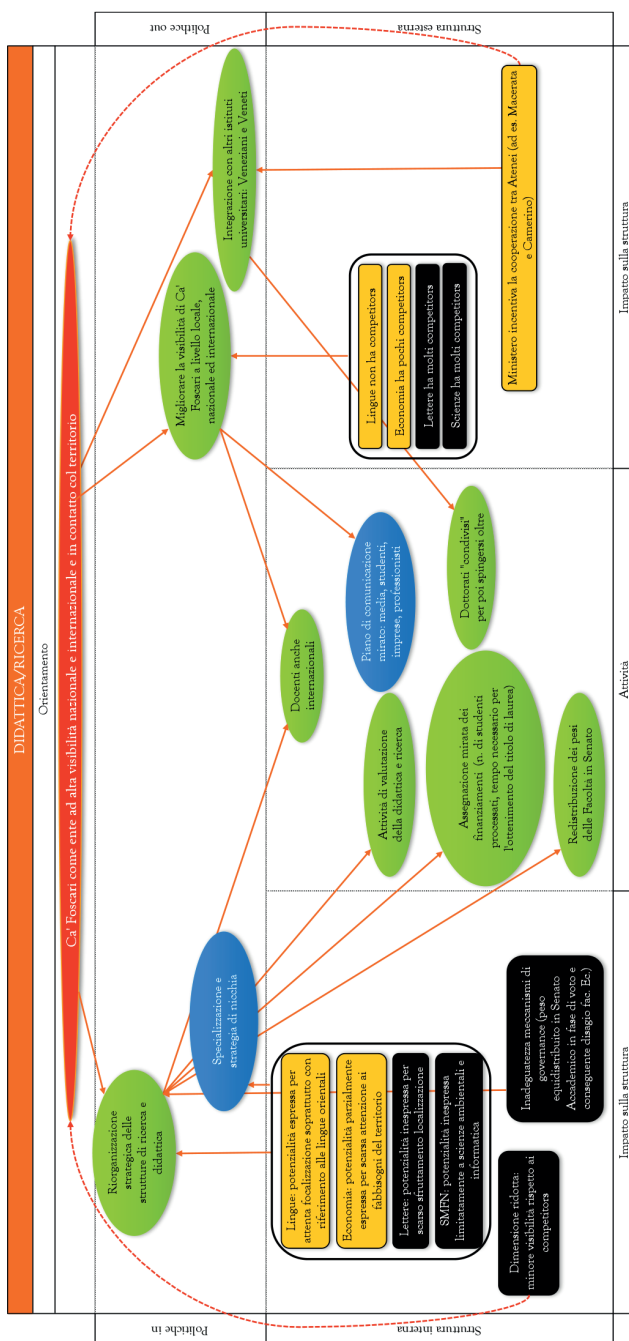


Figura 6.2. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Territorio’ emersa dalla prima intervista

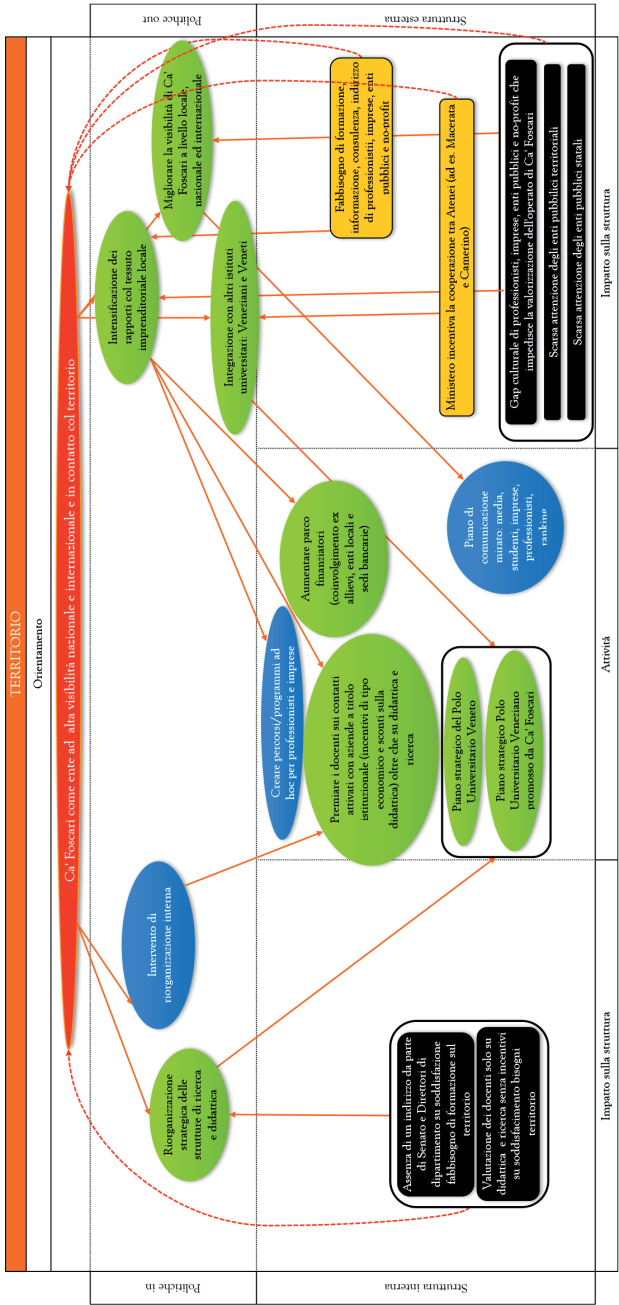
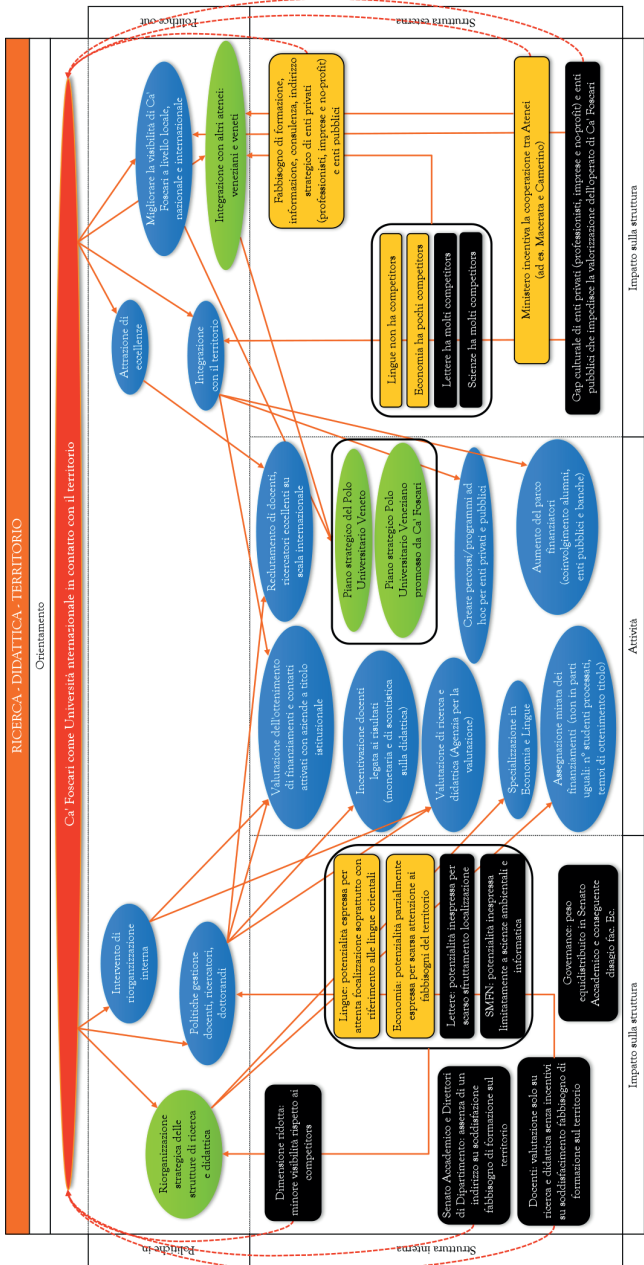


Figura 6.3. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Didattica-Ricerca-Territorio’ emersa dalla seconda intervista

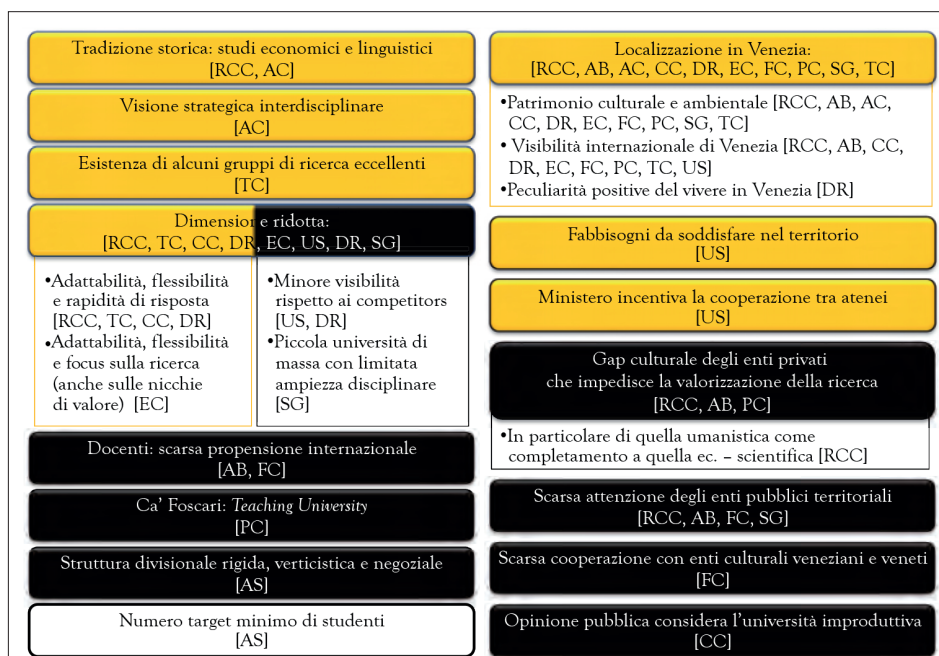


2.5.3 La fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con il consolidamento delle 'sotto' Mappe strategiche 'certificate' emerse nella Fase 1 in 3 'sotto' Mappe strategiche: una per Tema strategico. A tal fine il team di progetto ha in primis provveduto a standardizzare i concetti emersi durante le diverse interviste per eliminare le differenze meramente lessicali. I risultati raggiunti, ossia le singole Mappe strategiche 'standardizzate', sono stati discussi il 13 aprile 2010 alla presenza di tutti gli intervistati per verificare che le operazioni di sintesi e standardizzazione sviluppate non avessero alterato il significato dei concetti espressi. Dopo aver fatto esporre al Rettore, prof. Carlo Carraro, la sua Mappa strategica per avere un punto di riferimento nella discussione, si è proceduto a verificare il grado di allineamento tra tutti gli intervistati.

Si è innanzi tutto proceduto a verificare e discutere il loro grado di allineamento relativamente alle premesse di Struttura Interna ed Esterna. A tal fine si sono rappresentati tutti gli 11 punti di forza e debolezza (fig. 7, colonna di sinistra) e le 11 minacce e opportunità (fig. 7, colonna di destra) emersi durante le interviste evidenziando, attraverso le iniziali del nome e cognome, da chi fossero stati riconosciuti.

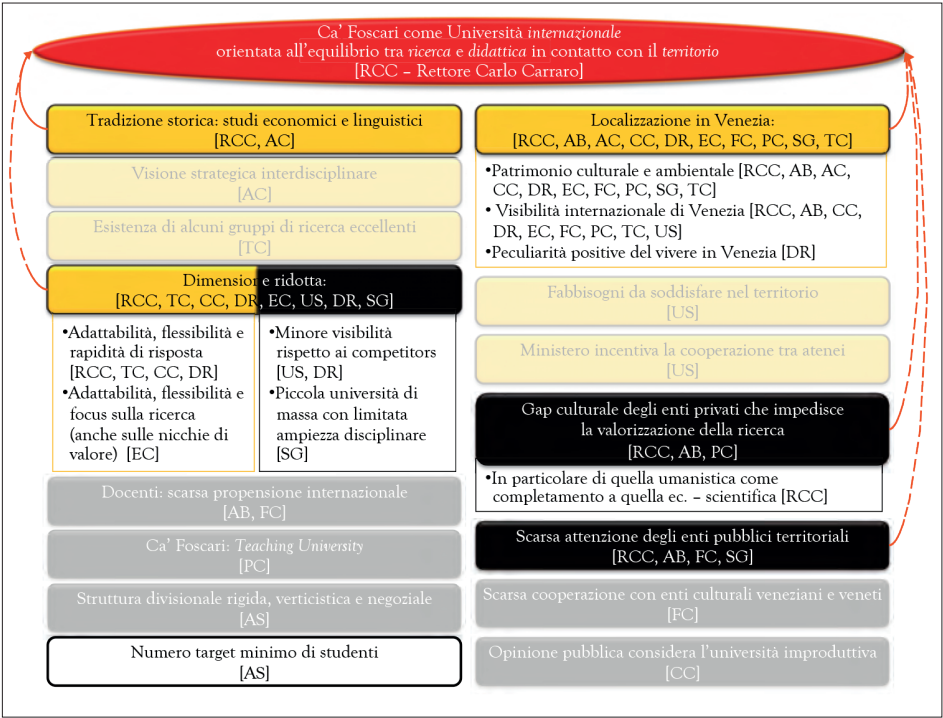
Figura 7. Le premesse di Struttura Interna ed Esterna



Il grado di allineamento sulle premesse di Struttura Interna ed Esterna è apparso non elevato. Infatti, solo la ‘Localizzazione in Venezia’ di Ca’ Foscari è stata riconosciuta da quasi tutti gli intervistati (11 su 12) come un’opportunità da sfruttare. La ‘Dimensione ridotta’ di Ca’ Foscari è stata la seconda premessa più riconosciuta (8 su 12). È stata però percepita da 4 intervistati come un punto di forza su cui far leva, mentre da altri 4 come un punto di debolezza da eliminare da cui la bi-colorazione gialla e nera.

Si è quindi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento tra le diverse Missioni – più che Visioni – emerse durante le interviste.¹² A tal fine, a ogni intervistato è stato innanzi tutto chiesto di illustrare la propria percezione in merito alla Missione che Ca’ Foscari dovrebbe porsi partendo dalla spiegazione delle sole premesse di Struttura Interna ed Esterna alla stessa connesse (fig. 8).

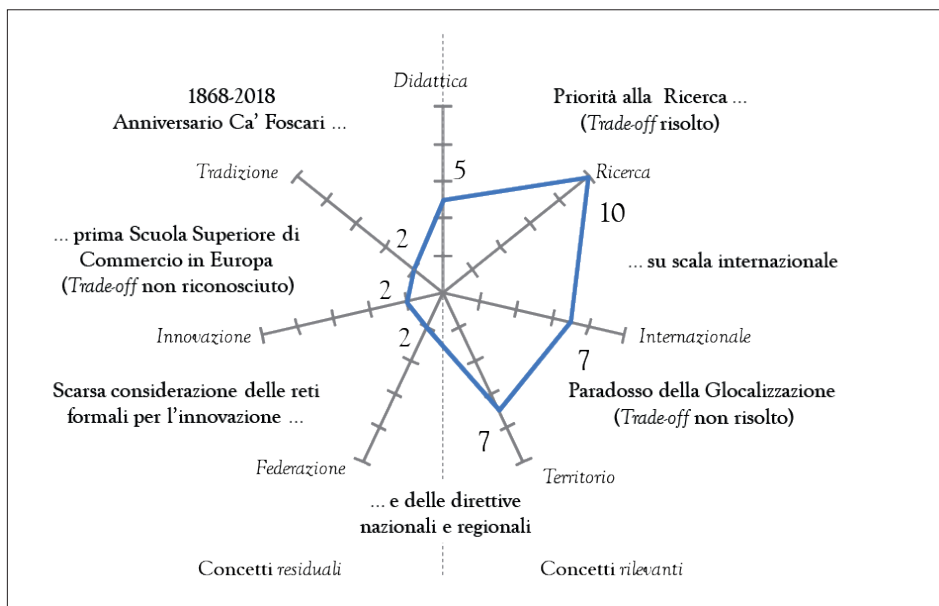
Figura 8. Es. di una Missione e delle connesse premesse di Struttura



11 Alla domanda ‘Cosa dovrebbe essere Ca’ Foscari nel 2018?’, tutti gli intervistati hanno di fatto enunciato una Missione senza spingersi a identificare anche una vera Visione.

Dei 10 concetti complessivamente emersi, 3 sono stati citati da solo 1 intervistato ('Interdisciplinarietà', 'Specializzazione' e 'Razionalizzazione'), 3 da solo 2 intervistati (concetti residuali) e 4 da più di 2 intervistati (concetti rilevanti) (fig. 9). Anche il grado di allineamento a livello di Missione è apparso quindi non elevato. Solo i concetti collegati di 'Ricerca' e 'Internazionale' sono stati frequentemente riconosciuti. Se però la maggiore enfasi posta sul concetto 'Ricerca' rispetto al quella posta sul concetto 'Didattica' evidenzia un preciso orientamento su come risolvere il *trade-off* tradizionalmente intercorrente tra tali focus, l'uguale enfasi posta sul concetto 'Internazionale' e su quello 'Territorio' non evidenzia invece un altrettanto preciso orientamento ovvero può tradire la percezione che non esista per gli intervistati un *trade-off* tra tali focus. Sicuramente non è stata riconosciuta dalla maggior parte degli intervistati la possibile esistenza di un *trade-off* tra i concetti di 'Tradizione' e 'Innovazione', e neanche come l'ultima possa trarre beneficio dalla costituzione di una Federazione tra le Università del Territorio come suggerito dalle direttive nazionali e regionali.

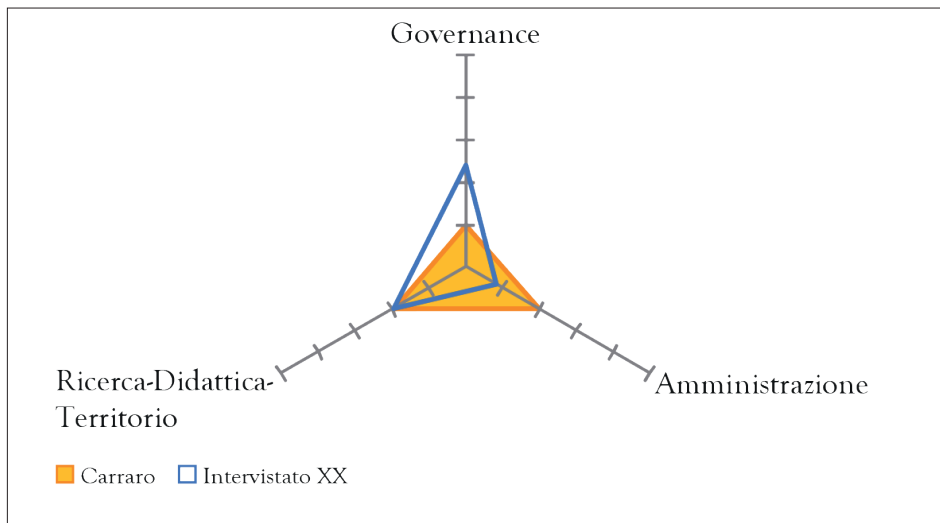
Figura 9. I concetti più ricorrenti emersi a livello di Missione



Si è poi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Temi strategici valutandone l'importanza in termini sia assoluti (osservando il numero di interviste in cui sono emersi), che relativo (ponderan-

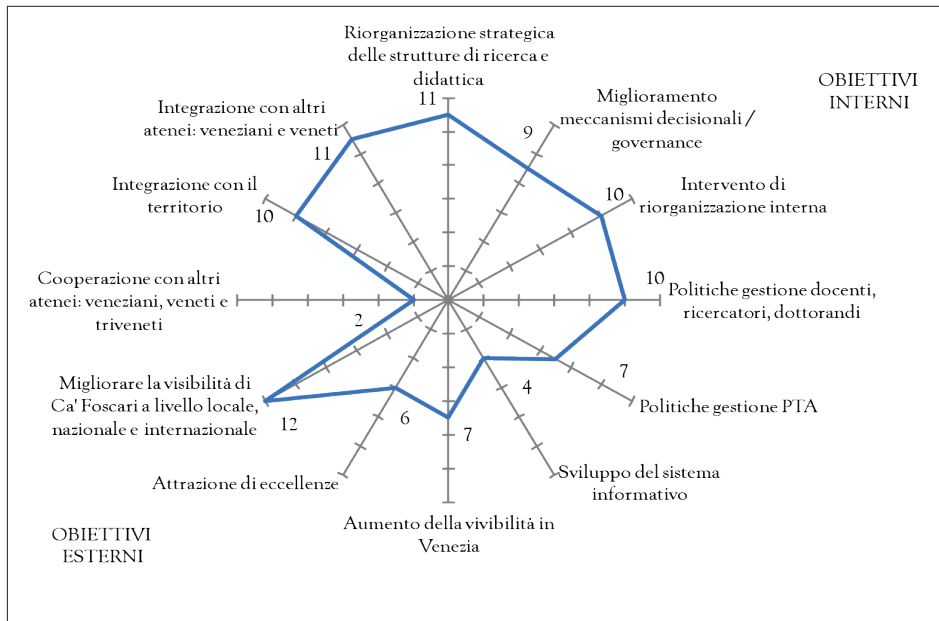
done la presenza per il numero di Strategie a essi collegati). Relativamente all'importanza assoluta si è riscontrato che in 9 interviste sono emersi tutti i Temi strategici: 'Ricerca-Didattica-Territorio', 'Amministrazione' e 'Governance', in 2 interviste solo i primi due e in 1 intervista solo il primo. Relativamente all'importanza relativa, si è ritenuto utile procedere comparando quella attribuita da ogni singolo intervistato con quella attribuita dal Rettore, prof. Carlo Carraro (fig. 10). Alla fine è emerso un maggior allineamento per area disciplinare di appartenenza che per ruoli ricoperti (pro-rettori, presidi, ecc.). In particolare, il Rettore e i membri della Facoltà di Scienze hanno attribuito un'importanza simile ai 3 Temi strategici, i membri della Facoltà di Economia maggiore importanza al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio', mentre quelli della Facoltà di Lingue al tema 'Governance'.

Figura 10. Es. di comparazione sull'importanza attribuita ai Temi strategici

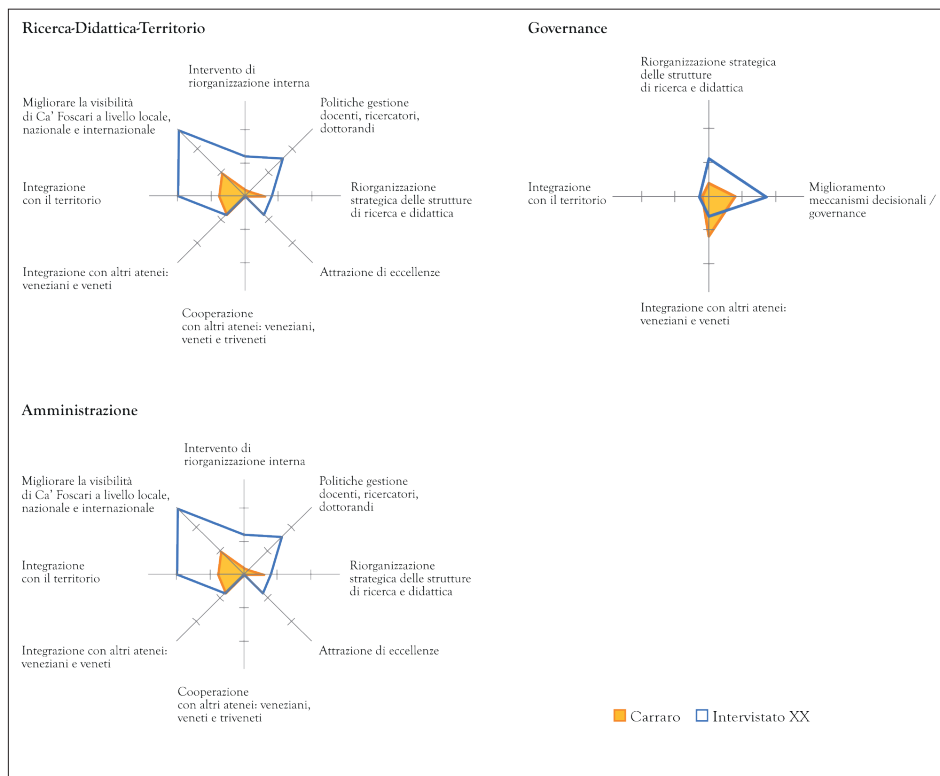


Si è quindi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Obiettivi Interni ed Esterni limitando l'analisi a quelli (12 su 24) identificati da almeno due intervistati. Come prima, si è valutata l'importanza degli Obiettivi in termini sia assoluti (osservando il numero di interviste in cui sono emersi), che relativo (ponderandone la presenza all'interno dei Temi strategici per il numero di Strategie a essi collegati).

Figura 11. Gli Obiettivi Interni ed Esterni più ricorrenti emersi



Relativamente all'importanza assoluta si è riscontrato un grado di allineamento abbastanza elevato a eccezione che nel caso degli obiettivi, tra l'altro a due a due collegati, 'Sviluppo del sistema informativo' e 'Politiche di gestione del PTA'; e 'Aumento della vivibilità in Venezia' e 'Attrazione di eccellenze' (fig. 11). La bassa ricorrenza dell'Obiettivo 'Cooperazione con altri atenei: veneziani, veneti e triveneti' è evidentemente riconducibile all'alta ricorrenza di quello simile 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti'. Relativamente all'importanza relativa, si è ritenuto utile procedere anche in questo caso comparando quella attribuita da ogni singolo intervistato con quella attribuita dal Rettore (fig. 12). Alla fine è emerso che il Rettore ha attribuito, nel Tema strategico: 'Ricerca-Didattica-Territorio', diversa rilevanza agli Obiettivi emersi similmente agli altri intervistati; 'Amministrazione', uguale rilevanza agli Obiettivi emersi differentemente dagli altri intervistati; 'Governance', forte rilevanza all'Obiettivo 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti' a differenza di molti intervistati. In sintesi, valutando l'importanza degli obiettivi in base al numero Strategie a essi collegati il grado di allineamento è apparso meno elevato rispetto a quanto apparso inizialmente e questo soprattutto con riferimento al Tema strategico 'Amministrazione' e ancor di più con riferimento al Tema strategico 'Governance'.

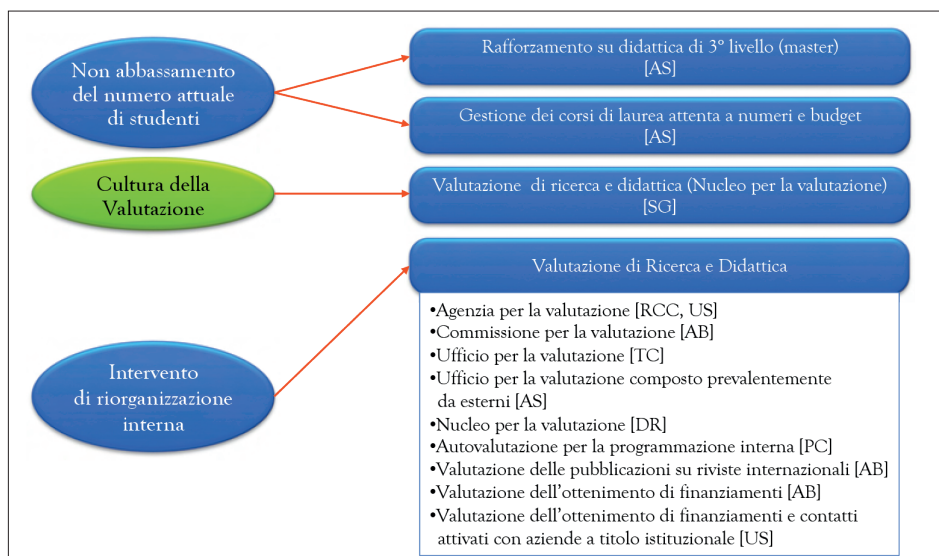
Figura 12. Es. di comparazione sull'importanza attribuita agli Obiettivi¹³

Anche in ragione dei risultati sopra richiamati, si è infine proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Strategie. A tal fine, per tutti i 24 Obiettivi, prendendo perciò in considerazione anche quelli identificati da un solo intervistato, si sono rappresentate tutte le 144 Strategie emerse durante le interviste evidenziando, attraverso le iniziali del nome e cognome, da chi fossero state proposte (fig. 13).¹⁴

13 Un obiettivo può rientrare in più Temi strategici (es.: 'Integrazione con il territorio' è presente sia in 'Governance' che in 'Amministrazione') se le Strategie connesse sono diverse e gli fanno assumere un significato diverso. Alla fine sono stati quindi identificati 8 Obiettivi nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', 5 in quello 'Amministrazione' e 8 in quello 'Governance'.

13 In particolare, sono state riconosciute 92 strategie (30 di innovazione e 62 di razionalizzazione) nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', 51 (10 di innovazione e 41 di razionalizzazione) in quello 'Amministrazione' e 21 in quello 'Governance' (12 di innovazione e 9 di razionalizzazione).

Dall'analisi è emerso che relativamente al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', sono state riconosciute da almeno la metà degli intervistati solo le strategie: 'Specializzazione, sviluppo interdisciplinarietà e sinergie (ma anche sedi, ecc.)' connessa all'Obiettivo 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'; 'Valutazione di ricerca e didattica' connessa all'Obiettivo 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi', 'Piano strategico Polo Universitario veneziano e veneto' connessa all'Obiettivo 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti'. Relativamente poi al Tema strategico 'Amministrazione', sono state riconosciute da almeno la (quasi) metà degli intervistati solo le strategie: 'Ufficio comunicazione' (connessa all'Obiettivo 'Intervento di riorganizzazione interna'), 'Valutazione dell'organizzazione' connessa all'Obiettivo 'Gestione PTA', 'Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori e docenti' connessa all'Obiettivo 'Aumento della vivibilità in Venezia'. Relativamente infine al Tema strategico 'Governance', si sono evidenziate poche Strategie riconosciute da tutti gli intervistati ma con contenuti anche profondamente diversi, in primis: 'Creazione delle scuole e razionalizzazione dei dipartimenti' connessa all'Obiettivo 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica' e 'Redazione del nuovo statuto' connessa all'Obiettivo 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance'; e molte riconosciute invece solo da un numero limitato di intervistati. In sintesi, il grado di allineamento tra i diversi intervistati a livello di Strategie è apparso ancora meno elevato rispetto a quelli riscontrati a livello di Struttura, Missione (e Visione), Temi e Obiettivi e questo, in linea con i risultati già emersi, soprattutto con riferimento alle Strategie riconducibili al Tema strategico 'Governance'.

Figura 13. Es. di rappresentazione di Obiettivi-Strategie¹⁵

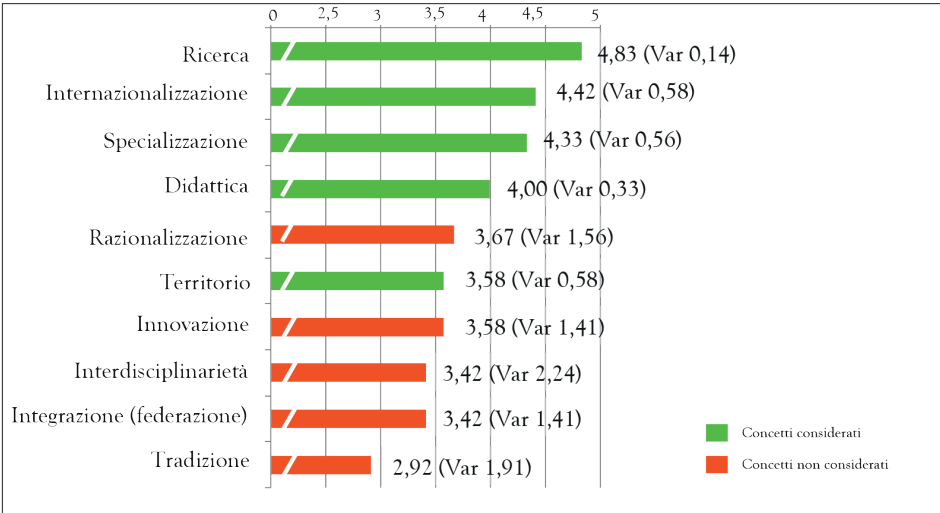
Il non elevato grado di allineamento tra i 12 intervistati riscontrato a tutti i livelli, a eccezione che nel caso degli Obiettivi Interni ed Esterni, è però sembrato migliorare durante la discussione tradendo come spesso le differenze emerse dalla comparazione delle Mappe strategiche fossero di carattere più formale che sostanziale. Inoltre, molti intervistati hanno riconosciuto l'importanza di alcuni concetti non emersi dalle loro interviste. Si è quindi deciso di redigere e somministrare ai 12 intervistati un questionario per raccogliere i loro giudizi d'importanza su tutti i concetti emersi nelle Mappe strategiche a livello di Missione, Struttura e Strategie. L'obiettivo era permettere a ogni intervistato di manifestare il proprio grado di accordo o disaccordo anche sui concetti identificati come importanti dagli altri soggetti intervistati e da lui inizialmente non riconosciuti.

Con riferimento alla Missione (e Visione) che Ca' Foscari dovrebbe porsi, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare l'importanza di tutti e 10 i concetti emersi dalle interviste attribuendo loro un punteggio da 1 a 5. Si è inizialmente stabilito di considerare nella definizione della Missione (e Visione) di Ca' Foscari solo i concetti che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media degli stessi che è risultata pari a 3,82. Ciò ha portato a selezionare i concetti di 'Ricerca', 'Internazionalizzazione', 'Specializzazione' e 'Didattica'. In seguito però alla presentazione e di-

¹⁵ Le 144 Strategie sono comunque derivate da un processo di raggruppamento di sotto Strategie inerenti il medesimo tema ma almeno in parte differenti per contenuto (es.: la Strategia 'Valutazione di ricerca e didattica' recupera al suo interno molte sotto Strategie).

scussione dei risultati raggiunti in Senato Accademico il 13 maggio 2010, l'assemblea ha deciso di recuperare pure il concetto di 'Territorio'. Questo anche alla luce della sua bassa varianza e quindi dell'elevata condivisione sulla sua importanza da parte dei 12 intervistati (fig. 14).

Figura 14. Importanza e condivisione dei possibili concetti per definire la Missione (e Visione)



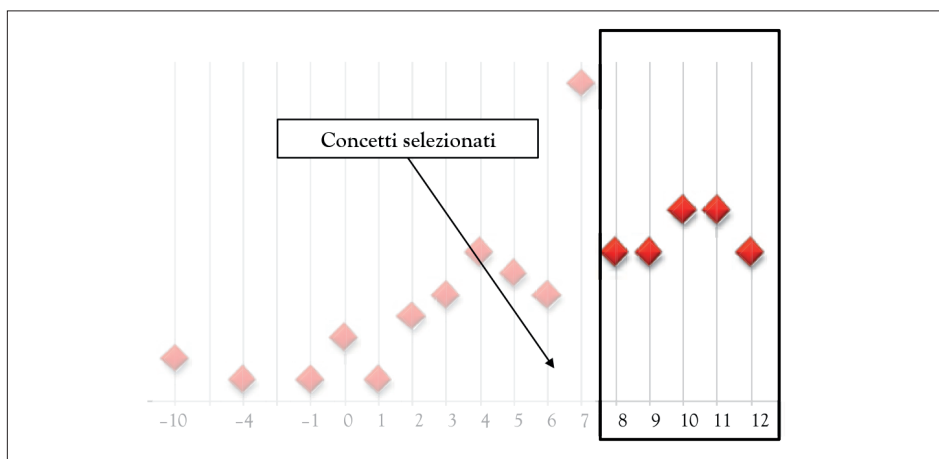
Partendo quindi dai concetti più importanti (e condivisi), senza peraltro perdere del tutto i restanti, si è articolata una prima proposta di Missione (e Visione) condivisa per Ca' Foscari (fig. 15).

Figura 15. La Missione condivisa di Ca' Foscari alla fine della Fase 2



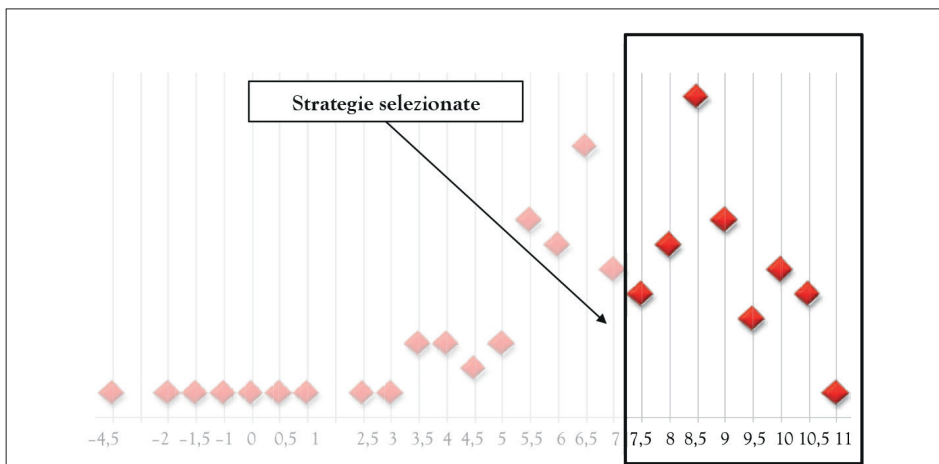
Con riferimento alla Struttura Interna ed Esterna, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare se fossero 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo' o 'In accordo' relativamente all'idea che i 22 concetti inizialmente emersi dalle interviste, ma anche gli ulteriori 67 emersi dalla discussione del 13 aprile 2010 fossero, rispettivamente, punti di forza/debolezza rilevanti ovvero minacce/opportunità rilevanti. I giudizi qualitativi raccolti sono stati quindi trasformati in quantitativi attribuendo i valori -1; 0; +1 alle risposte, rispettivamente, 'In disaccordo'; 'Né in accordo né in disaccordo'; 'In accordo'. Si è quindi proceduto a sommare i punteggi così attribuiti cosicché il grado di allineamento circa l'importanza di un concetto potesse variare da -12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In disaccordo') a +12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In accordo'). Si è inizialmente stabilito di considerare nell'identificazione degli elementi della Struttura Interna ed Esterna condivisi solo i concetti che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media degli stessi che è risultata pari a 7,18. Su 7 concetti si è raggiunto il massimo accordo, su 2 il quasi massimo disaccordo, 50 concetti non hanno ottenuto un punteggio medio superiore alla media complessiva, mentre 39 lo hanno ottenuto e sono stati quindi selezionati (fig. 16). Questi rappresentano complessivamente il 43,8% di tutti i concetti sottoposti a giudizio a testimonianza di un buon grado di allineamento raggiunto. Suddividendo però tali concetti in base ai Temi strategici di appartenenza risulta come il grado di allineamento a livello di Struttura Interna ed Esterna sia buono nel caso del Tema 'Ricerca- Didattica-Territorio' (50%), accettabile nel caso del Tema 'Amministrazione' (40,7%), mentre basso nel caso del Tema 'Governance' (20%) a ulteriore conferma di come soprattutto su quest'ultimo la condivisione tra i 12 intervistati fosse difficile da raggiungere.

Figura 16. Importanza e condivisione dei possibili concetti di Struttura



Con riferimento alle Strategie, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare se fossero 'In totale disaccordo', 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo', 'In accordo' 'In totale accordo' relativamente all'idea che le 144 Strategie inizialmente emerse dalle interviste, ridotte però a 101 dopo la discussione del 13 aprile 2010 fossero effettivamente rilevanti. I giudizi qualitativi raccolti sono stati quindi trasformati in quantitativi attribuendo i valori -1; -0,5; 0; +0,5; +1 alle risposte, rispettivamente, 'In totale disaccordo', 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo', 'In accordo' 'In totale accordo'. Si è quindi proceduto a sommare i punteggi così attribuiti cosicché il grado di allineamento circa l'importanza di un concetto potesse variare da -12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In totale disaccordo') a +12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In totale accordo'). Si è inizialmente stabilito di considerare nell'identificazione degli elementi della Struttura Interna ed Esterna condivisi solo le Strategie che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media delle stesse che è risultata pari a 7,18. Su una sola Strategia si è raggiunto il quasi massimo accordo, (11 punti), 46 Strategie non hanno ottenuto un punteggio medio complessivo superiore alla media complessiva, mentre 55 lo hanno ottenuto e sono state quindi selezionate (fig. 17). Questi rappresentano complessivamente il 48,5% di tutte le Strategie sottoposte a giudizio a testimonianza di un buon grado di allineamento raggiunto. Suddividendo però tali Strategie sempre in base ai Temi strategici di appartenenza risulta ancora una volta come il grado di allineamento sia decisamente buono nel caso del Tema 'Ricerca- Didattica-Territorio' (51,4%), addirittura migliore nel caso del Tema 'Amministrazione' (52,2%), mentre nuovamente basso nel caso del Tema 'Governance' (33,3%).

Figura 17. Importanza e condivisione delle possibili Strategie



A differenza che nel caso della Missione (e Visione), il Senato Accademico del 13 maggio 2010 non ha modificato gli elementi inizialmente selezionati come importanti e condivisi a livello di Struttura Interna ed Esterna, e Strategia.¹⁶ Il basso grado di allineamento a livello del Tema strategico 'Governance' ha però indotto l'assemblea ad approfondirlo all'interno di un'apposita commissione già nominata ai sensi della legge 240 e non è quindi stato più oggetto di analisi all'interno del processo di formulazione del Piano strategico.¹⁷

I risultati emersi dal Senato Accademico del 13 maggio 2010, sono stati quindi presentati e discussi in Consiglio dei Direttori di Dipartimento (25 maggio 2010) e in *Advisory Board* (03 giugno 2010).¹⁸ Sono stati poi presentati e discussi nei Consigli di Facoltà di Lingue e Letterature Straniere (16 giugno 2010), Economia (23 giugno 2010), Lettere e Filosofia (7 luglio 2010) e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (14 luglio 2010). Sono stati infine presentati e discussi in un incontro con il Personale Tecnico-Amministrativo (19 luglio 2010). A fronte di tali presentazioni sono arrivati solo due documenti e una e-mail contenenti proposte di modifica al Piano strategico. Un documento è stato prodotto dai Collegi didattici del corso di laurea triennale in Lingue e Civiltà Moderne e Contemporanee e del corso di laurea magistrale in Lingue e Letterature Europee Americane e Postcoloniali, l'altro dai Collegi didattici dei corsi di laurea magistrale in Lingue e Scienze del Linguaggio e in Scienze del linguaggio. Entrambi hanno proposto un'aggiunta formale al documento del Piano strategico presentato in cui si sottolineasse, nel primo caso come il concetto di 'Territorio' vada interpretato nel senso più allargato possibile e l'importanza del multilinguismo e della multiculturalità, mentre nel secondo l'importanza delle Scienze del linguaggio. La e-mail è arrivata da un docente di SMFN dopo un acceso dibattito a livello di Facoltà. È interessante notare, oltre al tono concitato (es. gli intervistati sono definiti i 'dodici apostoli'), l'attacco soprattutto alla metodologia per rilevare l'importanza e la condivisione dei concetti relativi alla Struttura-Obiettivi- Strategie (Riquadro 2).

15 L'unica modifica emersa è stata la sostituzione, a livello di Strategie, del concetto di 'Focalizzazione su Lingue orientali' con quello più ampio di 'Focalizzazione su Studi orientali'.

16 Tale commissione ha prodotto una proposta per il nuovo Statuto che è stata approvata in Senato Accademico il 25 marzo 2011.

17 Le uniche modifiche emerse da tali incontri sono state, rispettivamente, riconoscere tra i punti di forza anche la 'Reputazione a livello nazionale dell'area Umanistica' e la sostituzione, a livello di Strategie, del concetto di 'Focalizzazione su Beni culturali' con quello più ampio di 'Focalizzazione su Produzioni culturali'.

Riquadro 2. Reazioni al processo di *strategizing* da parte del corpo docente. Esempio di una email inviata all'attenzione del gruppo di ricerca-intervento.

Venezia, 14 luglio 2010

Caro collega,

sono quel tizio con camicia grunge a quadretti gialli e rossi che oggi a Scienze ti ha chiesto, tra altre cose, il significato di *stakeholder*. Brevemente: nato nel lontano '56, sono professore associato di Chimica Generale ed Inorganica dal 2000, dall'83 ad allora ricercatore (NB: laureato a Padova). Se non tanto per merito, per fortuna (scegli tu), ho lavorato in un gruppo di ricerca che mi ha permesso di avere in *curriculum* ca 90 pubblicazioni su giornali internazionali con *referee*. Dopodiché, conosco tutti i miei limiti: culturali, cerebrali etc. Vengo al sodo (il cognome dovrebbe farti intuire che vorrei essere un tipo tenace e lavoratore): ti elenco per punti le mie osservazioni (critiche) al tuo lavoro. Sappi che, sempre per via del cognome, ho il massimo rispetto e ammirazione per chiunque lavori e per il lavoro che hai fatto, anche solo per il fatto che hai lavorato (chi critica senza lavorare non mi piace).

Cappello

1. Sentirti dire che, quando ti muovi fuori da qui (suppongo per consulenze in aziende? o a livello politico) ti dicono che 'noi siamo già morti' mi provoca una considerevole iniezione di adrenalina (ho pure un quarto di sangue slavo nelle vene), e qualche istinto violento.

Ti ricordo che l'Università (con la A maiuscola) non è mai stata, non è, e non sarà mai una azienda (ricordalo anche ai tuoi dotti interlocutori). I vecchi baroni dicevano che i loro compiti erano tre, in ordine di importanza:

- a. Fare la ricerca: creare nuova conoscenza, allargare l'area della cultura (scientifica o umanistica o altro), superare i limiti del conosciuto esplorando terreni nuovi; poi, avesse o meno applicazioni pratiche, veniva dopo.
- b. Formare i collaboratori: scegliere tra i giovani chi, in possesso delle doti migliori, potesse proseguire dopo di loro o in contemporanea ampliare in altre direzioni la ricerca.
- c. La didattica: trasmettere agli studenti le conoscenze di base e quelle avanzate per permettere loro di competere sul mercato del lavoro o comunque fornendo al paese una classe di persone preparate ad alto livello (classe dirigente?).

L'Università non potrà mai essere, come piacerebbe ai nostri industrialotti nordestini (ma anche alla Confindustria) fornitrice di prodotti finiti (i laureati!) secondo le mutevoli e cangianti nel tempo esigenze del mondo produttivo. Ormai le famiglie hanno capito che se ci si iscrive alla laurea 'di moda' all'uscita si rischia che la moda è già cambiata, e si finisce comunque 'col cul per terra'. Meglio una laurea in discipline fondamentali, poi la vita fa la sua parte. Tanto meno l'Università non potrà mai

essere (vedi sopra) il 'centro servizi' delle aziende (che magari ti chiedono di fagli lo spionaggio industriale); intendiamoci, mi va bene il conto terzi, ma nella chiarezza.

Metodologia

1. come già detto da molti, i 'dodici apostoli' soffrono di un *bias* tale che costituiscono, secondo me, un campione statistico, oltre che piccolo, sbilanciato;
2. il peso relativo dato alle risposte (molto negativa, negativa, indifferente, positiva, molto positiva) porta a dei paradossi: me ne è saltato agli occhi uno che ci colpisce nella carne e nel sangue, quello del completamento di via Torino: si fosse votato per teste, sarebbe passato 7 a 2, tre astenuti, così invece resta sotto la sufficienza, e sembra molto più importante completare S. Giobbe (che ci manca ancora?... e *manisse de oro? Se dise a Venesia*). Mi dovete spiegare la sensatezza economica dell'operazione dopo che sono stati spesi decine e decine di milioni di euro, se ora ci si ferma. Ma se tanto mi da tanto, il metodo seguito avrà portato senz'altro ad altri risultati paradossali in altri contesti.
3. In definitiva, anche si fosse scelto per teste, un'università di ca 550 docenti e ricercatori, ca il doppio di PTA (a tempo determinato ed indeterminato forse sono anche di più), svariate migliaia di studenti (non ho tempo di cercare i numeri, di certo li hai più di me) hanno con il tuo modello delegato il loro futuro (= vivere o morire) nelle mani di 12 'apostoli' che avrebbero deciso sulla pelle di tutti gli altri: alla faccia della democrazia !
4. poiché credo che, dovessero essere prese le decisioni strategiche sul futuro con una base così ristretta sarebbe un errore (anche scientifico) e probabilmente tu per primo ne pagheresti le conseguenze nel futuro, ti suggerisco come anche + di qualcuno ti ha detto oggi) di allargare la base statistica! (ai direttori di dipartimento? ai presidenti di CCLw?).

Linee strategiche

1. Alcune delle conclusioni e/o delle premesse del modello mi sembrano demenziali, indici solo di uno scarso contatto della realtà (ufficiali di stato maggiore, non di trincea):
 - a. Si dice che, date le dimensioni della ns. Università, bisogna concentrarsi sulle lauree di 2°, 3° livello e sui master. Ma avete visto che si iscrivono alle magistrali solo il 30% dei nostri laureati? Quanti da fuori? Mosche bianche! Ma chi volete che, per fare un esempio concreto, dopo aver fatto la triennale a Padova in Chimica o in Economia o in Lettere, dopo aver conosciuto professori, strutture e 'facilities' decida di venire a Venezia (più cara, meno dotata etc.) a fare la Magistrale? (aa. Per incidenza, la scelta demenziale di modificare al ribasso la corrispondenza CFU/ore lezione sotto la media non solo europea, ma addirittura italiana delle università vicine basterà da sola a bloccare la mobilità sia dei ns. studenti verso altre università, sia quella degli studenti di altre università verso la nostra. Perché pagare uguale (in una città + costosa) per avere meno lezioni? aaa. Non parliamo dell'effetto che questa scelta demenziale avrà sulle iscrizioni nuove, per non dire delle voci di chiusura della ns. facoltà in conseguenza anche del Piano Strategico.)

- b. Gli studenti si dividono (a parte i ricchi, molto ricchi) su base territoriale, noi a Scienze prevalentemente abbiamo studenti di Venezia, del Veneziano, trevigiano, Veneto orientale e Bellunese. Se chiudessimo noi, molti non sarebbero fisicamente in grado di frequentare a Padova, per motivi logistici. S'iscrivessero tutti a Padova, sarebbe una tragedia per Padova, che non li potrebbe ospitare tutti (numero chiuso).
- c. Altro e più interessante sarebbe il discorso per i dottorati. Qui sì, se l'Università mettesse risorse, sarebbe possibile attrarre persone, magari dall'estero: ogni anno riceviamo richieste di laureati (spesso da paesi del terzo mondo!) desiderosi di fare un dottorato da noi. Peccato che le regole siano farraginose e i numeri di posti finanziati ridicoli.
- d. Se volessimo attrarre studenti da fuori, bisognerebbe avere grossi nomi (docenti anche stranieri) di calibro internazionale, e dotazioni di personale e strumentazioni scientifiche tali da convincerli a trasferirsi da noi (come si usa nei paesi civili). È Ca' Foscari in grado/intenzionata a fare ciò? Quanti milioni di euro/anno può mettere sul piatto della bilancia per fare di se stessa l'MIT, il CALTECH o l'ETH del nord-est italia? Non è più probabile, visti i chiari di luna, che si finisca per fare alla fine della fiera da sezione staccata di Padova e che facciamo solo le triennali, se ce le lasciano?
- e. Last, but not least: in tutto il suo piano presentatoci manca una realtà fondamentale (parlo per la mia facoltà, ma suppongo sia lo stesso anche in altre): l'analisi dell'esistente. Solo partendo dai punti di forza dell'esistente (eccellenze nella ricerca testimoniate da parametri oggettivi, tipo impact factor per capirci), eccellenze nella didattica (numero dei laureati rispetto agli iscritti, trend dei medesimi negli ultimi anni, successo professionale dei medesimi, ci sono i dati Alma Laurea credo) si può creare un trampolino di lancio per il futuro! Se ciò fosse stato fatto (e non dubito che lei lo avrebbe potuto fare per bene) ritengo che certi discorsi di strategicità di aree sarebbero stati ridimensionati dai dati fattuali: son certo che l'area chimica ne sarebbe uscita con parametri e possibilità di sviluppo scientifico e didattico ben più solide di altre. Nel suo documento si parla di scelte politiche, quando non addirittura di scommesse sul futuro. Che facciamo? Mi va bene scommettere sul futuro (siamo qui apposta), ma non si uccide per questo quanto già c'è e vive in salute, lo si fa vivere e se ne trapiantano germogli, semmai! Altre cose da dire non ne ho per ora, scusi la lunghezza, spero le possano essere utili le mie considerazioni: la critica dovrebbe essere il sale della ricerca e del nostro lavoro.

Con stima

Alla fine di tali presentazioni sono state elaborate due 'sotto' Mappe strategiche condivise relative ai Temi strategici 'Ricerca-Didattica-Territorio' (fig. 18) e 'Amministrazione' (fig. 19).

Figura 18. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico ‘Ricerca-Didattica-Territorio’ alla fine della Fase 2

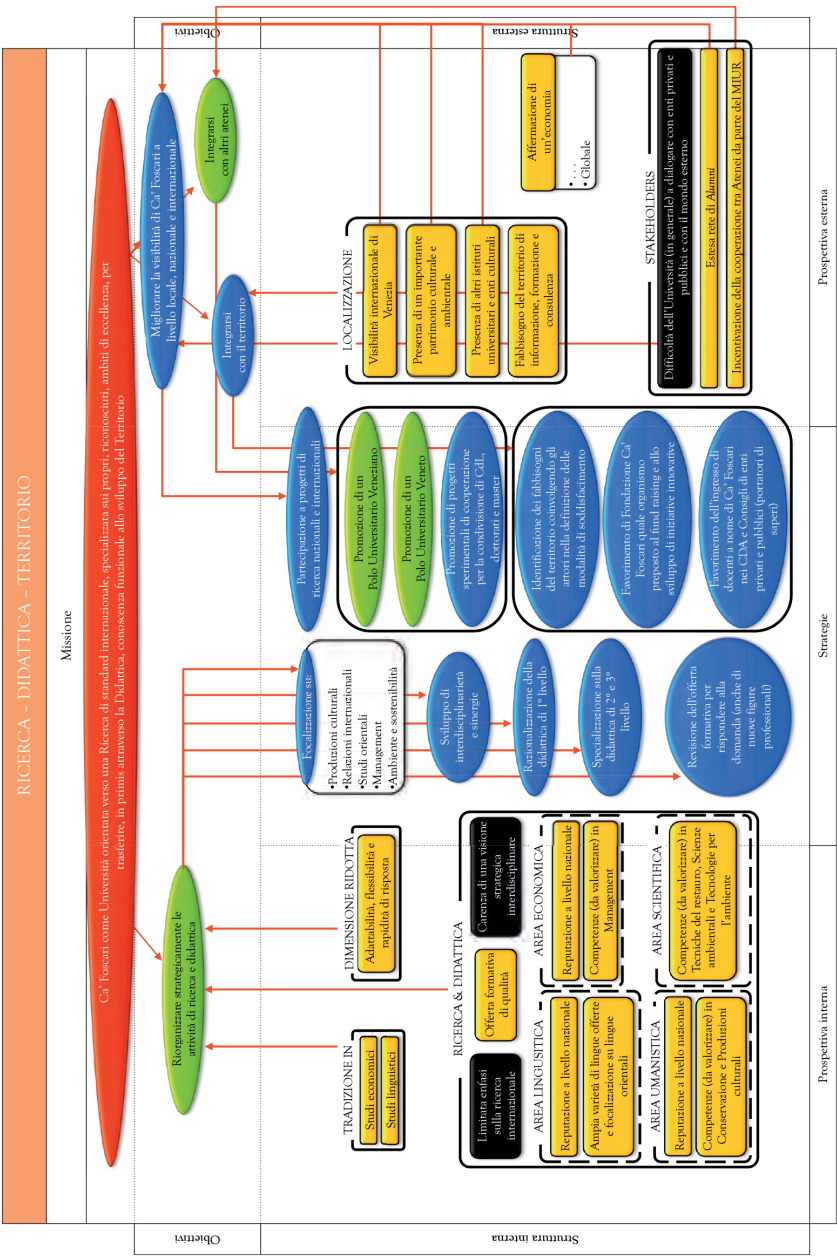
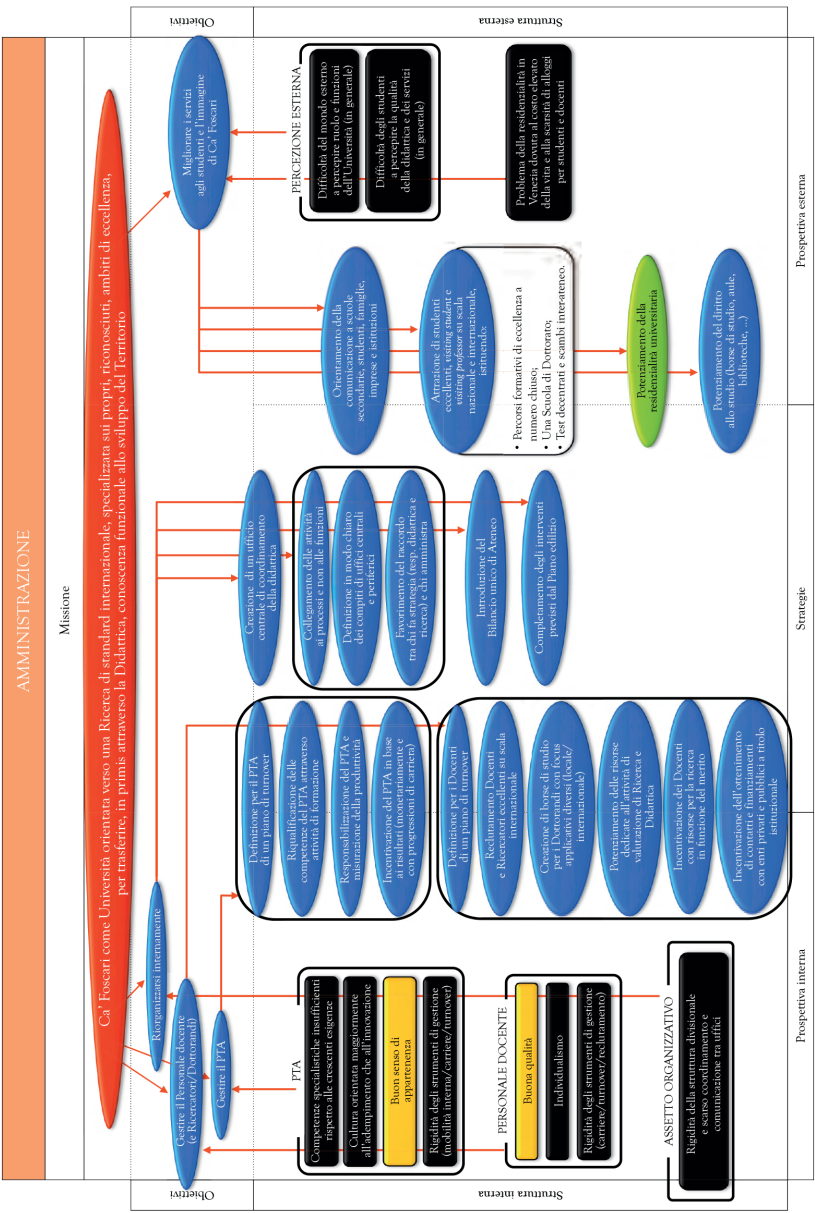


Figura 19. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



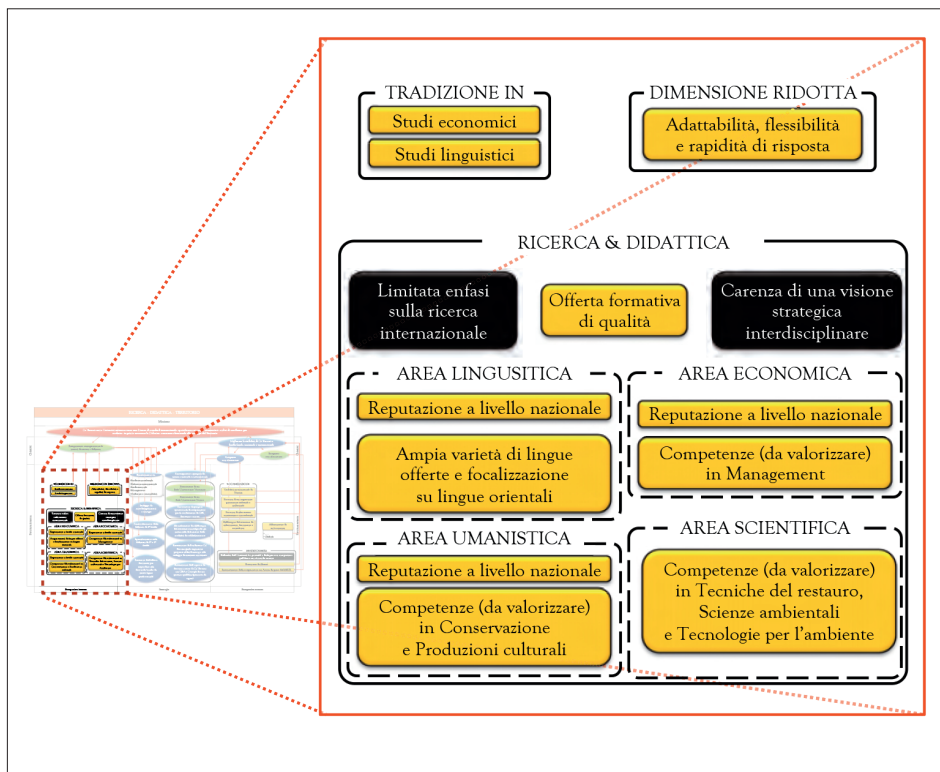
2.5.4 La fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con l'analisi dell'ambiente interno ed esterno al fine di raccogliere dati 'oggettivi' utili a confermare o smentire le percezioni 'soggettive' degli intervistati, ma anche di tutti i componenti delle diverse assemblee nelle quali sono state presentate le due Mappe strategiche condivise, relativamente a quali siano i punti di forza o debolezza di Ca' Foscari e le minacce e opportunità del contesto in cui si trova a operare. Tali analisi sono anche funzionali a far emergere degli eventuali punti di forza o debolezza, piuttosto che minacce e opportunità non precedentemente riconosciuti. La modifica di una premessa a livello di Struttura Interna o Esterna può mettere in discussione sia la formulazione della Missione e Visione, sia degli Obiettivi Interni ed Esterni e quindi delle connesse Strategie. Assieme all'Ufficio Pianificazione e Valutazione di Ca' Foscari si sono identificate le basi di dati da analizzare e selezionate le informazioni più rilevanti e pertinenti per verificare gli specifici elementi della Struttura Interna ed Esterna ovvero per introdurre nuovi elementi rilevanti precedentemente non riconosciuti. Per rendere più significativo questo processo di verifica si sono prodotte, quando è stato possibile, delle comparazioni di tipo sia temporale che spaziale rispetto ai competitor più significativi (Appendice). Di seguito si approfondiscono alcuni elementi a livello di Struttura prima Interna e poi Esterna costituenti la Mappa strategica condivisa per il Tema prima 'Ricerca-Didattica-Territorio' e quindi 'Amministrazione', si precisano le informazioni utilizzate per verificare tali elementi e infine i risultati a cui si è giunti. Si precisano altresì le informazioni utilizzate per introdurre nuovi elementi non precedentemente riconosciuti.

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Interna riportati in Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 20 emerge che: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'. La dimensione ridotta fa parte dei punti di forza da tutti riconosciuti che si deve sfruttare per creare vantaggio competitivo. In particolare, essa risulta strategicamente rilevante dal momento che rende possibile una più elevata adattabilità a un contesto economico, culturale e sociale in continua evoluzione. La dimensione ridotta aumenta perciò il livello di flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze informative, formative e di consulenza del territorio. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: - il numero di facoltà e dipartimenti, studenti iscritti, corsi di studio attivi e attivati, unità di personale docente e unità di PTA impiegate; - i vantaggi collegati alla dimensione ridotta nelle organizzazioni riconosciuti in letteratura. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di forza connesso alla 'Dimensione ridotta'. Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 20

emerge che: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'. La dimensione ridotta fa parte dei punti di forza da tutti riconosciuti che si deve sfruttare per creare vantaggio competitivo. In particolare, essa risulta strategicamente rilevante dal momento che rende possibile una più elevata adattabilità a un contesto economico, culturale e sociale in continua evoluzione. La dimensione ridotta aumenta perciò il livello di flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze informative, formative e di consulenza del territorio. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: – il numero di facoltà e dipartimenti, studenti iscritti, corsi di studio attivi e attivati, unità di personale docente e unità di PTA impiegate; – i vantaggi collegati alla dimensione ridotta nelle organizzazioni riconosciuti in letteratura.

Figura 20. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 2



Ca' Foscari è una delle università di media dimensione con il minor numero di Facoltà nonostante il numero relativamente elevato di studenti. Questo può facilitare il coordinamento ma nel contempo attribuisce a ogni

Facoltà un potere di veto importante. Ca' Foscari ha invece un numero di dipartimenti elevato (almeno al momento delle analisi: il numero è stato in seguito ridotto) coerentemente col numero relativamente elevato di studenti. Questo tradisce una forse eccessiva frammentazione di saperi all'interno delle Facoltà, rendendo quindi difficile il coordinamento. Per quanto riguarda il numero di iscritti (17.330 nell'a.a. 08/09), Ca' Foscari risulta posizionata non tra gli Atenei di piccola dimensione, ma tra quelli di media dimensione con il numero di studenti tra i più elevati. Nel triennio 06/09 il numero di studenti di I livello è stabile mentre quello di II livello è in aumento con un ammontare, anche in termini percentuali, superiore rispetto ai competitor (tabb. 17 e 18).

Tabella 17. Nr. di studenti iscritti agli Atenei Statali di media dimensione

Atenei Statali di media dimensione	Iscritti
Siena - Università degli Studi	19.004
Trieste - Università degli Studi	18.979
Modena e Reggio Emilia - Università degli Studi	17.765
Venezia - Università degli Studi «Ca' Foscari»	17.330
Ferrara - Università degli Studi	17.151
Napoli - Università degli Studi «Parthenope»	16.779
Udine - Università degli Studi	16.362
Ancona - Università Politecnica delle Marche	16.342
Urbino - Università degli Studi «Carlo Bo»	15.369
Trento - Università degli Studi	15.165
Sassari - Università degli Studi	14.661
Brescia - Università degli Studi	14.132
Bergamo - Università degli Studi	14.045
Macerata - Università degli Studi	11.522
Catanzaro - Università degli Studi «Magna Grecia»	11.336
Foggia - Università degli Studi	11.182
Cassino - Università degli Studi	11.087
Reggio Calabria - Università degli Studi Mediterranea	10.255
Fonte: http://statistica.miur.it/ (dati a.a. 2008/2009)	

Tabella 18. Nr. di studenti iscritti per livello (val. ass. e val. %)

Livello	Ca' Foscari				Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	09/10	08/09	08/09	08/09
I livello	12.202	12.501	12.621	12.379	8.136	8.660	8.919
II livello	3.414	3.800	4.000	4.185	1.237	2.957	2.457
Tot Ateneo*	15.616	16.301	16.621	17.137	9.373	11.617	11.376
Numero di studenti iscritti per livello (valore %)							
I livello	78%	77%	76%	72%	87%	75%	78%
II livello	22%	23%	24%	24%	13%	25%	22%
Tot Ateneo*	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(*) Totale I e II livello							
Fonte: http://statistica.miur.it/ (dati a.a. 2008/2009)							

L'ultimo risultato testimonia una maggiore focalizzazione di Ca' Foscari sulla didattica di II livello. Questo risultato è confermato anche a livello di corsi di studio attivati a Ca' Foscari che risulta comunque allineato ai competitor seppure in diminuzione. Per quanto riguarda il numero complessivo di unità di personale docente, Ca' Foscari risulta allineata a Sassari e Trento e inferiore a Urbino, nonostante essa presenti un numero maggiore di studenti. Questo potrebbe influenzare negativamente la qualità dell'offerta didattica. Il 38% del personale docente di Ca' Foscari è a poi contratto. Questa percentuale risulta simile a quella dell'Università di Trento mentre è di molto superiore a quella di Sassari e inferiore a quella di Urbino. Il trend è comunque discendente e dovrebbe evidenziare un miglioramento della qualità dell'offerta didattica (tab. 19). Per quanto riguarda il numero complessivo di unità di PTA, nel triennio 07/09 è aumentato di 32 unità. Complessivamente è comunque inferiore a quello di Sassari e Trento nonostante Ca' Foscari presenti un numero maggiore di studenti, ma superiore a quello di Urbino (tab. 20).

Tabella 19. Nr. unità personale docente (val. ass. e val. %)

Docente	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
Contratto	479	375	337	142	331	570
Ruolo	558	553	543	718	580	440
Totale	1037	928	880	860	911	1010
Numero unità personale docente (valore %)						
Docente	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
Docente	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
Contratto	46%	40%	38%	17%	36%	56%
Ruolo	54%	60%	62%	83%	64%	44%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: <http://statistica.miur.it/> (a.a 2008/2009)

Tabella 20. Nr. unità PTA a tempo indeterminato

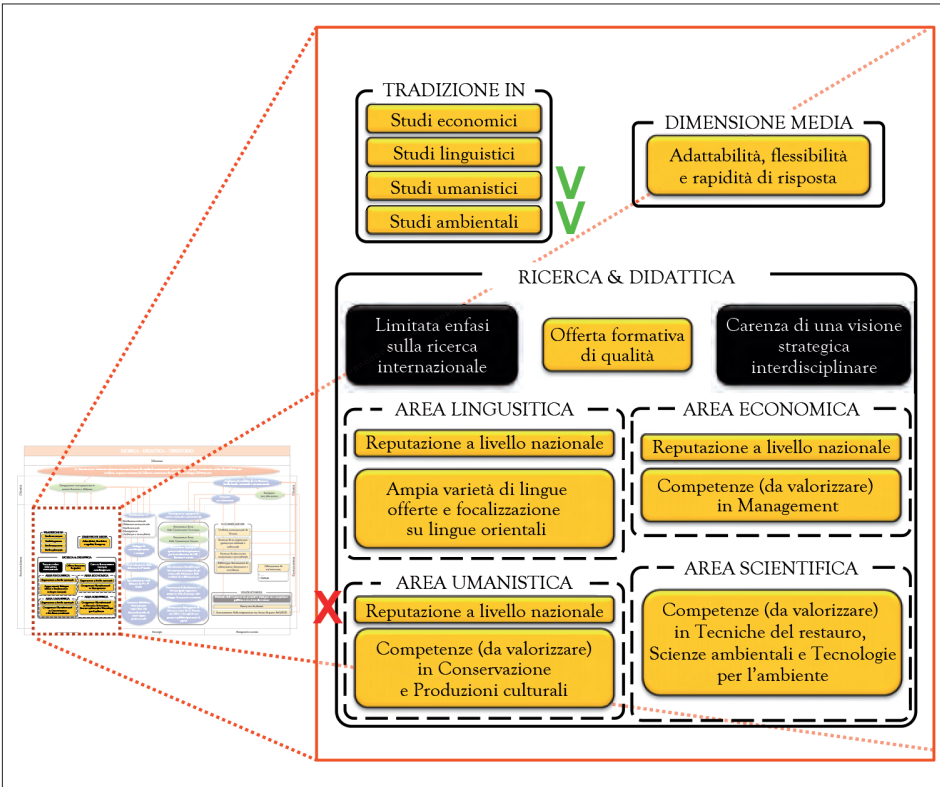
	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
PTA t.ind.	498	503	530	634	576	382

Elaborazioni UPV su dati MIUR (dati al 31-12-2008)

Fiegenbaum e Karnani (1991), tra gli altri, evidenziano come la dimensione ridotta nelle organizzazioni sia spesso un punto di forza in quanto 'rispetto a quelle grandi, nelle piccole organizzazioni si riscontrano maggiori interazioni tra dipartimenti, aumentando così le sinergie e la rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali'. D'altro canto, Sowter (2009) ritiene che dimensioni ideali per aspirare a essere una Università di livello internazionale non siano poi così ridotte: 25.000 studenti e 2.500 docenti. Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta costituisce un punto di forza rilevante' risulta solo parzialmente confermata. Sembra infatti confermata la percezione per cui nelle organizzazioni di dimensioni più ridotte ci sia una più elevata adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali. Nello specifico contesto delle Università, tuttavia, tali dimensioni non dovrebbero essere così ridotte per ambire a un ruolo internazionale. Non sembra però soprattutto confermata la percezione che la dimensione di Ca' Foscari possa ritenersi ridotta. Tali analisi hanno quindi indotto a modificare la premessa in 'La dimensione media, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'.

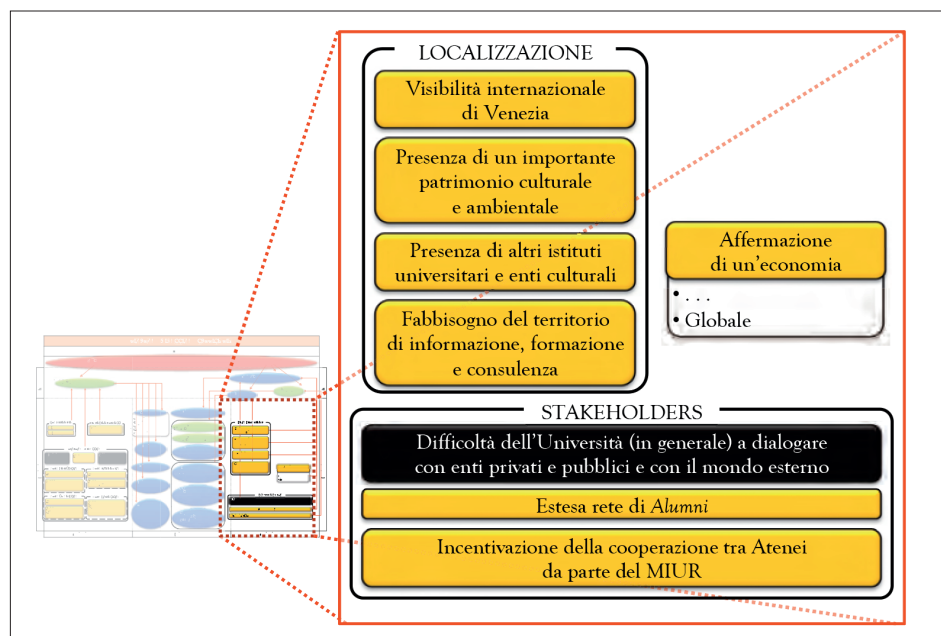
In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Interna della Mappa Strategica per il Tema Ricerca-Didattica-Territorio è quella raffigurata in fig. 21 (con una 'x' rossa è indicata la premessa strutturale non confermata, e quindi eliminata, rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2, con una 'v' verde sono indicate le premesse strutturali aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Figura 21. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 3



Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Esterna riportati in fig. 22. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di forza connesso alla 'Economia globale'.

Figura 22. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 2



Dall'analisi della Struttura Esterna riportata in fig. 22, emerge che: 'nell'ambito dei trend macroeconomici l'affermazione di un'economia globalizzata costituisce un'opportunità rilevante'. Le opportunità riconducibili alla localizzazione di Ca' Foscari in Venezia sopra riportate, con riferimento alla sua naturale dimensione di città culturale di rilevanza internazionale, sono amplificate dal processo di globalizzazione in atto. Quest'ultimo comporta per le imprese una diversa prospettiva nel relazionarsi sia al territorio che al mercato. Un tempo i prodotti portavano le stigmate del territorio in cui essi nascevano. Il *continuum* fabbrica/società portava alla creazione di prodotti/territorio che incorporavano non solo caratteristiche 'funzionali' pregiate ma anche i connotati essenziali delle forme di vita nelle quali quei prodotti venivano immaginati e fabbricati. Oggi però i prodotti sono costretti a ridefinirsi in rapporto a mercati globali. Ne consegue un inesorabile processo di separazione dei prodotti dai loro territori: i processi di globalizzazione dei consumi sterilizzano l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti, e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* d'imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo d'incorporazione della cultura nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere

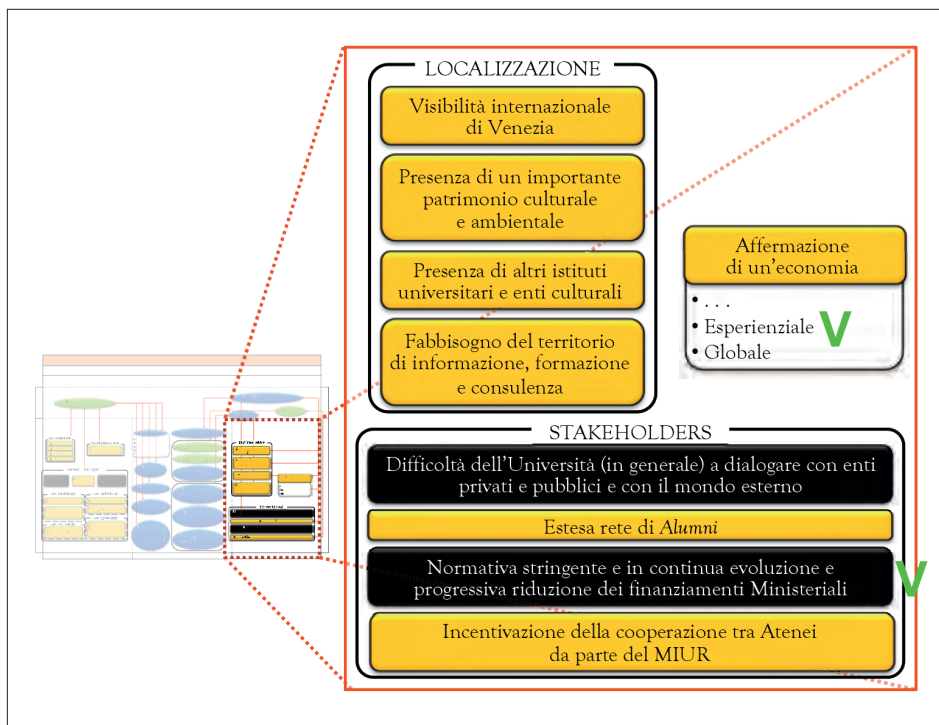
prodotti globali. La nidificazione (*nesting*) della cultura nei prodotti non è un processo che possa essere governato mediante procedure operative standard. La cultura ha una natura diversa dalla conoscenza 'utile' perché opera nella sfera dei simboli con l'obiettivo di creare significati che vengono utilizzati per soddisfare 'desideri'. La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione e cioè di processi eminentemente culturali da cui la necessità di formare esperti in management dei beni culturali. Più in generale, il fatto di relazionarsi con un mercato globale impone di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). Tale passaggio impone a sua volta una forte mediazione culturale per cogliere i significati attribuiti, per esempio, a una creazione in vetro di Murano in contesti molto lontani, da cui la necessità di formare esperti in management e relazioni internazionali. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: i dati e le previsioni del Fondo Monetario Internazionale, l'indice di Globalizzazione KOF; le possibili opportunità collegate alla globalizzazione riconosciute in letteratura.

Secondo il FMI, nel 2010 il commercio mondiale è tornato a essere una delle componenti più importanti della ripresa dell'economia globale. Il volume degli scambi internazionali è cresciuto di circa il 12% recuperando parte del terreno perduto nel 2009. Le previsioni sulle dinamiche del commercio mondiale confermano che sono in atto dei cambiamenti nella struttura geografica delle esportazioni mondiali: la quota degli scambi commerciali verso i paesi avanzati continuerà a diminuire, mentre aumenterà il peso delle nuove economie emergenti. Nei prossimi anni, la domanda di beni dall'estero dei paesi BRIC offrirà un contributo importante alla ripresa degli scambi globali e quindi dell'economia mondiale. L'indice di globalizzazione KOF, che misura le tre principali dimensioni della globalizzazione (economica, sociale e politica), mostra come tra i primi dieci paesi con il punteggio più elevato 9 siano Europei. Nei primi 20 paesi quello con l'indice che ha subito la maggiore variazione positiva è il Lussemburgo +5,4%, mentre l'Italia è al 22° posto con un indice al 2010 pari a 82,26 (+0,7% rispetto al 2007). Ciò nonostante si può affermare che anch'essa è esposta alla globalizzazione.

Oggi la conoscenza si diffonde molto più velocemente rispetto a qualsiasi altra epoca nella storia dell'umanità e i problemi complessi intersecano le discipline accademiche tradizionali (multidisciplinarietà). I progressi nelle tecnologie della comunicazione permettono inoltre agli studenti di ogni parte del mondo di accedere ai migliori insegnanti e alle idee più innovative. In questo senso, la globalizzazione costituisce un'opportunità importante per le Università che sapranno ritagliarsi un ruolo significativo nel panorama mondiale. Come ben evidenziano Pine e Gilmore (1999) nelle scelte dei consumatori assume un peso rilevante il concetto di 'esperienza'.

Gli autori rilevano come già dal 2000 i prodotti a maggior contenuto 'esperienciale' superassero di gran lunga le 'commodity', i 'prodotti' e 'servizi' sia per livello di occupazione, sia per livello di PIL. Gli autori sostengono che nella nuova economia la semplice produzione di beni e servizi non è più sufficiente: sono invece le 'esperienze' offerte al cliente a costituire il fondamento della creazione di valore. L'esperienza cui si riferiscono gli autori è un qualsiasi evento memorabile che impegni sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo.

Figura 23. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 3

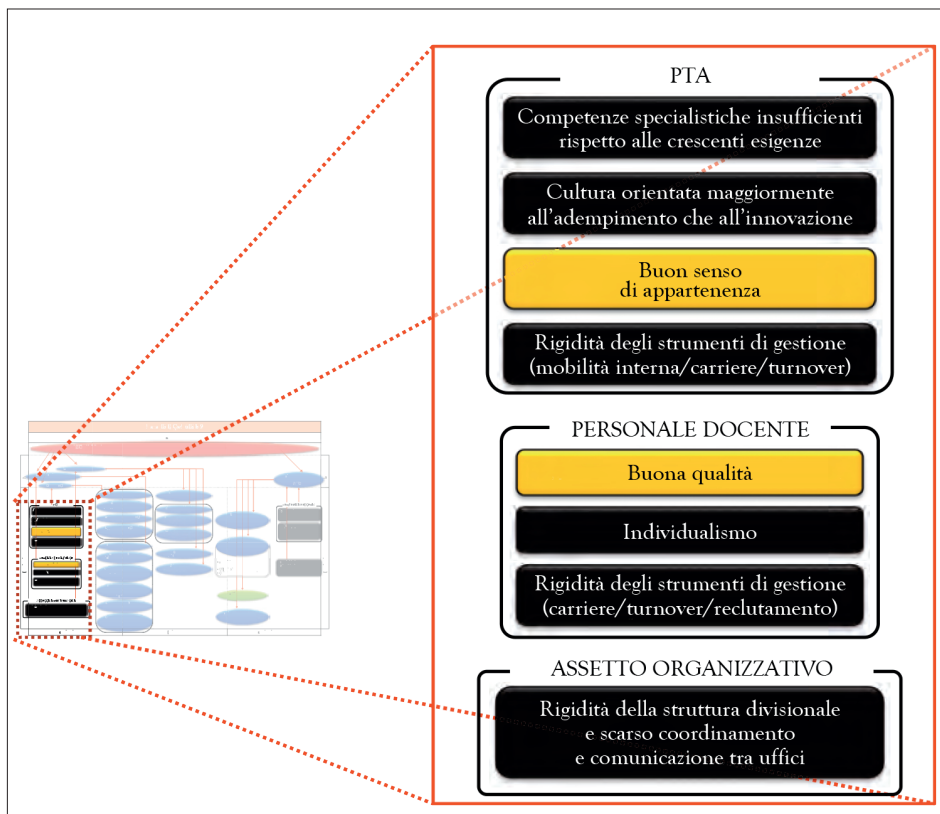


Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'L'affermazione di un'economia globalizzata costituisce un'opportunità rilevante' risulta confermata. Tali analisi hanno inoltre indotto di inserire, in quanto non riconosciute alla fine della Fase 2, la seguente premessa strutturale: 'nell'ambito dei trend macroeconomici l'affermazione di un'economia esperienziale costituisce un'opportunità rilevante'. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Esterna

della Mappa Strategica per il Tema Ricerca-Didattica-Territorio è quella raffigurata in fig. 23 (con una v verde sono indicate le premesse strutturali aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Amministrazione' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Interna riportati in fig. 24. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di debolezza connesso alla 'Rigidità degli strumenti di gestione dei Docenti'. Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 24, emerge che: 'nell'ambito dei Docenti la rigidità degli strumenti di gestione (carriere/turnover/reclutamento) costituisce un punto di debolezza rilevante'.

Figura 24. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



Emerge come punto di debolezza rilevante anche l'inadeguatezza delle politiche di gestione dei docenti (piano di gestione delle carriere, piano di turnover, piano di reclutamento) che determina talvolta una bassa moti-

vazione e uno scarso senso di appartenenza. Per verificare la fondatezza di tale premessa si è analizzato: l'evoluzione del personale docente, l'età media del personale docente di ruolo, l'indice di scopertura degli SSD.

Nel 2009, per tutti gli Atenei considerati, il saldo tra 'ingressi nel ruolo' e 'uscite dal ruolo' è negativo per tutte le categorie di inquadramento del personale docente. Per Ca' Foscari risulta positivo nel triennio solo il saldo dei ricercatori tra il 2007 e 2008 (tab. 21).

Tabella 21. Evoluzione Personale docente

	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
Ingressi nel ruolo ...	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	2	5	1	0	0	0
Associati	9	5	1	0	0	0
Ricercatori	7	14	4	3	2	0
Assistenti	0	0	0	0	0	0
... di cui precedentemente esterni	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	1	1	1	0	0	0
Associati	5	1	0	0	0	0
Ricercatori	7	14	4	3	2	0
Assistenti	0	0	0	0	0	0
Usciti dal ruolo ...	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	9	11	13	4	7	6
Associati	9	15	12	12	3	13
Ricercatori	5	8	6	6	5	8
Assistenti	1	1	1	3	0	2
... di cui usciti dall'Ateneo	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	9	11	13	4	7	6
Associati	8	11	12	12	3	13
Ricercatori	1	4	5	6	5	8
Assistenti	1	1	1	3	0	2

Fonte: <http://nuclei.miur.it> (dati al 01-04-2010)

Negli atenei di Sassari, Trento e Urbino tutti gli 'ingressi nel ruolo' hanno riguardato docenti esterni così come tutti coloro che sono 'usciti dal ruolo' sono anche 'usciti' dall'Ateneo. Per Ca' Foscari, invece, non tutti i nuovi 'entrati nel ruolo' erano esterni. Nel 2009 quindi il saldo tra ingressi nel ruolo e usciti dal ruolo è negativo per tutte le categorie di inquadramento del personale docente (tab. 21). Per quanto riguarda l'età media del personale docente di ruolo, emerge come Trento sia l'Università con l'età media dei docenti più bassa, mentre Urbino quella con l'età media dei docenti

più elevata. Ca' Foscari dopo Urbino è l'ateneo con l'età media dei docenti più elevata, inoltre nel triennio considerato per Ca' Foscari l'età media del personale docente di ruolo è in leggera crescita. Per quanto riguarda la copertura dei CFU nell'Offerta Formativa, è stata riportata a titolo esemplificativo la fascia relativa agli SSD con più di 100 crediti in Offerta Formativa. Di questa fascia sono stati riportati gli esempi relativi ai tre SSD più coperti (presenza di più docenti di quanti necessari per la copertura dei CFU inseriti in Offerta Formativa) e ai tre meno coperti (presenza di meno docenti di quanti necessari per la copertura dei CFU inseriti in Offerta Formativa). La presenza di queste forti disparità può essere ritenuta un sintomo della migliorabile politica di gestione dei docenti (tab. 22). La tendenza è confermata anche nella fascia dei settori con un numero di CFU in offerta formativa compreso tra 50 e 100, tra 25 e 50 e con meno di 25.

Tabella 22. Settori con oltre 100 CFU in Offerta Formativa

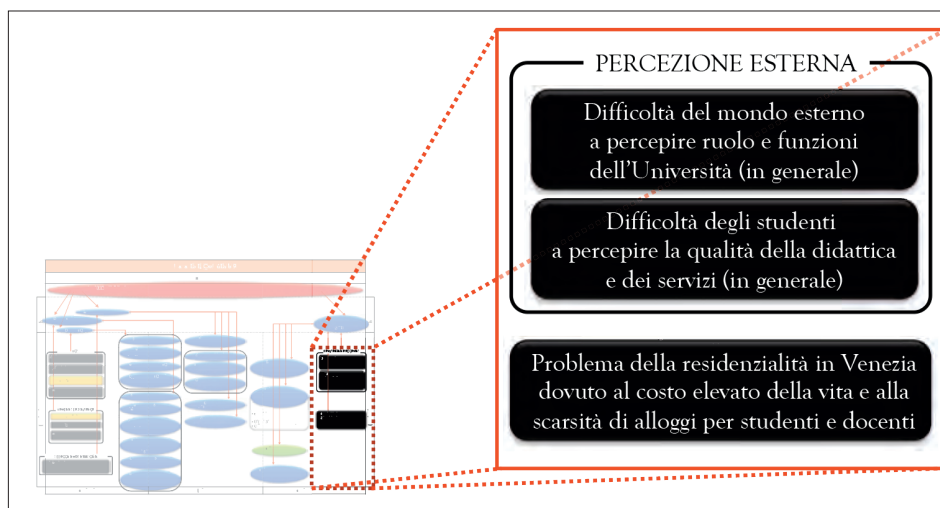
SSD	Descrizione Settore	Tot. CFU OFF-F 2010/2011	Docenti equiv. 07/09/10	Docenti equiv. 1/11/11	CFU per docente	% Copertura su insegnam. di base e caratterizz.	Fabbisogno docenti
			(a)	(b)		(c)	
INF/01	Informatica	188	14	13,5	13,9	129%	-3,1
CHIM/02	Chimica fisica	113	9	9	12,6	143%	-2,7
L-FIL- LET/10	Letteratura italiana	102,8	10	10	10,3	175%	-4,3
SECS-P/01	Economia politica	202,7	7,5	7	29	62%	4,3
L-LIN/12	Lingua e traduzione lingua inglese	111,2	1,5	2,5	44,5	40%	3,7
IUS/01	Diritto privato	102	3,5	3,5	29,1	62%	2,2

Fonte: Elaborazioni UPV su dati interni

Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'Nei Docenti, la rigidità degli strumenti di gestione (carriere/turnover/reclutamento) costituisce un punto di debolezza rilevante' risulta confermata. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Interna della Mappa Strategica per il Tema Amministrazione è rimasta invariata rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2 e già rappresentata in fig. 24.

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Amministrazione' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Esterna riportati in fig. 25. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di debolezza connesso al 'Problema della residenzialità in Venezia'. Dall'analisi della Struttura Esterna riportata in fig. 25, emerge che: 'il problema della residenzialità in Venezia dovuto al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi per studenti e docenti costituisce una minaccia rilevante'. Nonostante la localizzazione in Venezia sia un'opportunità rilevante per l'elevata visibilità garantita a livello internazionale, essa comporta dei problemi relativi alla scarsa vivibilità nella città.

Figura 25. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



In particolare, la scarsità di alloggi per studenti e docenti oltre che lo scarso coordinamento dell'offerta già presente costituiscono alcuni dei principali elementi su cui intervenire. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: - le evidenze emergenti dai dati Eurostat sulla residenzialità; - la provenienza degli studenti, il tempo medio necessario per raggiungere la sede universitaria, il luogo di residenza degli studenti durante il periodo di frequenza, il costo del paniere di beni.

L'attrattività del sistema universitario nazionale passa anche attraverso precise scelte infrastrutturali in tema di offerta di alloggi per studenti/docenti. Secondo i dati Eurostat 2008, sotto questa dimensione l'Italia soffre un ritardo evidente: la dotazione di residenze universitarie, in rapporto a studenti e docenti, è una frazione di quella degli altri principali Paesi esteri. Questa situazione è confermata dai dati sugli studenti di Ca' Foscari,

dove la maggior parte degli studenti dei corsi di I e II livello proviene da un provincia della regione Veneto diversa da Venezia ed impiega più di un'ora per recarsi alla sede del corso (50% circa). Ciò nonostante l'84,6% degli studenti di Economia, il 68,9% di Lettere, il 68,3% di Scienze e il 57,3% di Lingue sono pendolari, a causa del costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi a Venezia. Una percentuale molto bassa (in media il 7,4%) degli studenti che alloggiano a Venezia utilizza residenze Esu. Più del 76,4% risiede in residenze private dovendo affrontare così costi piuttosto elevati. È infine rilevante a tal proposito segnalare il costo della vita in una città come Venezia che, se paragonata ai competitor a livello di Ateneo, risulta molto elevato (tab. 23).

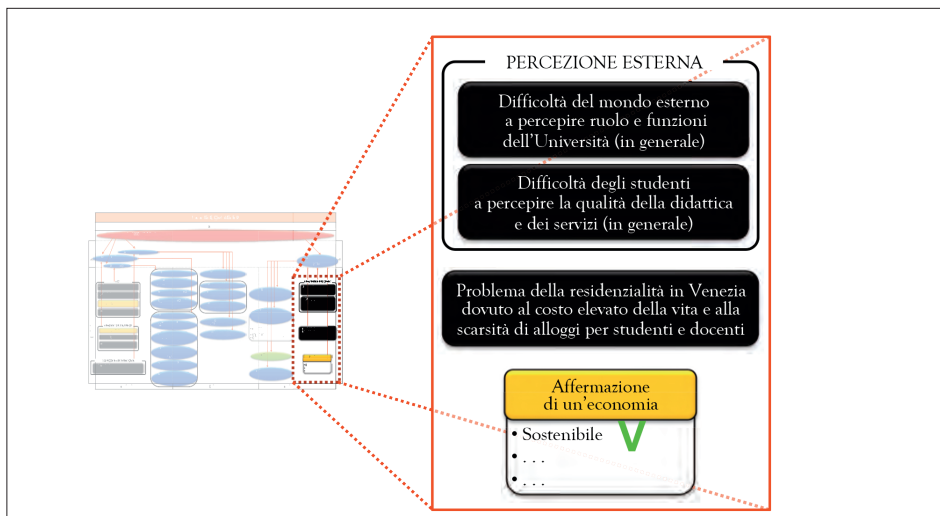
Tabella 23. Costo del paniere di beni nella sede dell'Ateneo

	Ca' Foscari	Sassari	Trento	Urbino
	3,87 al kg	2,40 al kg	2,80 al kg	2,20 al kg
Caffè	0,91	0,80	0,90	0,80
Bus	1,10	0,80	0,90	1,00
Pizza e birra	9,49	6,45	8,28	9,00
Affitto	750	325	420	265

Fonte: Guida CENSIS 2010

Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'Il problema della residenzialità in Venezia dovuto al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi per studenti e docenti costituisce una minaccia rilevante' risulta confermata. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Esterna della Mappa Strategica per il Tema Amministrazione è quella raffigurata in fig. 26 (con una v verde è indicata la premessa strutturale aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Figura 26. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 3



2.5.5 La fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con la presentazione e discussione dei risultati della Fase 3 ai soggetti inizialmente intervistati nella Fase 1 (23 novembre 2010) e quindi all'*Advisory board* (14 dicembre 2010) per allineare le percezioni 'soggettive' con le analisi 'oggettive'. Le modifiche di alcune premesse a livello di Struttura Interna ed Esterna e, in particolare, l'affermazione di un'economia in cui assumano sempre più significato proposte di valore 'esperienziali e sostenibili' ha messo in discussione la formulazione della Missione e a precisare, distinguendola, la Visione, nonché a identificare l'ulteriore obiettivo strategico: 'Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità'; all'interno del Tema 'Amministrazione'.

In particolare, l'iniziale formulazione della Missione è stata ampliata per sottolineare la necessità di valorizzare la tradizione storica di Ca' Foscari e la sua localizzazione in Venezia per offrire in primis ai propri studenti un'esperienza straordinaria e non un prodotto formativo come tanti (fig. 27). L'obiettivo di Ca' Foscari, ricorrendo a un esempio reso famoso da Pine e Gilmore (1999), è quindi emulare il Caffè Florian di Piazza San Marco che offre un'esperienza unica al mondo e non un servizio come un bar qualsiasi, né un prodotto come un supermercato qualsiasi, né tantomeno una *commodity* come una piantagione qualsiasi.

Figura 27. La Missione di Ca' Foscari post Secondo allineamento



La notizia (15 gennaio 2011) che Ca' Foscari si è classificata 2° tra le Università Italiane più meritevoli per gli importanti risultati raggiunti nel campo della ricerca e didattica – risultato tra l'altro sostanzialmente confermato l'anno successivo (12 dicembre 2011) che ha visto Ca' Foscari classificarsi 3° – e che tra le prime 10 Università classificate è quella che ha conseguito i miglioramenti più rilevanti ha spronato alla formulazione della seguente Visione: 'Diventare un Ateneo in grado di coinvolgere tutti i suoi protagonisti in un'esperienza accademica, culturale e professionale senza eguali, che coniuga ricerca di qualità e didattica di eccellenza, per contribuire all'innovazione e allo sviluppo del territorio e del Paese ed essere riconosciuto come uno dei migliori d'Europa'.

L'inserimento dell'ulteriore Obiettivo strategico 'Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità'¹⁹ ha portato anche a riconoscere, sempre all'interno del Tema Strategico 'Amministrazione' tre nuove strategie: 'Potenziamento della didattica di sostenibilità', 'Potenziamento della ricerca di sostenibilità', 'Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili'. Nonostante i restanti Obiettivi strategici siano rimasti invariati – solo in 3 casi si sono operate delle modifiche a livello quasi

¹⁸ Basato sulla Carta degli Impegni di Sostenibilità e del *Carbon Program*, programma per ridurre le emissioni di carbonio che il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del territorio ha preso ad esempio da estendere a tutte le Università Italiane.

esclusivamente terminologico²⁰ – a seguito degli incontri succitati alcune Strategie sono state ridefinite a livello formale,²¹ altre sono state aggiunte,²² mentre una è stata eliminata in quanto difficile se non impossibile da realizzare anche per vincoli normativi.²³ Poi il team di progetto ha elaborato una prima bozza di documento di Piano strategico che riportasse oltre alla Missione, Visione, i connessi Obiettivi e le Strategie per raggiungerli, anche le Azioni necessarie, per il triennio successivo, per l'efficace implementazione delle ultime e i Valori fondamentali in cui l'Ateneo crede. Per l'identificazione degli ultimi è stato coinvolto anche il Delegato del Rettore alla Sostenibilità Ambientale e Responsabilità Sociale (11 marzo 2011) che ha prodotto un documento di sintesi dei Valori riportati nel nuovo Statuto e quindi nel Codice Etico. Per l'identificazione invece delle Azioni Strategiche e dei relativi tempi di attuazione sono stati coinvolti tutti i 25 Delegati del Rettore (24 marzo 2011), i 5 Prorettori (28 marzo 2011) e il Direttore Amministrativo per le relative aree di competenza.

Questa prima bozza di Piano strategico è stata presentata e discussa in *Advisory board* (14 dicembre 2010), quindi in Consiglio di Amministrazione (27 maggio 2011) e infine in Senato Accademico (22 giugno 2011) venendo significativamente modificata come emerge dalla lettura dalle Mappe strategiche 'riformulate' per i Temi strategici 'Ricerca-Didattica-Territorio' (fig. 28) e 'Amministrazione' (fig. 29).

In particolare, la discussione in *Advisory board* non ha portato a modificare gli Obiettivi, mentre alcune Strategie sono state ridefinite a livello

19 In particolare, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', l'Obiettivo 'Integrarsi con altri Atenei' è stato così ampliato e meglio specificato: 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti'. Nel Tema strategico 'Amministrazione', gli Obiettivi 'Gestione del Personale Docente' e 'Gestione del PTA' sono stati così ridefiniti: 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' e 'Valorizzare il potenziale del PTA'.

20 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie' è stata così ampliata: 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti'.

21 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Potenziamento dell'attività di Ricerca'.

22 Nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Integrarsi con il Territorio' è stata eliminata la Strategia 'Favorire l'ingresso di docenti a nome di Ca' Foscari nei CDA e Consigli di enti privati e pubblici'.

formale,²⁴ altre anche a livello sostanziale,²⁵ molte sono state aggiunte.²⁶ La discussione in CDA ha invece portato nel Tema strategico 'Amministrazione' ad aggiungere l'ulteriore Obiettivo: 'Disporre di nuovi e migliori spazi'; per sottolineare l'importanza di potenziare la residenzialità universitaria al fine di poter attrarre studenti non locali. All'identificazione di tale Obiettivo è quindi seguita la definizione di due Strategie ulteriori: 'Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie' e 'Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria'. Tale discussione ha portato ad aggiungere anche altre Strategie²⁷ collegate a Obiettivi già identificati e a raggrupparne delle altre per semplificare la lettura del documento.²⁸ La discussione in Senato ha infine portato sempre nel Tema strategico 'Amministrazione' a ridefinire l'Obiettivo 'Migliorare i servizi agli studenti e l'immagine di Ca' Foscari'; nel seguente modo: 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari'; e ad aggiungere l'ulteriore Strategia 'Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste'. Ha portato anche ridefinire alcune Strategie a

23 Ad esempio, nel Tema strategico 'Amministrazione', collegato all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', la Strategia 'introdurre il Bilancio unico di Ateneo' è stata così ridefinita: 'Potenziamento delle strutture informative di Ateneo'; mentre, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegato all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', la Strategia 'Partecipazione a progetti di ricerca nazionali e internazionali' è stata così ridefinita: 'Incremento della visibilità della ricerca a livello nazionale e internazionale'.

24 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Specializzazione sugli ambiti strategici delle Produzioni culturali' è stata così ampliata: 'Specializzazione sugli ambiti strategici della Conservazione e delle Produzioni culturali'.

25 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'; mentre collegate all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', sono state aggiunte le Strategie: 'Lancio di progetti ed eventi per promuovere il marchio Ca' Foscari', 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere' e 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'.

26 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Integrarsi con il Territorio' è stata aggiunta la Strategia 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School'.

27 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', le Strategie 'Razionalizzare la didattica di 1 livello', 'Specializzarsi sulla didattica di 2 e 3 livello' e 'Razionalizzare l'offerta formativa per rispondere alla domanda' sono aggregate in un'unica Strategia.

livello più formale,²⁹ altre anche a livello sostanziale,³⁰ molte ancora sono state aggiunte.³¹

Queste modifiche hanno portato il team di progetto a elaborare una seconda bozza di documento di Piano strategico da sottoporre all'attenzione degli stakeholder interni ed esterni prima di arrivare alla redazione finale del Piano strategico. Di seguito si approfondiscono gli Obiettivi e le connesse Strategie con riferimento prima al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' e quindi a quello 'Amministrazione'.

28 Ad esempio, nel Tema strategico 'Amministrazione', collegato all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', la Strategia 'introdurre il Bilancio unico di Ateneo' è stata così ridefinita: 'Potenziamento delle strutture informative di Ateneo'.

29 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Specializzazione sull'ambito strategico degli Studi orientali' è stata così modificata: 'Specializzazione sull'ambito strategico degli Studi sull'Asia'. Collegata invece all'Obiettivo 'Integrarsi con gli altri Istituti Veneziani e Veneti'; la Strategia 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master' è stata così ampliata (modificando e integrando anche la Strategia 'Promozione di un Polo Universitario Veneto'): 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione'.

30 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'; mentre collegate all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', sono state aggiunte le Strategie: 'Lancio di progetti ed eventi per promuovere il marchio Ca' Foscari', 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere' e 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'. Nel Tema strategico 'Amministrazione', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', è stata aggiunta la Strategia 'Rispetto dei requisiti di sistema'.

Figura 28. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' alla fine della fase 4

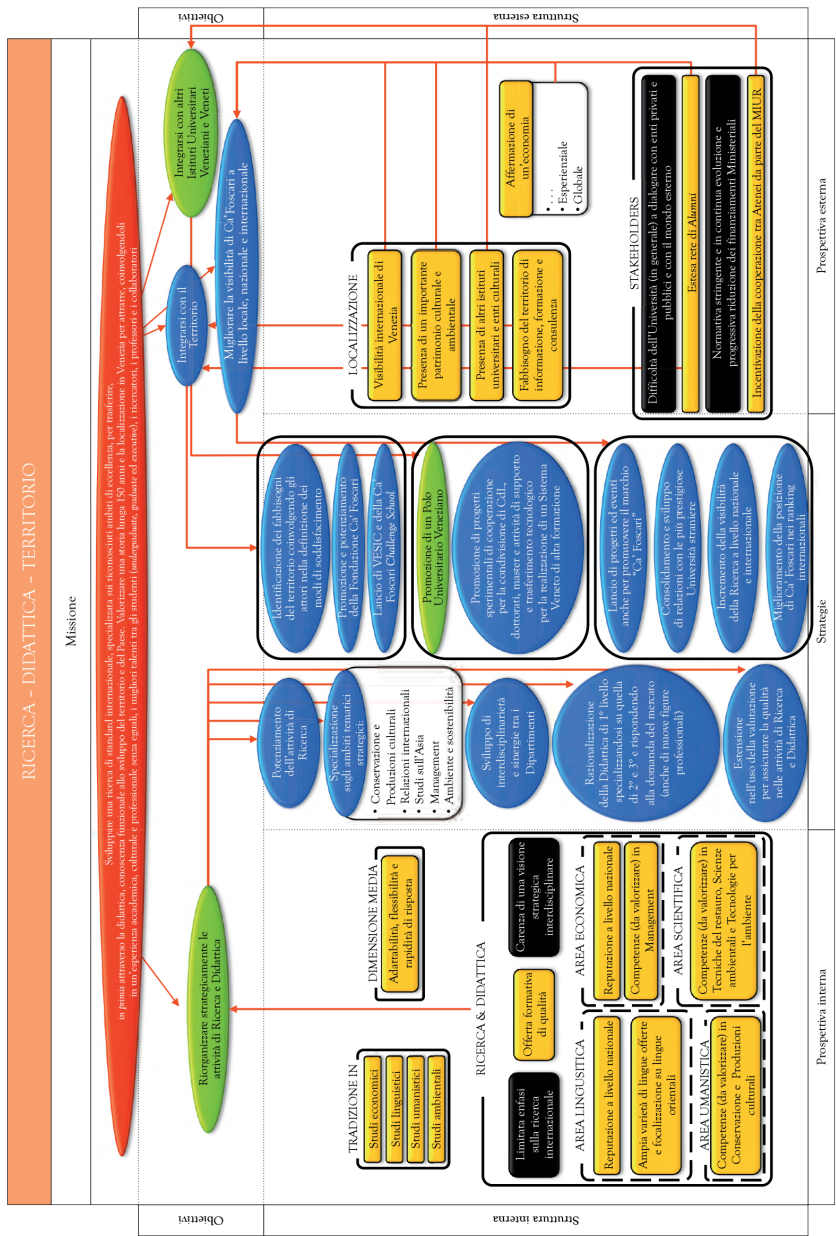
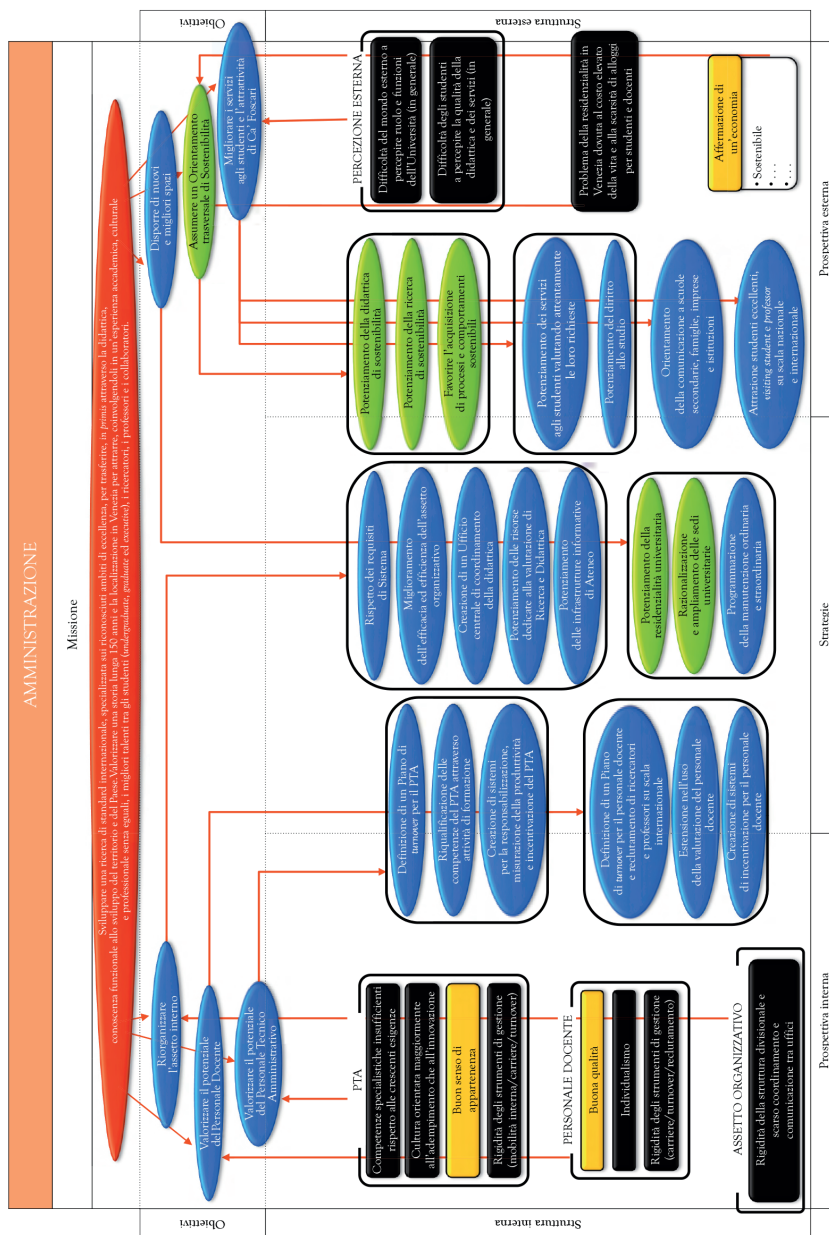


Figura 29. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Amministrazione' alla fine della Fase 4

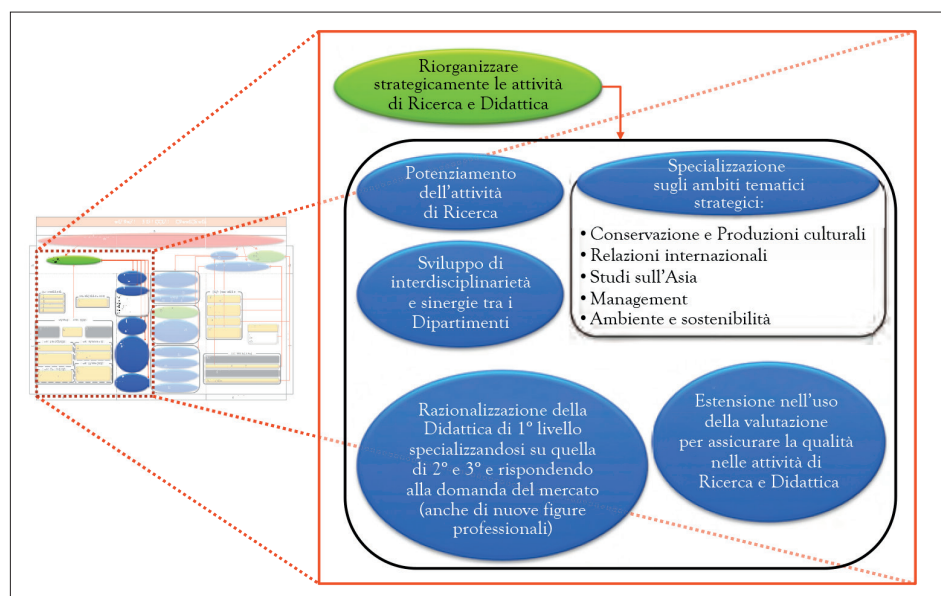


Nella Mappa strategica condivisa (sviluppata durante il secondo allineamento) relativa al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti quattro Obiettivi, che si approfondiscono di seguito.

L'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica' (fig. 30) è perseguibile attraverso le Strategie:

1. 'Potenziamento dell'attività di Ricerca';
2. 'Specializzazione sugli ambiti tematici strategici: Conservazione e Produzioni culturali, Relazioni internazionali, Studi sull'Asia, Management, Ambiente e sostenibilità';
3. 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti';
4. 'Razionalizzazione della Didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° e rispondendo alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali)';
5. 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'.

Figura 30. L'Obiettivo 1 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



La dimensione di Ca' Foscari e la presenza di team di ricerca eccellenti ne inducono il riorentamento sulla ricerca di base e applicata. Puntare su una ricerca di eccellenza, aumentando i fondi a essa destinati, permetterà di migliorare il prestigio dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali e

quindi la sua capacità di attrarre maggiori risorse finanziarie (pubbliche e private) e più qualificate risorse umane (studenti e ricercatori eccellenti) instaurando così un circolo virtuoso.

La dimensione di Ca' Foscari spinge inoltre a specializzarne le attività su quegli ambiti tematici in grado di assicurarle, da un lato, complementarità rispetto agli altri Atenei locali per agevolarne l'integrazione e, dall'altro, vantaggi competitivi rispetto agli altri Atenei nazionali e internazionali. L'identificazione degli ambiti tematici deve tenere in considerazione le competenze distintive dei team di ricerca e i fabbisogni di conoscenza del territorio. Deve tenere altresì in considerazione la tradizione storica in studi economici, linguistici e umanistici dell'Ateneo e la sua localizzazione geografica per sfruttare l'immenso patrimonio artistico, culturale e ambientale di Venezia. La strategia scelta è stata quindi specializzarsi sui seguenti ambiti tematici:

- Conservazione e produzioni culturali: in un mondo sempre più globale la cultura è un driver fondamentale per la creazione del valore, soprattutto nei territori che possono vantare patrimoni culturali unici. Il riferimento è sia alle attività legate alla conservazione culturale, e cioè mostre, prodotti multimediali, scavi archeologici, ricerche d'archivio e di biblioteca (Venezia può contare su istituzioni di livello mondiale quali la Biblioteca Marciana, l'Archivio di Stato di Venezia, la sua rete di musei e teatri, la Biennale), sia – ed è la novità più rilevante di questi ultimi anni – alle attività indirizzate alla progettazione e produzione di beni culturali: due attività strettamente collegate, perché le attività di conservazione costituiscono il presupposto delle attività di produzione culturale, e queste ultime a loro volta rappresentano il terminale ultimo di un lavoro di ricerca svolto in profondità nel patrimonio culturale. L'obiettivo è consolidare la leadership nazionale che Ca' Foscari ha in questo campo, grazie alle sue competenze in campo umanistico (teatro, musica, cinema, letteratura, arte, storia e filosofia), scientifico (restauro, informatica) ed economico (gestione delle arti, delle attività museali, conservazione e delle produzioni culturali in genere). Di queste competenze andrà valorizzata sempre più la dimensione internazionale, come recentemente fatto con il Centro Alti Studi sull'Arte e Cultura Russa, che ha portato a Ca' Foscari risorse e prestigio.
- Relazioni internazionali: in un mondo sempre più globale, lo studio delle relazioni internazionali è funzionale all'analisi, valutazione e gestione dei problemi relativi alla dimensione internazionale dei fenomeni politici, economici, giuridici e socio-culturali, valorizzando conoscenze inter-disciplinari, indispensabili per sviluppare strategie operative complesse in ambiti geografico-politici diversi. L'obiettivo è potenziare le esperienze maturate nell'Ateneo in campo giuridico, economico, storico-politico, linguistico e socio-culturale per sviluppa-

re una didattica e una ricerca che concepiscano in termini innovativi il sistema delle relazioni internazionali.

- Studi sull'Asia: in un mondo sempre più spostato a oriente, la leadership nazionale di Ca' Foscari negli studi sull'Asia è un esclusivo vantaggio competitivo da preservare e incrementare. L'obiettivo è creare sinergie tra competenze diverse sull'Asia attraverso il coordinamento delle attività di ricerca tra le varie aree disciplinari dell'Ateneo sui temi che riguardano tutte le grandi questioni della globalizzazione. Particolare attenzione sarà dedicata all'analisi dei sistemi culturali, politici, economici e giuridici dei paesi dell'Asia e al ruolo specifico svolto dall'Italia e dall'Europa nelle relazioni con l'Asia (la valorizzazione della creatività e della tutela *del made in Italy*, l'innovazione tecnologica e la delocalizzazione del lavoro).
- *Management*: in un mondo sempre più dominato da logiche economiche è fondamentale lo sviluppo delle conoscenze per il governo delle aziende di ogni tipo e finalità. L'obiettivo è la produzione e la diffusione dei saperi di governo dei fenomeni economici nelle aziende, tra aziende, nelle reti di aziende e nei settori. Particolare attenzione sarà dedicata all'attività di assistenza alle aziende, a sostegno sia dell'affinamento delle realtà consolidate, sia alla riqualificazione di quelle in difficoltà, sia al supporto e alla promozione di start-up aziendali. Un obiettivo sempre più importante è supportare anche le realtà consolidate, attraverso in primis l'inserimento di laureandi o neolaureati, nello sviluppo di progetti di innovazione a livello di prodotto, processo, organizzazione e strategia aziendale.
- Ambiente e sostenibilità: in un mondo sempre più attento alla sostenibilità, Ca' Foscari è stato il primo Ateneo in Italia a istituire un Corso di Laurea in Scienze Ambientali. La tutela e il risanamento ambientale, lo sviluppo sostenibile del territorio, l'efficienza energetica e la produzione di energie rinnovabili sono oggi obiettivi imprescindibili. Ca' Foscari può diventare un centro di eccellenza per lo studio interdisciplinare sull'economia, l'ambiente e la società, valorizzando la collaborazione con altre istituzioni di ricerca (CNR, Thetis, FEEM, Unesco, Corila, ecc.) esistenti a Venezia, affinché il processo di miglioramento delle prestazioni ambientali sia anche l'occasione per la creazione di vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine.

Le opportunità legate allo sviluppo di sinergie tra gli ambiti sopra citati sono rilevanti. Ad esempio, la creazione di imprese innovative in grado di sfruttare a livello internazionale, in primis rispetto all'Asia, il patrimonio culturale (es.: imprese di produzione di contenuti culturali multimediali) e ambientale (es.: imprese esperte nel monitoraggio ambientale) di Venezia impone lo sviluppo di competenze specifiche negli ambiti, rispettivamente, della conservazione e delle produzioni culturali e dell'ambiente. Impone

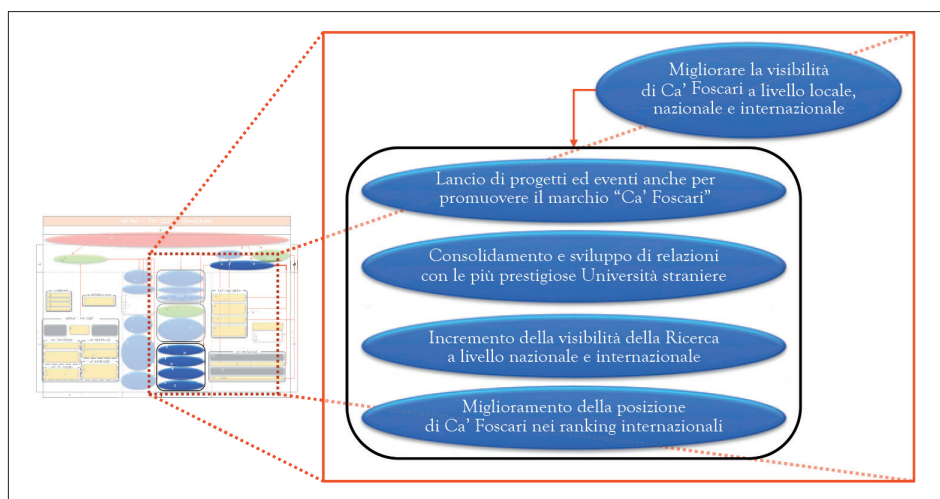
però anche la necessità di formare esperti in management dell'innovazione e in relazioni internazionali con particolare riferimento all'Asia. La nascita delle Scuole a Ca' Foscari ha proprio l'obiettivo di creare dei contenitori per lo sviluppo di attività didattiche fortemente interdisciplinari. Allo stesso modo, la cooperazione con gli altri atenei, soprattutto nel restauro, nelle nanotecnologie e nell'informatica, vuole concentrarsi proprio sull'integrazione pluridisciplinare della ricerca e della didattica. Una ricerca di eccellenza alimenterà anche una didattica di eccellenza e specializzata in termini sia di ambiti tematici che di livelli di erogazione. La scelta di specializzarsi sulla didattica di 2° e 3° livello impone di razionalizzare quella di 1° livello, evitando la duplicazione dell'offerta formativa anche attraverso l'integrazione con gli altri istituti universitari. L'obiettivo è garantire, da un lato, un recupero di efficienza per liberare le risorse necessarie al perseguimento dei progetti di sviluppo senza compromettere l'efficace soddisfazione delle richieste formative del territorio e, dall'altro, dare un *imprinting* più marcato all'offerta formativa. Nel processo di revisione dell'offerta formativa particolare considerazione sarà prestata anche alle domande da parte del territorio di nuove figure professionali. In questa direzione vanno valorizzate alcune competenze di Ca' Foscari peculiari nel panorama nazionale. Da quelle legate all'insegnamento dell'italiano a stranieri, fondamentali in un periodo di forti immigrazioni, a quelle basate sulla lingua dei segni per l'insegnamento ai non udenti, alle nuove metodologie glottodidattiche in generale. Per garantire l'implementazione delle strategie di cui ai punti precedenti occorre procedere a un'estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica. Ciò sarà fatto attraverso una *review* triennale dei Dipartimenti e utilizzando indicatori quantitativi nella allocazione delle risorse. La valutazione sarà basata su referaggi esterni e accurate analisi della performance interna. Inoltre, l'orientamento generale assunto dall'Ateneo è di decentrare le decisioni delegandole in primis ai Dipartimenti, fissando però nel contempo linee guida più puntuali per la selezione tra le possibili alternative di scelta il cui rispetto sia verificato a livello centrale. Questa grande maggior autonomia trasferita ai Dipartimenti richiede però un controllo ex-post dei risultati conseguiti, per allocare le risorse in funzione di tali risultati. Ciò significa quindi adottare un nuovo sistema informativo di Ateneo, sviluppando indicatori che riflettano bene le specificità delle varie aree tematiche. Significa inoltre estendere l'attività di valutazione a tutte le iniziative dell'Ateneo.

L'Obiettivo 2 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' (fig. 31) è perseguibile tramite le Strategie:

6. 'Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio 'Ca' Foscari'';
7. 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere';

8. 'Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale';
9. 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'.

Figura 31. L'Obiettivo 2 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari e livello locale, nazionale e internazionale' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



Per valorizzare la tradizione storica in studi economici, linguistici e culturali dell'Ateneo saranno lanciati una serie di progetti ed eventi finalizzati a celebrare il 150° anniversario della fondazione di Ca' Foscari. Altri progetti ed eventi saranno invece lanciati per rafforzare l'approccio interdisciplinare dell'Ateneo, il senso di appartenenza alla *community* cafoscarina, ma soprattutto il suo rapporto col territorio così da migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale e nazionale.

Una didattica di eccellenza è il prerequisito per migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello nazionale e internazionale, favorendo lo sviluppo di *Double e Joint Degrees*, *Summer School*, MBA e più in generale programmi didattici in comune con i più prestigiosi Atenei stranieri (ad es. quelli con ESCP Europe e con Harvard University). Una ricerca di eccellenza è invece il prerequisito per migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello internazionale permettendo d'intensificare le relazioni con le più prestigiose Università straniere.

Una ricerca di eccellenza e quindi l'intensificazione delle relazioni con gli Atenei nazionali e internazionali più prestigiosi permetterà di aumentare anche la partecipazione a progetti di ricerca (finanziati) nazionali e

internazionali, anche sfruttando la visibilità di Venezia. È fondamentale soprattutto una maggior partecipazione ai progetti finanziati dal VII° e VIII° Programma Quadro della Commissione Europea.

Una ricerca di eccellenza permetterà infine di aumentare il numero di pubblicazioni sulle riviste scientifiche più autorevoli, contribuendo così ad aumentare la visibilità di Ca' Foscari nei ranking internazionali. A tal fine occorre avviare nuove procedure per meglio monitorare: 1) le modalità di selezione delle pubblicazioni, soprattutto in campo umanistico, sviluppando rapporti più stretti con le agenzie di valutazione; 2) la raccolta delle informazioni necessarie ad alimentare tali selezioni anche attraverso lo sviluppo di un database interno che permetta di accedere a dati certificati e aggiornati.

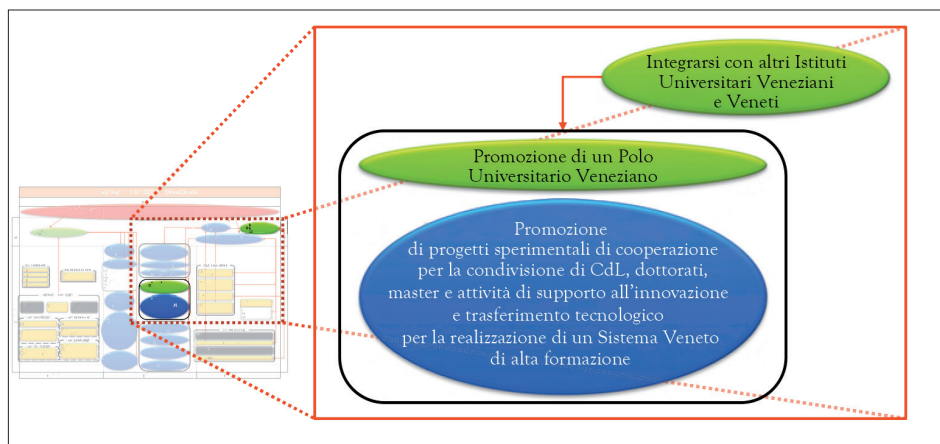
L'Obiettivo 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti' (fig. 32) è perseguibile attraverso le Strategie:

10. 'Promozione di un Polo Universitario Veneziano';

11. 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione'.

I cinque Istituti Universitari Veneziani (Ca' Foscari, IUAV, Studium Generale Marcianum, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di belle Arti) contengono un enorme potenziale di competenze che, anche grazie all'immenso patrimonio culturale e ambientale della città, potrebbe essere valorizzato su scala mondiale. Allo stesso tempo queste competenze sono in gran parte complementari, per cui, una volta integrate, le università Venezia potrebbero costituire un unicum a livello internazionale di grande attrattività. L'obiettivo è quindi realizzare un Polo Universitario Veneziano (UNIVenezia) che abbia le caratteristiche quali-quantitative per competere con le migliori Università e fungere da motore di innovazione e sviluppo territoriale.

Figura 32. L'Obiettivo 3 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



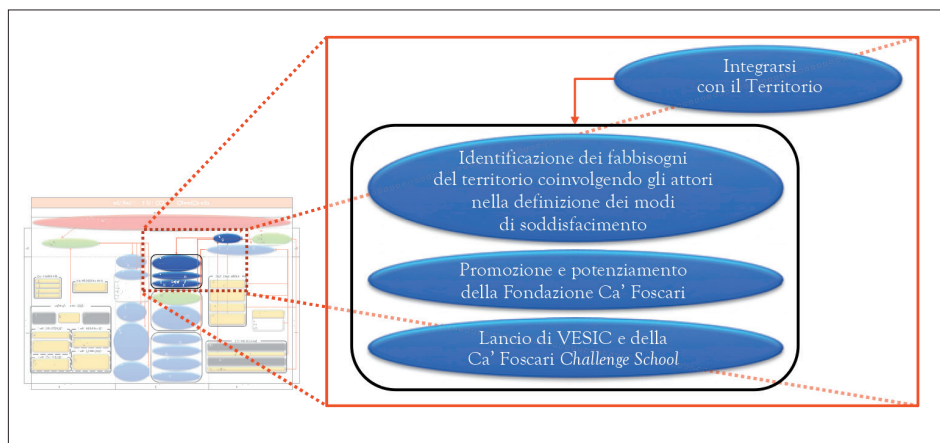
Questo progetto avrebbe il supporto del Ministero, che incentiva la cooperazione e la federazione tra Atenei, e godrebbe di una serie di benefici economici, come minimo per la possibilità di gestire congiuntamente servizi e infrastrutture. L'obiettivo intermedio potrebbe essere quello di realizzare un grande dipartimento veneziano di studi artistici e produzioni culturali, coinvolgendo nel progetto tutte le istituzioni universitarie della città. I servizi agli studenti, dalle residenze alla biblioteca digitale, dai servizi informatici al *placement*, potrebbero essere gestiti congiuntamente. Sinergicamente, e con più forza grazie all'integrazione veneziana, Ca' Foscari perseguirà l'obiettivo di realizzare un Sistema Veneto dell'alta formazione (UNIVeneto) integrando il Polo Universitario Veneziano con gli altri due grandi Atenei Veneti (Università di Padova e Università di Verona). Oltre ai dottorati veneti, ai master executive e alla formazione continua regionale, inclusa quella per gli insegnanti, UNIVeneto potrà proporre programmi di ricerca integrati come nel campo delle nanotecnologie e del restauro.

Parallelamente allo sviluppo del piano strategico e operativo di UNIVenezia e UNIVeneto si svilupperanno dei progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di corsi di laurea, dottorati e master dove le opportunità d'integrazione tra gli Istituti sono più evidenti. Si dovrà dare la possibilità agli studenti di poter inserire nel proprio piano di studio corsi di tutti e quattro gli Atenei Veneti (Erasmus Veneto). Si procederà inoltre a integrare le attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico. L'obiettivo è usare questi progetti sperimentali come esempi di successo per aumentare il convincimento circa la fattibilità e i benefici di una integrazione su più ampia scala.

L'Obiettivo 4 'Integrarsi con il Territorio' (fig. 32) è perseguibile attraverso le Strategie:

12. 'Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento';
13. 'Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari';
14. 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School';

Figura 33. L'Obiettivo 4 'Integrarsi con il Territorio' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio' alla fine della Fase 4



Esiste un importante fabbisogno del territorio di informazione, formazione e consulenza che riguarda le aree economiche, ma anche culturali linguistiche e sociali, nonché ambientali, informatiche e tecnologiche, interessando così tutti gli ambiti di Ca' Foscari. È necessario quindi instaurare con tutti i soggetti interessati, facendo leva anche sulla presenza di Ca' Foscari sul territorio, a Treviso e Feltre, e sulla sua estesa rete di *Alumni*, un rapporto di partnership che permetta di valorizzare la didattica e la ricerca, reperendo i necessari finanziamenti per potenziarla. La Fondazione Ca' Foscari promuove la costruzione di reti di conoscenza, il reperimento di risorse per sostenere le iniziative dell'Università e la valorizzazione del marchio Ca' Foscari. La Fondazione agisce sia per potenziare le attività fondamentali dell'Ateneo (ricerca, didattica e sviluppo del territorio), sia per promuoverne di nuove in termini di eventi (basati sull'interazione di soggetti di diversi saperi e culture, di tipo espositivo, teatrale, cinematografico e musicale), di valorizzazione degli spazi espositivi, di *community* (coinvolgendo in primis i laureati di Ca' Foscari). La Fondazione si rivolge a individui, imprese, enti non profit, pubblica amministrazione, studi professionali, associazioni e ordini interessati a nuove forme d'interazione

con l'Ateneo, inclusa la possibilità di diventare soci fondatori e partner. I cambiamenti in corso nei mercati globali impongono alla maggior parte delle imprese d'innovare i loro modelli di business. *Vesic (Venice Strategy Innovation Center)* punta a caratterizzarsi come un centro di ricerca applicata a supporto della capacità di innovazione strategica delle imprese del territorio. *Vesic* sarà situato presso il nascente Campus di via Torino a Mestre e farà leva sulle competenze in tema d'innovazione strategica sviluppate dall'area economica dell'Ateneo, ma anche su quelle in tema di sostenibilità ambientale sviluppate dall'area scientifica, di valorizzazione dei beni culturali sviluppate dall'area umanistica e di internazionalizzazione sviluppate dall'area linguistica. La recente crisi ha inoltre riaffermato con forza l'importanza del capitale umano e, quindi, la necessità crescente per le persone di un aggiornamento continuo delle proprie conoscenze (*lifelong learning*), ampliando in modo significativo la platea di soggetti che si rivolgono alle Università. La Ca' Foscari Challenge School punta a caratterizzarsi come un centro per sviluppare la formazione ricorrente e continua *post-lauream, executive, MBA/DBA e widespread*.

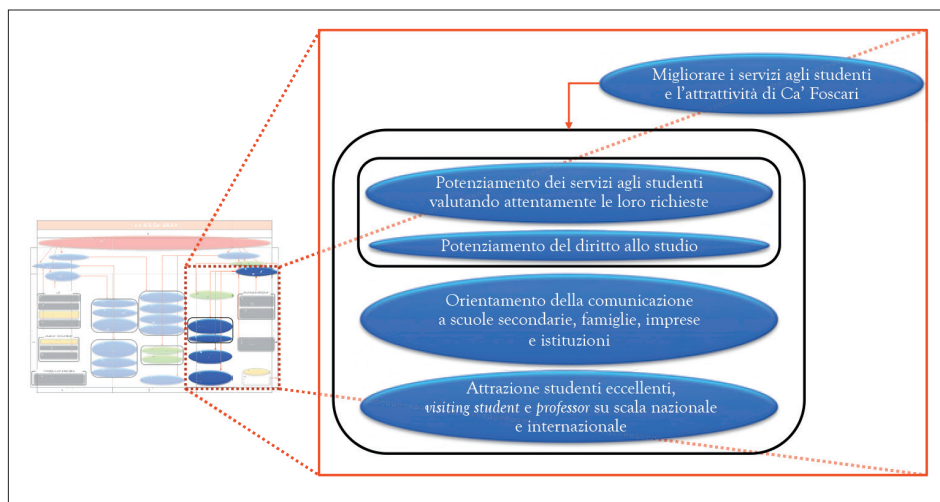
Nella Mappa strategica condivisa (sviluppata durante il secondo allineamento) relativa al Tema strategico 'Amministrazione' sono stati riconosciuti cinque Obiettivi, che si approfondiscono di seguito.

L'Obiettivo 5 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari' (fig. 34) è perseguibile attraverso le Strategie:

15. 'Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste';
16. 'Potenziamento del diritto allo studio';
17. 'Orientamento della comunicazione a scuole secondarie, famiglie, imprese e istituzioni';
18. 'Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale';

Alle tante opportunità riconducibili alla localizzazione di Ca' Foscari in Venezia, si contrappone il problema della residenzialità, dato il costo elevato della vita e la scarsità di alloggi. Per favorire l'incontro della domanda di residenzialità con una offerta qualificata, sia privata che pubblica, per alleviare almeno in parte al problema del costo elevato della vita, va costituito l'*Housing Office* di Ca' Foscari. Vanno altresì potenziati i servizi bibliotecari e quelli finalizzati a supportare lo sviluppo di stage internazionali. In generale, va previsto un piano di potenziamento dei servizi agli studenti condiviso con i loro rappresentanti.

Figura 34. L'Obiettivo 5 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



Il diritto allo studio costituisce e costituirà un'area prioritaria di intervento. Si potenzieranno tutti gli ambiti di intervento, dall'erogazione di borse di studio e prestiti d'onore agli studenti meritevoli, alla riduzione delle tasse universitarie sia per merito che per reddito, al miglioramento dei servizi per gli studenti in generale e per quelli disabili in particolare.

Si registra una difficoltà degli studenti a percepire la qualità della didattica e dei servizi da cui la difficoltà per gli Atenei migliori a far percepire la loro differenziale proposta di valore. Si registra inoltre una difficoltà dell'Università in generale, e Ca' Foscari non è un'eccezione, a dialogare con enti privati e pubblici e con il mondo esterno da cui una difficoltà dell'ultimo a percepire ruolo e funzioni dell'Università. Per ovviare a questi problemi occorre investire maggiormente sulla comunicazione, rivolgendola non solo agli studenti di Ca' Foscari, ma anche a quelli delle scuole secondarie e alle loro famiglie, per favorire il coinvolgimento dei diplomati più motivati. Occorre rivolgerla, dopo averla declinata, anche alle imprese e alle istituzioni per valorizzare la ricerca sviluppata così da reperire i finanziamenti necessari per continuare a potenziarla.

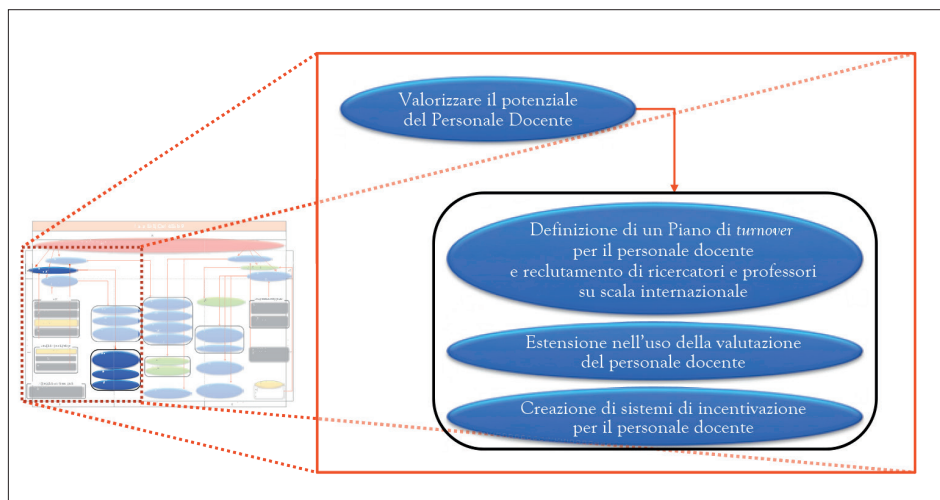
Per attrarre gli studenti eccellenti, oltre al potenziamento della residenzialità, saranno istituiti percorsi formativi di eccellenza a numero chiuso, test di ammissione decentrati e scambi interateneo anche a livello internazionale. Andrà in particolare istituito il Collegio di Merito dell'Università Ca' Foscari Venezia che, prendendo esempio dalla Scuola Normale di Pisa, garantirà a un ristretto numero di studenti di tutte le aree dell'Ateneo un

percorso universitario d'eccellenza che integrerà i corsi fondamentali con seminari e corsi integrativi tenuti da docenti di prestigio internazionale assistiti da tutor dedicati. Con particolare riferimento agli studenti eccellenti stranieri verrà modificata la procedura per la loro pre-ammissione prevedendo iter in linea con quelli delle Università straniere. Per attrarre *visiting professor* su scala nazionale e internazionale, oltre al potenziamento della residenzialità, verranno stanziati fondi per la loro venuta.

L'Obiettivo 6 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' (fig. 35), è perseguibile attraverso le Strategie:

19. 'Definizione di un Piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale';
20. 'Estensione nell'uso della valutazione del personale docente';
21. 'Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente'.

Figura 35. L'Obiettivo 6 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 4



Il personale docente si distingue per la sua qualità, ma è caratterizzato da un'età media elevata. Da qui la necessità di predisporre un piano di turnover che permetta di reclutare ricercatori e professori eccellenti e su scala internazionale. Queste nuove risorse dovranno essere scelte in modo che si possano identificare con la Visione/Missione strategica dell'Ateneo, con la capacità di dare nuova dinamica anche alle risorse umane esistenti. Tale piano è reso però difficile dai vincoli a cui le Università devono sottostare e in particolare al blocco del turnover al livello del 50%.

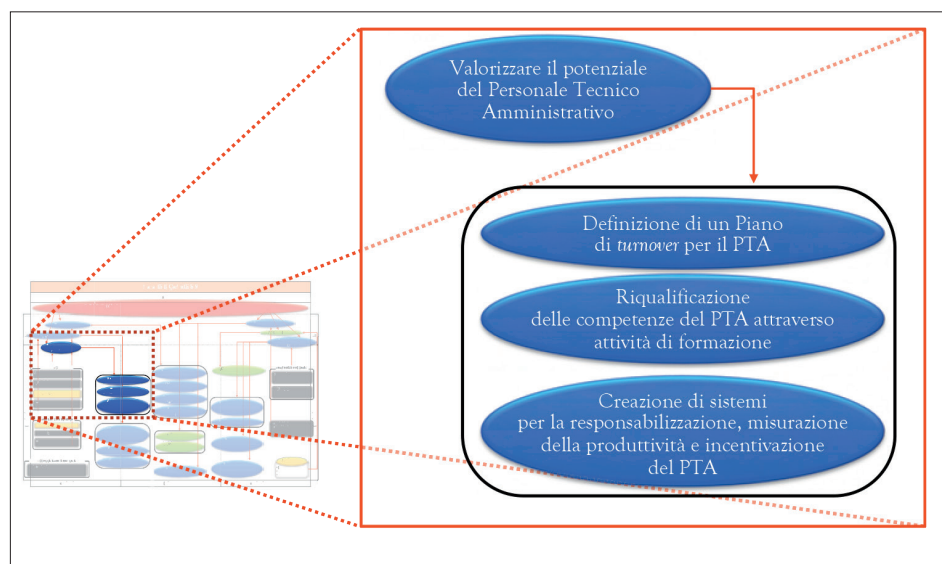
La strategia delineata all'obiettivo precedente ma anche molte di quelle

precedenti rischiano di risultare inefficaci se non si procederà a una valutazione più attenta delle attività del personale docente. Da qui la necessità di potenziare le attività di valutazione della Ricerca e della Didattica. A tal fine il Nucleo di Valutazione è già stato rafforzato e i suoi compiti sono stati ampliati. Si è inoltre stabilito che la valutazione del personale docente sarà annuale e basata su indicatori ministeriali così da rendere più efficace l'assegnazione in funzione del merito delle risorse per l'attività di Ricerca. Occorre attuare una più efficace assegnazione delle risorse per l'attività di Ricerca in funzione del merito misurato in base sia al numero di pubblicazioni prodotte e al prestigio delle riviste scientifiche che le accolgono, ma anche all'impatto reale che hanno avuto sul territorio. Inoltre, stante la progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali, occorre incentivare l'ottenimento di contratti e finanziamenti con enti privati e pubblici a titolo istituzionale. Questo per riconoscere l'importanza attribuita anche alle attività di relazione con il territorio sviluppate da ricercatori e professori.

L'Obiettivo 7 'Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo' (fig. 36) è perseguibile attraverso le Strategie:

22. 'Definizione di un Piano di turnover per il PTA';
23. 'Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione';
24. 'Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA'.

Figura 36. L'Obiettivo 7 'Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo' della Mappa Strategica 'Amministrazione'

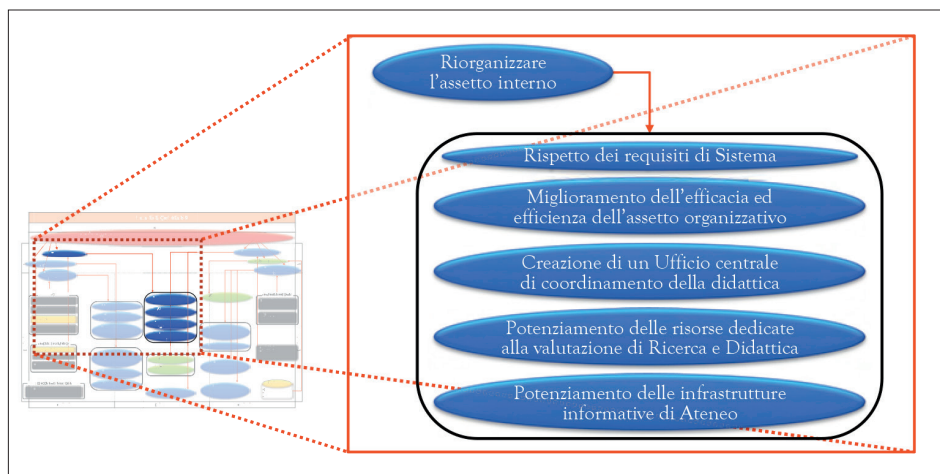


Data la crescente complessità caratterizzante le organizzazioni universitarie, anche a causa di una normativa sempre più stringente e in continua evoluzione, occorre aumentare le competenze specialistiche del PTA, nonché la loro propensione all'innovazione per troppo tempo soffocata a favore di una cultura maggiormente orientata all'adempimento, che non lasciava spazio a iniziative di miglioramento proposte dai singoli. Da qui la necessità di inserire nuove risorse, di valorizzare lo spirito d'innovazione, di dotarsi delle competenze specialistiche necessarie. A tale scopo, pur tenendo conto dei vincoli a cui le Università devono sottostare, e in particolare al blocco del turnover al livello del 50%, si predisporrà un piano per reclutare il maggior numero di risorse possibili. L'opportunità di valorizzare le potenzialità spesso inesprese del PTA, impongono di intervenire in primis sulle risorse umane esistenti. Ne consegue la necessità di predisporre anche un piano di riqualificazione delle competenze presenti, anche di tipo manageriale, attraverso lo sviluppo di attività di formazione. Anche questo piano è reso difficile dai numerosi vincoli a cui le Università devono sottostare e in particolare a quello che limita la spesa per attività di formazione a decorrere dal 2011. È tuttavia fondamentale avviare programmi di formazione nel campo della gestione dei progetti, del *fund raising*, della comunicazione, della sostenibilità e della sicurezza. Le strategie delineate rischiano di risultare inefficaci se non si aumenterà l'autonomia d'azione responsabilizzando maggiormente il PTA anche per aumentare il benessere sui luoghi di lavoro. Da qui la necessità di creare sistemi per quantificazione della produttività che supportino la fissazione di alcune modalità di incentivazione (monetario e progressioni di carriera) legata ai risultati. Anche questa strategia è resa difficile dai vincoli imposti alle Università in merito al contenimento della spesa per il personale.

L'Obiettivo 8 'Riorganizzare l'assetto interno' (fig. 37) è perseguibile con le Strategie:

25. 'Rispetto dei requisiti di Sistema';
26. 'Miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'assetto organizzativo';
27. 'Creazione di un Ufficio centrale di coordinamento della didattica';
28. 'Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di Ricerca e Didattica';
29. 'Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo';

Figura 37. L'Obiettivo 8 'Riorganizzare l'assetto interno' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



La normativa generale prevede che le Università debbano rispettare alcuni requisiti minimi. Il mancato raggiungimento di tali requisiti comporta misure penalizzanti, quali ad esempio, l'impossibilità di assumere personale. Il rispetto di questi requisiti è pertanto condizione fondamentale per lo sviluppo di ogni politica di sviluppo. Si tratta sostanzialmente di vincoli riguardanti la spesa di personale e la soglia di indebitamento.

L'attuale struttura divisionale porta talvolta a perdere di vista l'unitarietà dell'organizzazione comportando uno scarso coordinamento e comunicazione tra uffici che alcune volte, peraltro, sono investiti nello sviluppo delle medesime funzioni. Si rende quindi necessario un maggior collegamento delle attività ai processi piuttosto che alle funzioni, oltreché una definizione più chiara dei compiti e obiettivi degli uffici centrali e di quelli periferici così da evitare sovrapposizioni di competenze. Al fine poi di assicurare la condivisione e il perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo, sempre per migliorare il coordinamento interno, si rende altresì necessario favorire il raccordo tra chi fa la strategia (personale docente) e chi è chiamato ad amministrare le risorse (PTA).

Per evitare che la sovrapposizione tra le competenze e la scarsa definizione dei compiti tra uffici centrali e periferici continuino a causare duplicazioni nello svolgimento delle attività e quindi inefficienze ed eccessiva lentezza nelle procedure si ritiene necessario procedere innanzi tutto alla creazione di un Ufficio centrale di coordinamento della didattica. La creazione di questo ufficio è resa ancora più importante dall'eliminazione delle Facoltà.

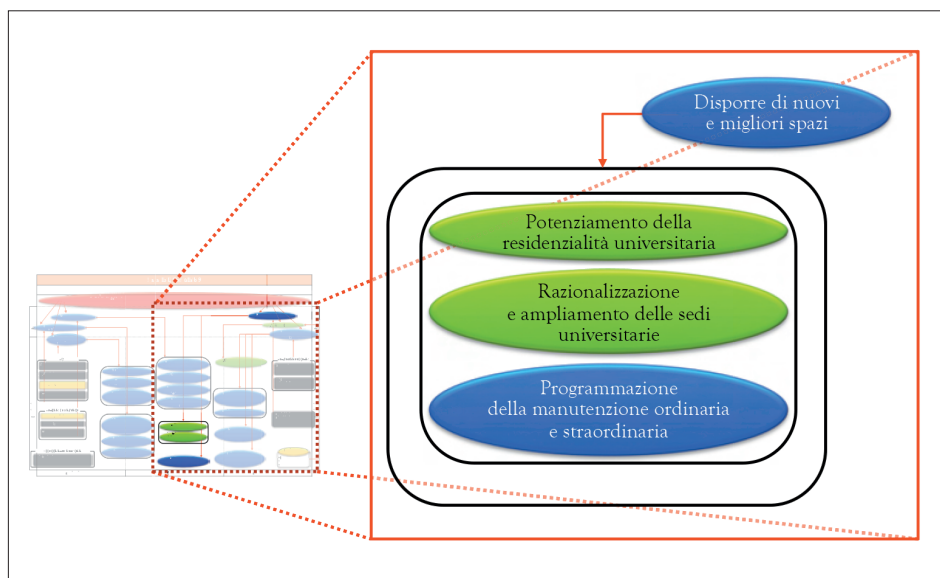
Per poter supportare una valutazione più attenta della qualità delle attività di Ricerca e Didattica a livello sia di Dipartimenti che di personale docente, coerentemente con le strategie delineate ai punti 1.5 e 5.2, occorre creare un nuovo Ufficio Pianificazione e Valutazione e dotarlo di maggiori risorse operative (sistema Cineca per la *peer review* dei progetti di ricerca, banca-dati dei revisori, ecc.).

Per poter realizzare molte delle strategie delineate ai punti precedenti occorre revisionare il Sistema informativo di Ateneo, estendendo in primis l'uso del protocollo informatico e degli strumenti di *e-procurement* a tutte le strutture (uffici centrali, dipartimenti, ecc.). Si introdurrà inoltre il Bilancio Unico di Ateneo e la Contabilità Economico Patrimoniale. Quest'ultima consentirà un migliore monitoraggio degli adempimenti amministrativi da parte dell'amministrazione centrale nel rispetto dell'autonomia decisionale delle strutture periferiche.

L'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' (fig. 38), esso è perseguibile attraverso le Strategie:

- 30. 'Potenziamento della residenzialità universitaria';
- 31. 'Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie';
- 32. 'Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria'.

Figura 38. L'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 4



Per ovviare almeno in parte al problema del costo della vita e, soprattutto, a quello della scarsità di alloggi, Ca' Foscari si pone l'obiettivo di incrementare i posti letto a disposizione degli studenti, *visiting student* e *visiting professor* realizzando residenze universitarie in via prioritaria presso le sedi di Santa Marta e San Giobbe e, se possibile, di via Torino. Si stima che la domanda potenziale di residenza universitaria a Venezia sia superiore a 4.000 unità per i soli studenti di Ca' Foscari. La capacità di attrazione e lo sviluppo del senso di appartenenza per gli studenti, i *visiting student* e i *visiting professor* dipendono anche dalla loro possibilità di permanere per lunghi periodi in città. Ne consegue il ruolo decisivo di una attiva politica della residenzialità per gli studenti. Attraverso sia l'*housing office*, che la costruzione di nuovi college.

Il patrimonio edilizio di Ca' Foscari richiede un significativo sforzo manutentivo, sia ordinario che straordinario. Diverse sedi sono risultate all'esame tecnico in uno stato manutentivo non ottimale. In diversi casi gli impianti sono risultati inadeguati. Risulta necessario quindi procedere con interventi mirati di manutenzione ordinaria e straordinaria. È stato stilato un programma di interventi triennale che prevede, tra l'altro, la ristrutturazione in parte o in tutto di sedi importanti come Ca' Dolfin, Ca' della Zorza, Palazzo Moro.

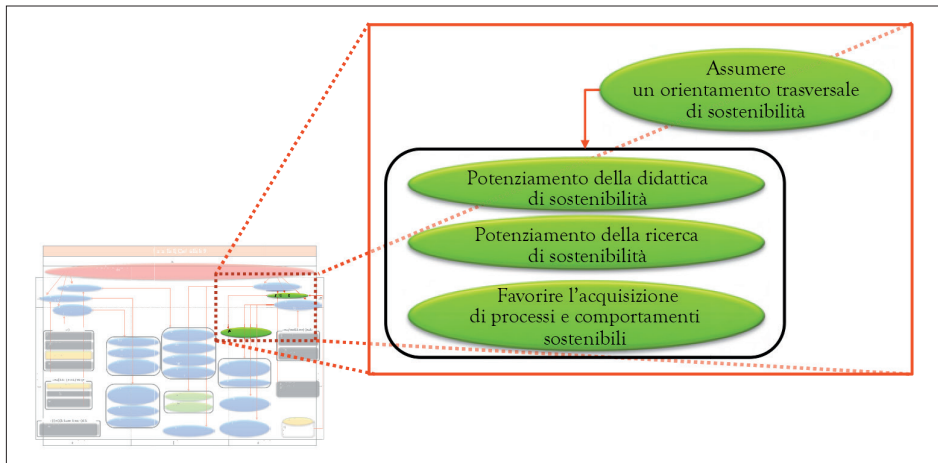
Ca' Foscari attualmente svolge le proprie attività istituzionali in trenta sedi, alcune delle quali in affitto e caratterizzate nella maggior parte dei casi da ridotte dimensioni. Se in alcuni casi le sedi risultano adeguate agli scopi, in altri casi e in particolare per quanto riguarda le attività didattiche e dei dipartimenti, la frammentazione è all'origine di diseconomie e le ridotte dimensioni di alcuni edifici non consentono una adeguata qualità dell'ambiente lavorativo. Ca' Foscari si pone quindi l'obiettivo di intraprendere processi di razionalizzazione cercando di realizzare insediamenti integrati di dimensioni sufficienti ad accogliere più dipartimenti e attività anche trasversali e collaterali. In questa direzione vanno la prossima realizzazione del Campus di via Torino e il futuro completamento del Campus di San Giobbe. Obiettivo del piano è anche completare anche il Campus di Santa Margherita con delle acquisizioni che permettano l'insediamento dei Dipartimenti di lingue straniere e la creazione di una unica biblioteca di area linguistica.

L'Obiettivo 10 'Assumere un Orientamento trasversale di Sostenibilità' (fig. 39) è perseguibile attraverso le Strategie:

33. 'Potenziamento della didattica di sostenibilità';
34. 'Potenziamento della ricerca di sostenibilità';
35. 'Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili'.

L'attività didattica non deve solo essere in grado di preparare i giovani al mondo del lavoro. Deve anche svolgere una funzione sociale, deve educare a comportamenti sostenibili, formare nuove generazioni di cittadini responsabili, in qualunque settore essi si trovino a operare scelte.

Figura 39. L'Obiettivo 10 'Assumere un Orientamento trasversale di Sostenibilità' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



Ecco che la didattica, in tutti i suoi ambiti, è chiamata a migliorare il tessuto sociale, a produrre externalità positive, a influenzare le sensibilità individuali migliorandole, rendendole partecipi della necessità di assumere atteggiamenti sostenibili, sia dal punto di vista sociale che ambientale. Didattica, quindi, di qualità anche dal punto di vista sociale, orientata a fornire gli strumenti non solo per eccellere nel mondo, ma anche per renderlo migliore.

Una didattica che insegni ad assumere comportamenti sostenibili, che riesca ad influire positivamente nella sfera delle responsabilità individuali deve essere sostenuta e, quindi, derivare, da un'attività di ricerca attenta agli aspetti sociali e ambientali. Orientare la ricerca verso tali temi, trasversali a tutti gli ambiti, è un impegno che Ca' Foscari intende perseguire anche attraverso l'incremento di progetti di ricerca dedicati. È importante aumentare la ricerca di qualità, e la ricerca di qualità è quella che ingloba le sensibilità nei confronti del mondo che ci circonda all'interno degli oggetti di studio. Ca' Foscari ha già avviato una serie di importanti iniziative tra le quali il 'Carbon Program': un progetto per ridurre le emissioni di carbonio che il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio ha preso come esempio da estendere a tutte le Università Italiane.

È fondamentale l'adesione alla politica di sostenibilità da parte di chiunque studi e lavori a Ca' Foscari. Il cambiamento culturale già in atto, basato sull'assunzione in proprio di responsabilità e sulla consapevolezza nel porre in essere azioni quotidiane basate sulla condivisione di obiettivi di lungo termine, deve essere incoraggiato e 'sedimentato' attraverso la

valorizzazione delle competenze e delle risorse disponibili, facendo leva sulla tecnologia e sull'innovazione quali motori capaci di coniugare le sfide evidenziate dalla scarsità delle risorse e dalla precarietà di molti ambienti naturali. Diminuzione delle emissioni inquinanti, oculata gestione delle risorse idriche ed energetiche, riduzione dei rifiuti e incremento della raccolta differenziata, diminuzione dei consumi, de materializzazione (ad esempio attraverso il libretto elettronico e la tesi di laurea digitale), responsabilità ambientale, attenzione alle tematiche sociali, valorizzazione delle persone e rispetto dei valori fondanti indicati nello statuto e ribaditi nel codice etico, dovranno divenire sempre più principi gestionali e di supporto alle decisioni, ma, soprattutto, dovranno entrare a far parte dei comportamenti 'istintivi' di tutti noi.

La seconda bozza di documento di Piano strategico è stata quindi sottoposta all'attenzione degli stakeholder interni (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, collaboratori, ecc.) ed esterni (Enti pubblici territoriali, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali, ecc.). A tal fine il documento è stato pubblicato in forma elettronica (13 ottobre 2011) nel portale Infoscari e, accompagnato da una lettera del Magnifico Rettore sollecitante feedback, spedito in forma cartacea (3 novembre 2011) a:

- 181 Istituzioni (Regione e Provincie del Veneto, Comuni della Provincia di Venezia, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali del Veneto e della Provincia di Venezia);
- 39 Istituti di credito;
- 50 imprese tra le più significative del Veneto.

Ai destinatari della versione cartacea è stata in seguito (19 dicembre 2011) spedita, a firma del Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico, anche una e-mail per verificarne il ricevimento e sollecitare ulteriori feedback. Tutte le osservazioni ricevute, nessuna esclusa, hanno sottolineato un grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico.³² La principale e quasi unica osservazione critica è pervenuta da Gianmario Tondato Da Ruos – Amministratore Delegato di Autogrill S.p.A. ed ex cafoscarino (11 novembre 2011) – che ha consigliato di '[...] inserire qualche numero in più sia consuntivo che preventivo in

31 Tra i vari feedback ricevuti da parte degli istituti di credito va sicuramente segnalato quello dell'arch. Paolo Ceolin, Presidente della BCC di Marcon-Venezia e da parte delle imprese quello del dr. Antonio Motteran, Direttore generale della Carpenè Malvolti S.p.A., che ha inviato (16 novembre 2011) una presentazione in *slide* sintetizzante le sue idee su come preparare il 'management del futuro'. In particolare, il dr. Motteran ha insistito sui 'CP del proprio futuro'. Ossia su: 1) Costruire Persona; 2) Conoscere e Parteggiare per essere protagonisti facendo squadra; 3) Cercare e Progettare per realizzare il nostro progetto personale; 4) Competere e Proporre per concretizzare il raggiungimento del Risultato.

modo da spiegare la profondità del fenomeno universitario oltre al modello e alla pianificazione'. Il presente Allegato al Piano strategico sicuramente risponde alla prima parte della richiesta, ossia a quella di 'inserire qualche numero in più [...] consuntivo'. Per rispondere invece alla seconda parte, ossia a quella di 'inserire qualche numero in più [...] preventivo' il team di progetto ha provveduto per ogni Strategia e, più precisamente, per ogni Azione Strategica a identificarne il responsabile 'politico' nonché almeno un Indicatore di Performance. Gli ultimi sono stati quindi ripresi e valorizzati in termini di parametri obiettivo all'interno della Programmazione Triennale MIUR.³²

Tale documento è stato infine presentato dal Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico a rappresentanti de:

- la Regione del Veneto: Maria Luisa Coppola - Assessore all'Economia e Sviluppo, Ricerca e innovazione (11 gennaio 2012); Elena Donazzan - Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro (14 febbraio 2012); Tiziano Baggio - Segretario Generale della Programmazione (15 dicembre 2011); Marco Zanetti - Commissario Direzione Sviluppo Economico (16 gennaio 2011) e Caterina De Pietro - Dirigente Unità di progetto Ricerca e Innovazione (16 gennaio 2011);
- la Provincia di Venezia: Francesca Zaccariotto - Presidente (31 gennaio 2012);
- il Comune di Venezia: Giorgio Orsoni - Sindaco (18 novembre 2011) e Antonio Paruzzolo - Assessore alla Attività produttive, Artigianato e Partecipazioni Societarie (19 gennaio 2012);
- la Unioncamere del Veneto: Alessandro Bianchi - Presidente e Gian Angelo Bellati - Direttore generale (21 dicembre 2011);
- la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia: Giuseppe Fedalto - Presidente e Roberto Crosta - Segretario generale (21 dicembre 2011);
- la Confindustria Veneto: Andrea Tomat - Presidente, Gianpaolo Pedron - Direttore generale, Italo Candoni - Vicedirettore Area Economia e Territorio e Stefano Miotto - Vicedirettore Area Innovazione (22 dicembre 2011); Alberto Baban - Vicepresidente Gruppo PMI (17 gennaio 2012);
- la Confindustria Venezia: Luigi Brugnaro - Presidente e Francesco Miggiani - Direttore generale (10 gennaio 2012);
- la Confartigianato della Provincia di Venezia: Fabio Giacomello - Presidente e Giorgio Minighin - Segretario generale (21 dicembre 2011).

32 Il Programma triennale attuazione del Piano strategico d'Ateneo per il triennio 2012-2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 dicembre 2011.

Le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti degli Enti pubblici territoriali sono sempre state di grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. In particolare, con i rappresentanti della Regione del Veneto e del Comune di Venezia si è riflettuto sulla possibilità che alcuni Obiettivi del Piano strategico possano essere almeno in parte di guida anche per altre istituzioni non solo universitarie, e quindi sulle possibili modalità per incentivarne il perseguimento. Si è riflettuto in particolare su come incentivare le imprese a valorizzare il patrimonio artistico-culturale e ambientale di Venezia e del Veneto facendone un *driver* di innovazione strategica. È stato quindi suggerito di non riferirsi solo alle produzioni culturali tradizionalmente intese, sebbene queste costituiscano un settore economico in crescita in una fase di generale difficoltà economica. Ma di riferirsi anche a quei settori di attività focalizzati sulla progettazione e produzione di oggetti 'materiali' che possono essere rivitalizzati dalla contaminazione con risorse provenienti dal mondo della cultura. È stato fatto notare come mentre gli oggetti nella loro dimensione materiale diventano sempre più simili a causa della globalizzazione, essi possono essere differenziati dalle trasformazioni immateriali che la cultura è in grado di operare su loro. È stato sottolineato come l'importanza del settore culturale si manifesta perciò anche quando la cultura diventa fonte d'innovazione assumendo la funzione di un input creativo che entra nella progettazione e produzione di oggetti materiali destinati al mercato globale. Per raccogliere questa osservazione si è proceduto a raffinare la Strategia 'Specializzazione sull'ambito tematico strategico: Conservazione e produzioni culturali'. Più in generale, si è riflettuto sull'importanza degli studi di management per aiutare il sistema produttivo Veneto a superare la crisi finanziaria ed economica che le ha investite. In particolare, si è osservato come un percorso di management di alto livello richieda un contributo di competenze economiche per accogliere una visione più aperta e dinamica. È stato quindi suggerito di modificare nel modo seguente il titolo della Strategia collegata 'Specializzazione sull'ambito tematico strategico: Economia e *Management*', senza peraltro alterarne i contenuti che già recuperavano il ruolo delle competenze economiche. Si è infine riflettuto sul possibile coinvolgimento della Regione del Veneto e del Comune di Venezia nel progetto VESIC (*VENice Strategic Innovation Center*) riconoscendone l'importanza per aiutare le imprese a recuperare 'spirito imprenditoriale', nonché sul perseguimento dell'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' con particolare riferimento alla gestione dell'ESU (Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario).

Anche le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti del Sistema camerale sono sempre state di grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. In particolare, con la CCIAA di Venezia si è anche riflettuto su possibili sinergie per recuperare efficienza organizzativa.

Le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti delle Associazioni imprenditoriali possono infine essere ben sintetizzate nella seguente e-mail spedita (20 gennaio 2012) da Confindustria Veneto tramite il suo Direttore generale: 'Il primo apprezzamento va all'idea di predisporre un Piano Strategico, con 'vista' pluriennale e costruito attraverso gli elementi costituenti ogni importante azione umana (singola e collettiva): i valori, la missione, la visione ed i traguardi. È stato apprezzato il linguaggio utilizzato, per l'innovazione, la freschezza, la capacità di catturare l'attenzione e di promuovere curiosità e desiderio di approfondimento. Confindustria Veneto è consapevole che la competitività delle imprese si gioca moltissimo sulle competenze e sull'*open innovation*. Per questa ragione l'Università è un 'agente strategico' che favorisce l'evoluzione competitiva dei sistemi economici locali e del manifatturiero in particolare. All'Ateneo le imprese chiedono prevalentemente tre cose: 1) accesso alla ricerca ed attenzione al trasferimento ed applicabilità della stessa; 2) produzione di competenze, non solo spendibili nel mercato del lavoro, in quanto rispondenti alle esigenze della domanda, ma anche orientate trasversalmente all'apprendere continuo e caratterizzate da contenuti specialistici; 3) collaborazione nella costruzione di percorsi in alternanza, con particolare riferimento ad alcuni corsi di laurea e alla figura del dottore di ricerca, offrendo ad essi l'impresa quale 'campo vero e concreto di ricerca'. Per tali ragioni siamo molto interessati a collaborare sugli obiettivi: 1; 2; 4; 5 e 10. Si apprezza inoltre lo sforzo di specializzare l'Ateneo in alcune aree di eccellenza. Questo consente di poter convergere in Univeneto e sviluppare progetti comuni fra gli Atenei e fra gli Atenei e le imprese; integrando così percorsi di ricerca e di formazione, servizi, apportando ognuno delle offerte di eccellenza. A seguito dell'incontro attendiamo una proposta per avviare concretamente la collaborazione. Il nostro ruolo di rappresentanza ci consente di raccogliere le esigenze delle imprese e di diffondere verso le stesse opportunità e strumenti per maggiormente competere. L'Ateneo e la sua governance possono sensibilizzare i docenti e gli studenti per ridurre la distanza culturale e di approccio che caratterizza ancora i nostri due 'mondi', favorendo concreti percorsi di confronto improntato al fare, di integrazione e di 'meticcio'. Per raccogliere queste osservazioni si è proceduto a raffinare la Strategia 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School'.

2.5.6 La fase 5. Il piano strategico

Il processo di formulazione del Piano strategico si è concluso con il recepimento delle osservazioni emerse dal confronto con gli stakeholder interni ed esterni rispetto al documento redatto alla fine della Fase 4. Questa ultima revisione ha portato a raffinare alcune Strategie ma soprattutto per ognuna di queste e, più precisamente, per ogni Azione Strategica,

a identificarne il responsabile 'politico' nonché almeno un Indicatore di Performance così da arrivare alla stesura definitiva del Piano Strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il documento finale del Piano strategico è stata quindi portato per la definitiva approvazione all'attenzione del Senato Accademico (15 febbraio 2012) e quindi del Consiglio di Amministrazione (5 marzo 2012).

Il piano strategico dell'Università Ca' Foscari di Venezia per il triennio 2010-2012 è un documento corposo che è tuttora disponibile nel sito web dell'Università (http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=124729). Esso ha rappresentato il risultato principale del progetto di ricerca-azione. Tuttavia, ai fini del presente lavoro, assume maggiore rilievo l'esplicitazione della dinamica processuale del lavoro strategico per la pianificazione, che si è tentato di rendere nei paragrafi precedenti. Del resto, l'approccio *practice-based* applicato alla strategia si qualifica proprio per mettere in primo piano il processo strategico - *strategizing* - quale elemento costitutivo della dinamica che trova concretizzazione puntuale in un risultato finale concreto. Nel nostro caso, il piano strategico 'Verso Ca' Foscari 2018'.

2.5.7 L'implementazione e i risultati

Il processo di formulazione degli obiettivi e delle strategie per il periodo 2011-2018, descritto nel precedente paragrafo 2.5.5 e portato a sintesi nel piano strategico d'Ateneo 'Verso Ca' Foscari 2018', ha trovato concreta attuazione attraverso la messa in campo di un ampio set di 'Azioni', le cui performance sono state costantemente misurate mediante la predisposizione di un sistema di indicatori di tipo quantitativo e qualitativo. La misurazione delle performance è funzionale all'attivazione di meccanismi sistematici di controllo rispetto agli obiettivi programmati. Per poter soddisfare al meglio l'esigenza del controllo nelle Università, il sistema di indicatori deve essere opportunamente tarato su due variabili fondamentali, efficienza ed efficacia. La prima misura la capacità di impiego in senso economico dei fattori produttivi mentre la seconda misura la qualità dei risultati ottenuti dal sistema dei processi aziendali. Entrambe devono trovare adeguata rappresentazione attraverso la predisposizione di set di indicatori mirati, di natura quantitativa ed anche qualitativa, rivisti periodicamente al fine di consentire un raccordo più stretto con la strategia e i suoi cambiamenti. Si tratta di un'ulteriore direttrice del cambiamento strategico nelle Università dal momento che le organizzazioni universitarie sono tradizionalmente inclini a misurare quello che fanno, per poi comunicarlo all'esterno al fine di condizionare a loro vantaggio il comportamento e le scelte degli stakeholder, piuttosto che ciò che producono e le modalità attraverso le quali tali risultati sono acquisiti (Christensen e Eyring 2011). In questo periodo storico, in cui i costi della formazione universitaria sono

in crescita ed il prestigio è sempre meno spendibile come variabile della differenziazione, gli stakeholder tutti e gli studenti e gli organi ministeriali in particolare, sono sempre più orientati a valutare le Università in relazione a quello che producono piuttosto che affidarsi alle valutazioni di agenzie specializzate o al parere degli ex-studenti. La valutazione dipende dal livello di soddisfazione percepita dei bisogni e, quindi, investe la funzione di produzione economica delle Università in modo più significativo rispetto a quanto succedeva nel recente passato. L'adeguamento a questo ulteriore cambiamento di prospettiva implica la messa a punto di un sistema di indicatori, qualitativi e quantitativi, calibrato sull'efficacia ed efficienza della produzione economica.

Nel caso specifico di Ca' Foscari, la costruzione del set di indicatori per la misurazione ed il controllo della performance ha seguito la definizione delle 'Azioni'. Queste ultime sono logicamente riconducibili ad otto aggregati di attività omogenei per tipologia di intervento, denominati 'Prospettive'. Cinque 'Prospettive' coincidono con le linee d'indirizzo previste dal MIUR: - Prospettiva Didattica, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sui corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere; - Prospettiva Ricerca, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sul programma di sviluppo della ricerca scientifica; - Prospettiva Studenti, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sulle azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; - Prospettiva Internazionalizzazione, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sui programmi di internazionalizzazione; - Prospettiva Personale, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sul fabbisogno di personale docente e non docente sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità. Le restanti tre 'Prospettive' sono una peculiarità dell'Ateneo in quanto non previste dal MIUR ma definite internamente per facilitare il collegamento con gli obiettivi qualificanti il Piano Strategico: - Prospettiva Assetto Interno, aggregato delle azioni riferite agli obiettivi strategici relativi alla riorganizzazione dell'assetto interno, comprese le strategie inerenti il patrimonio edilizio; - Prospettiva Integrazione con il Territorio, aggregato delle azioni riferite agli obiettivi strategici finalizzati ad una migliore e più incisiva integrazione con il territorio di riferimento; - Prospettiva Sostenibilità, aggregato delle azioni riferite all'obiettivo della piena adozione di un orientamento trasversale alla sostenibilità.

Il raccordo tra le 'Prospettive', contenute nel Piano Triennale della Performance, gli 'Obiettivi, le strategie, le azioni e gli indicatori di performance', contenuti nel Piano Strategico rappresenta un momento strategico di fondamentale importanza perché capace di legare assieme il momento della riflessione strategica con quello della focalizzazione in obiettivi perseguibili ed, infine, con quello della misurazione e del controllo dei risultati conseguiti.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Potenziamento dell'attività di ricerca

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.1.1 Aumento annuale della quota percentuale di finanziamento di Ateneo destinata alla Ricerca	Risorse (di Ateneo) dedicate alla ricerca / Totale entrate correnti (incassi C e R)	0,34%	0,39%	„ ^[1]	-	
1.1.2 Aumento del numero di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e degli Assegni di ricerca anche con focus applicativi diversi	N° ricercatori in formazione (dottorandi e assegnisti di ricerca) / Totale docenti di ruolo (compresi i ricercatori)	1,1	1,1	1,33	1,23	13,40%
1.1.3 Introduzione nel Fondo unico di dipartimento di una quota che premi il finanziamento da parte dei Dipartimenti di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e Assegni di ricerca	On / Off	OFF	ON			
1.1.4 Incremento dell'attività di Docenti e Ricercatori	N° di professori e ricercatori di ruolo che hanno effettuato almeno una pubblicazione nell'anno registrata in U-Gov catalogo	467	476	455	410	-12,2% ^[2]
1.1.5 Incremento del livello di qualità delle pubblicazioni	N° pubblicazioni censite dalle banche dati Web of Science (WOS) e Scopus	WOS 337	331	336	349	3,60%
		Scopus 331	314	422	470	42,00%
1.1.6 Incremento del tasso di successo nei Progetti di Ricerca	Entrate riscosse (C e R) nell'anno per: finanziamenti UE e finanziamenti da altre istituzioni pubbliche estere	3.245.814	8.293.287	6.435.866	10.760.277	231,50%
	N° di professori e ricercatori di ruolo che hanno avuto un giudizio positivo su PRIN e FIRB	86	88	5	33	NA ^[3]
1.1.7 Aumento della capacità di reperire risorse su bandi competitivi europei e internazionali	Entrate riscosse (C e R) da UE e altri organismi internazionali / Entrate proprie (totale riscossioni C e R)	8,86%	19,28%	15,09%	17,30%	95,20%

[1] Dal 2012 non esiste più il contributo di Ateneo per i progetti Prin valutati positivamente dal MIUR ma che non hanno ottenuto il finanziamento.

[2] Variazione negativa a fronte di una diminuzione dell'organico dei professori e ricercatori di ruolo (solo tempi indeterminati) di 33 unità nel corso del quadriennio.

[3] Per i bandi PRIN 2010-2011 (approvati nel 2013) e FIRB 2012 è stato introdotto il criterio di preselezione da parte dell'Ateneo con un numero di progetti definito. I dati FIRB 2013 non sono al momento disponibili.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Specializzazione su produzioni culturali, studi orientali, relazioni internazionali, management, ambiente e sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.2.1 Eliminazione delle Facoltà e riduzione dei Dipartimenti da 19 a 8: Filosofia e Beni Culturali; Studi Umanistici; Studi Linguistici e Culturali Comparati; Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, Management; Economia; Scienze Ambientali, Informatica e Statistica; Scienze Molecolari e Nanosistemi. Assegnazione ai Dipartimenti del compito di organizzare e gestire la didattica e la ricerca, anche incorporando nei Dipartimenti i Centri di ricerca di Ateneo	On / Off	OFF	ON			
1.2.2 Assegnazione dei punti organico per posti da ricercatore e professore sulla base della qualità del progetto di ricerca presentato e della sua coerenza con gli ambiti tematici identificati come strategici	Docenti reclutati sulla base dei modelli valutativi pesati in punti organico / Tot docenti reclutati (comprese chiamate dirette) pesati in punti organico	-	-	100%	100%	0%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.3.1 Costituzione delle Scuole Interdipartimentali in: Conservazione e Produzione dei Beni Culturali, Relazioni internazionali, Studi Asiatici e Gestione Aziendale, Servizio Sociale e Politiche Pubbliche, Sostenibilità dei Sistemi Ambientali e Turistici	N° CFU erogati dalle Scuole interdipartimentali / Totale CFU erogati	-	-	0,17	0,16	-5,30%
	N° CFU erogati dai Dipartimenti / Totale CFU erogati	-	-	0,83	0,84	1,00%
1.3.2 Creazione di una <i>Summer School</i> di Ateneo per aumentare l'offerta di scuole estive a Ca' Foscari (per ora esistono solo la <i>Ca' Foscari-Harvard Summer School</i> , la <i>Summer School on Latin American Economies</i> , e le scuole estive a Feltre)	N° studenti frequentanti la Summer School / (N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	-	-	0,65	0,6	-6,7%
1.3.3 Incremento dei Progetti di ricerca interdipartimentali	N° progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati da più dipartimenti / Totale progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati	-	10,34%	12,6%	8,78%	NA ^[1]
1.3.4 Avvio e consolidamento del Collegio internazionale di merito	N° domande di ammissione / Totale posti disponibili			100%	100%	0,00%
	N° domande di ammissione da parte di studenti stranieri / N° domande di ammissione			7,14%	2,08%	-70,80%

[1] L'indicatore è calcolato solo per i progetti su bandi PRIN ed Europei in quanto i dati sui bandi FIRB non sono disponibili.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.4.1 a) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione – Prospettiva Organizzazione	1. N° docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per CdL e di Laurea magistrale attivati / N° CdL e di Laurea magistrale attivati	9,15	9,32	10,67	-	16,70%
	2. N° Moduli didattici di II livello / Totale moduli didattici	46,24%	47,88%	46,83%	46,91%	1,40%
	3. N° moduli didattici affidati a personale docente non strutturato/ Totale moduli didattici	56,91%	49,36%	45,24%	45,31%	-20,40%
1.4.1 b) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione – Prospettiva Risultati	1. CFU acquisiti nell'anno / CFU previsti per gli studenti nell'anno	53,45%	55,56%	60,59%	59,51%	11,30%
	2. N° immatricolati ai corsi di Laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo / Immatricolati alle lauree magistrali	27,84%	26,92%	29,32%	35,32%	26,90%
	3. Laureati impiegati ad 1 anno dal conseguimento del titolo / Totale laureati nel medesimo anno intervistati da Almalaurea	54,60%	55,50%	55,50%	52,20%	-4,40%
	4. Qualità media rilevata tramite i questionari sulla didattica degli studenti	7,63	7,68	8	8,25	8,10%
1.4.2 Armonizzazione e semplificazione della prova finale per i corsi di laurea di 1° livello	On / Off	OFF	ON			

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.5.1 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica dei Dipartimenti con l'attribuzione premiale del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti	Percentuale del Fondo di dotazione dei dipartimenti attribuito su base premiale	100%	100%	100%	100%	0%
1.5.2 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Didattica dei docenti tramite questionari on-line agli studenti	Proporzione di insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti	70,60%	80,02%	94,07%	96%	36%
1.5.3 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Dottorati di ricerca con attribuzione delle risorse su base premiale	N° Borse di dottorato di Ateneo assegnate su base premiale / Totale borse assegnate	0%	0%	50%	50%	-
1.5.4 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Master Universitari e nella loro gestione attraverso la Challenge School	N° master valutati da Almalaurea / Totale master	100%	100%	100%	-	0%
1.5.5 Implementazione e attivazione a regime del modello AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) delle Sedi dei Corsi di studio	N° di SUA_CdS prodotte entro il 31 dicembre rispetto al totale	-	-	-	42	
	Ore di docenza esterna / Ore docenza personale strutturato	72,12%	61,90%	50,26%	51,74%	-28,30%
1.5.6 Introduzione di un modello organico e sistematico di Valutazione interna della ricerca	Adozione di un sistema di valutazione interna della ricerca	-	-	-	-	
	N° di SUA-RD approvate entro il 31 dicembre	-	-	-	-	
	N° di obiettivi raggiunti dai dipartimenti e dalle strutture di ricerca rispetto agli obiettivi programmati	-	-	-	11	z

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 2. Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

Strategia: Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari"

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.1.1 Lancio dei progetti '2011 Anno degli Alumni' per rinnovare e potenziare il rapporto coi laureati di Ca' Foscari, e 'Ca' Foscari 2018' per valorizzare il nome e la storia dell'Ateneo	N° Iscritti Alumni / Totale laureati nell'anno	-	7,22%	41,09%	60,50%	737,90%
2.1.2 Lancio di eventi trasversali con cadenza infra (es. Ca' Foscari International Lectures) o annuale (es.: Ca' Foscari Digital Week, VENight) per rafforzare l'approccio interdisciplinare dell'Ateneo, il senso di appartenenza a una community e il rapporto col territorio	N° iscritti alla mailing list "eventi"	-	25.000	33.966	33.966	35,90%
2.1.3 Lancio di eventi teatrali (Laboratorio Stabile del Teatro Ca' Foscari a Santa Marta), musicali (MusiCafoscari 2011-12, ElettroFoscari), cinematografici (Ca' Foscari Cinema), letterari (Incroci di Civiltà) e museali, oltre che l'ARTnight, per creare un'esperienza universitaria senza eguali e per consolidare la collaborazione con le istituzioni del territorio	Durata (in giorni) degli eventi	-	240	244	341	42%
2.1.4 Configurazione dell'offerta di spazi espositivi e di rappresentanza e avvio del Campus Store	Giorni occupazione spazi espositivi / 360	51,39%	45,83%	22,78%	32,78%	-36,20%
2.1.5 Avvio di un'attività editoriale di Ateneo (Edizioni Ca' Foscari)	N° prodotti pubblicati da Edizioni Ca' Foscari / Totale prodotti pubblicati nell'anno	-	1,07%	1,30%	1,30%	21,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 2. Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

Strategia: Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.2.1 Realizzazione di <i>Double e Joint Degrees</i> con le più prestigiose Università straniere (es. <i>ESCP Europe</i>)	Titoli doppi e/o congiunti / Totale titoli offerti nell'anno	9,43%	16%	18,60%	33,33%	253,50%
2.2.2 Consolidamento e sviluppo delle relazioni con le più prestigiose Università straniere (es. attraverso la nuova <i>Summer School</i>)	N° studenti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	3,30%	3,99%	3,82%	4,24%	28,20%
2.2.3 Stipula di convenzioni con le più prestigiose Università straniere per sviluppare azioni reciproche di <i>placement</i>	N° Stage internazionali / Totale stage	12,96%	12,68%	17,01%	17,21%	32,80%
2.2.4 Avvio di un programma MBA executive itinerante (<i>Hoenheim-Tulane-HEC Paris</i>) che prevede lo svolgimento di corsi presso altre prestigiose Università straniere	On / Off	OFF	OFF	ON		
2.2.5 Sviluppo delle relazioni con le Aree geografiche considerate strategiche per l'Ateneo: Paesi Asiatici, Paesi dell'America latina, Russia, Est Europa e Balcani	N° studenti stranieri provenienti dai Paesi dell'Asia e Africa / Totale studenti stranieri incoming	-	7,89%	19,72%	22,25%	182,00%
	N° studenti stranieri provenienti dai Paesi dell'America latina / Totale studenti stranieri incoming	-	1,08%	1,67%	0,24%	-77,40%
	N° studenti stranieri provenienti da Russia, Est Europa e Balcani / Totale studenti stranieri incoming	-	21,15%	14,44%	14,18%	-33,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 2. Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

Strategia: Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.3.1 Aumento della capacità di far conoscere i prodotti della Ricerca a livello nazionale e internazionale	N° pubblicazioni censite da Banche dati (Web-of-Science e Scopus)	WOS 337	331	336	349	3,60%
		Scopus 331	314	422	470	42,00%
2.3.2 Valorizzazione delle conoscenze e dei risultati delle attività di ricerca di Ca' Foscari completando il database "progetti e competenze" e dandone adeguata visibilità sul sito web di Ateneo	N° schede aggiornate su U-Gov catalogo / Totale docenti di ruolo	-	1,70%	1,57%	1,16%	-31,80%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 2. Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

Strategia: Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.4.1 Stimolo a pubblicare su riviste censite dai principali ranking internazionali	Posizionamento medio rispetto a 3 ranking internazionali (Ranking QS, Ranking SciMago e Leiden Ranking)	QS 601	601	601	701	-100 posizioni
		SciMago 1633	1807	1247	1281	+352 posizioni
		Leiden >500	>500	>500	>500	0
		Censis 13 su 18	13 su 17	13 su 17	-	0
2.4.2 Incremento del tasso di pubblicazione di Ca' Foscari su riviste censite dalle banche dati Web-of-Science (Thomson-Reuters) e Scopus (Elsevier)	Posizionamento medio nei ranking nazionali	Sole24Ore 20 su 58	13 su 58	-	-	+7 posizioni
		Campus 9 su 22	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 3. Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.
 Strategia: Promozione di un Polo Universitario Veneziano

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
3.1.1 Avvio tra Ca' Foscari, IUAV, Studium Generale Marcianum, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di Belle Arti di iniziative didattiche e di ricerca congiunte	N° studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Venezia) / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	-	0,77%	1,70%	2,08%	170,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 3. Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.
 Strategia: Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un sistema Veneto di alta formazione

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
3.2.1 Avvio in Univeneto dei Dottorati interateneo in Scienze Storiche e in Scienze Economiche e della Scuola Dottorale Interateneo in Storia delle Arti	N° studenti cafoscarini iscritti ai dottorati interateneo / Totale iscritti ai dottorati di Ca' Foscari	-	3,32%	21,26%	20,27%	510,60%
3.2.2 Studio in Univeneto di ulteriori progetti di didattica di 2° e 3° livello interateneo	N° studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Veneto) / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	2,18%	2,65%	7,08%	7,31%	235,00%
3.2.3 Attivazione di "Erasmus Regionali"	N° studenti partecipanti a Erasmus regionali / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	0,78%	0,65%	0,55%	-	-30,10%
3.2.4 Lancio di una Business School Veneta anche recuperando l'esperienza della Fondazione CUOA	On / Off	-	-	-	-	-
3.2.5 Lancio di un ILO Veneto per l'erogazione dei seguenti servizi: brevetti, spin off, sportello imprese per consulenza tecnologica e strategica, business plan competition, incubazione d'impresa	On / Off	-	-	-	[1]	-

[1] Ancora non è stato attivato un ILO regionale. Ciononostante alcune attività (es. Start Cup Veneto) sono portate avanti dagli Uffici di trasferimento tecnologico degli Atenei del Veneto in modo coordinato.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.1.1 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Ricerca	Entrate in materia di ricerca (Accertato di competenza)/ Entrate correnti (Accertato di competenza)	6,02%	10,67%	9,20%		52,90%
4.1.2 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Didattica	Entrate in materia di didattica (Accertato di competenza)/ Entrate correnti (Accertato di competenza)	-	-	1,33%		
4.1.3 Potenziamento delle attività di supporto allo sviluppo di stage, tirocini e all'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro nazionale e internazionale	N° stage attivati nell'anno / Totale laureati nell'anno	0,76	0,8	0,69	0,68	-11,3%^[1]
4.1.4 Potenziamento delle attività per lo sviluppo di Spin-off, consorzi e incubatori d'impresa	Media tra: (Incremento di spin-off rispetto all'anno precedente), (Incremento di incubatori d'impresa rispetto all'anno precedente) e (Incremento consorzi partecipati rispetto all'anno precedente)	0,67	0,67	1	0,33	-50,00%
4.1.5 Potenziamento dell'attività di ricerca finalizzata ad avere impatti diretti sul Territorio	Entrate conto terzi (Incassato C+R) / Entrate correnti (Incassato C+R)	2,23%	2,01%	2,33%	-	4,50%
4.1.6 Potenziamento della partecipazione delle Aziende e degli Enti pubblici nell'offerta di master	Contributi finanziari provenienti da aziende ed altri enti / N° Master attivati		21.862,22	13.314,78		-39,10%

[1] Nel 2013 gli stage sono aumentati del 5%, ma, allo stesso tempo, sono aumentati i laureati del 18%.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.2.1 Sviluppo della Fondazione Ca' Foscari affinché gli interlocutori esterni possano avvalersi dei suoi servizi in termini di consulenza e ricerca, formazione, stage e placement, certificazione in vari ambiti, ecc.	Ricavi della Fondazione Ca' Foscari al netto del contributo dell'Università	1.503.129	2.390.474	3.214.130	3.743.576	149%
4.2.2 Lancio del progetto "Fondatori e Partner" per coinvolgere nella Fondazione enti privati e pubblici, dando loro la possibilità di promuovere borse di studio, essere presenti nella comunicazione istituzionale e non, definire la denominazione di aule, centri di ricerca o laboratori	Incremento patrimonio netto Fondazione	4,18%	3,86%	5,34%	3,56%	
4.2.3 Creazione di un Innovation e di uno Strategic Board della Fondazione Ca' Foscari per discutere l'istituzione di nuovi prodotti formativi in Ateneo	On / Off	OFF	ON			

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.3.1 Lancio del progetto VESIC per supportare lo sviluppo di processi di innovazione strategica nelle imprese	Quote di finanziamento / Totale finanziamento	-	30% ^[1]	-	-	
4.3.2 Creazione di una Master School di Ateneo (Ca' Foscari Challenge School) per la formazione Executive e MBA/DBA.	N° master gestiti dalla CFCS / Totale master d'Ateneo	-	-	33,33%	68,18%	104,5%

[1] Il finanziamento è stato ridotto da 962.239,88 € a 577.498,18 €. L'indicatore non è applicabile per gli anni 2012 e 2013 perché il progetto è stato prorogato e il saldo del contributo verrà effettuato dopo la consegna del rendiconto finale (entro febbraio 2015).

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.1.1 Creazione di un Housing Office di Ateneo e di un regime convenzionale privilegiato con i collegi universitari privati e con ESU	N° posti letto convenzionati / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	0,02	0,03	0,03	48,25%
5.1.2 Aumento delle sale di studio con apertura serale	N° posti aula / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,02	0,04	0,04	0,04	121,71%
5.1.3 Potenziamento dei servizi del Centro Universitario Sportivo	N° studenti iscritti al CUS / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	2,68%	2,82%	4,24%	3,33%	24,50%
5.1.4 Miglioramento dei Servizi Bibliotecari	1. N° posti in biblioteca / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,09	0,09	0,08	0,08	-9,10%
	2. N° prestiti bibliotecari / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	3,4	3,2	2,9	-15,60%
	3. N° download / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	6,07	15,35	17,33	185,40%
5.1.5 Aumento della fruizione dei servizi di ristorazione e di alloggio	N° pasti annui / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	9,69	9,14	9,04	9,03	-6,80%
5.1.6 Start up del progetto cash-less (accesso ai servizi mediante tessera unica di Ateneo)	N°. macchine multifunzione attivate / tot dispositivi	-	-	81,82%	90,77%	10,94%
5.1.7 Miglioramento della qualità dei servizi offerti e dell'efficacia percepita dagli studenti	Valutazione degli studenti della qualità dei servizi offerti	6,33	6,29	6,96	-	9,95%
	N° relazioni annue delle Commissioni Paritetiche docenti / studenti trasmesse al Nucleo di Valutazione	-	-	-	11	
	N° rapporti annuali di riesame per i corsi di studio trasmessi ai Presidi di Qualità	-	-	-	42	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Potenziamento diritto allo studio

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.2.1 Copertura con borse di studio del fabbisogno da parte di studenti meritevoli e privi di mezzi	N° borse di studio erogate / N° idonei ai concorsi	97,99%	79,31%	62,49%	100%	2,10%
5.2.2 Realizzazione di programmi di prestiti d'onore	N° prestiti d'onore erogati / Richiedenti idonei	83,33%	81,82%	51,06%	100%	20,00%
5.2.3 Agevolazioni per merito sulle tasse universitarie	Valore riduzione concesse / Entrate per tasse	29,75%	27,48%	28,20%	-	
5.2.4 Realizzazione di un progetto pilota per studenti affetti da dislessia	N° studenti dislessici / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,03%	0,03%	0,07%	0,12%	291,80%
5.2.5 Potenziamento dei servizi per gli studenti disabili	N° studenti con disabilità / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,57%	0,71%	0,64%	0,63%	9,70%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.3.1 Realizzazione di un piano di comunicazione annuale e rivisitazione del sito web di Ateneo	Valutazione Censis del sito web di Ateneo	91/110	105/110	106/110	-	-15 posizioni
5.3.2 Creazione di un magazine di Ca' Foscari espressamente rivolto alle famiglie	N° famiglie contattate	-	20.000	20.000	20.000	0,00%
5.3.3 Istituzione del Giorno della Laurea	Partecipanti alla Cerimonia di laurea / Totale laureati triennale	-	77,91%	76,97%	80,37%	3,20%
5.3.4 Organizzazione di attività culturali nelle biblioteche dell'Ateneo	N° eventi culturali realizzati dalle biblioteche	-	-	48	15 ^[1]	-68,8%
5.3.5 Coinvolgimento crescente di studenti senior nelle attività di orientamento di base	N° ore di tutoraggio per attività di base	4.080	3.495	5.100	6.000	47,10%
5.3.6 Individuazione di referenti all'orientamento in ogni Dipartimento e Scuola	N° ore di tutoraggio per attività specialistiche	10.373	5.080	7.745	10.775	3,90%
5.3.7 Realizzazione di nuovi eventi a supporto del placement (Career day, Finance Day)	N° laureati partecipanti agli eventi / Totale Laureati	53,39%	76,49%	104,18%	114,82%	115,10%
5.3.8 Nuove strategie comunicative attuate dall'Ufficio orientamento ("ambasciatori" di Ca' Foscari presso le scuole del territorio, nuova formula per l'Open Day, illustrazione contenuti didattici per i nuovi Dipartimenti e Scuole Interdipartimentali)	N° istituti superiori che collaborano per attività di orientamento alla scelta degli studi universitari	33	63	71	119	260,60%

[1] Dal 2013 gli eventi delle Biblioteche sono stati concentrati nella nuova sede di Ca' Foscari Zattere (CFZ)

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professori su scala nazionale e internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.4.1 Potenziamento della capacità di attrarre studenti di talento dal altre università	N° studenti laureati (triennale) provenienti da altre università che si iscrivono a Ca' Foscari per la magistrale / N° studenti in regola con il pagamento delle tasse iscritti ai CDLM	10,46%	10,42%	12,14%	14,87%	42,10%
5.4.2 Potenziamento dell'attrattività dei migliori studenti stranieri da un numero crescente di paesi esteri	N° studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale / N° studenti in regola con il pagamento delle tasse iscritti ai CDLM	2,26%	2,96%	3,12%	3,64%	61,00%
5.4.3 Capacità di attrarre visiting students	N° visiting incoming (Erasmus - Extra UE)	211	257	281	326	54,50%
5.4.4 Capacità di internazionalizzare i dottorati di ricerca, attraverso l'iscrizione di studenti internazionali	N° studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato / N° studenti iscritti ai corsi di dottorato	15,98%	17,22%	18,90%	19,37%	21,20%
5.4.5 Aumento della mobilità outgoing dei docenti, dei ricercatori e degli studenti	Mobilità (misurata in mesi di permanenza all'estero) degli studenti outgoing	2.104	2.004	2544	2718	29,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi e uno delle chiamate per i docenti	(N° concorsi effettuati + N° chiamate dirette) / N° concorsi e chiamate programmati	100%	100%	100%	100%	0,00%
6.1.2 Estensione nell'uso della valutazione per le chiamate dei docenti idonei sulla base di una serie di indicatori di qualità e di coerenza con i criteri del MIUR	Criterio 2011: Distanza dalla Piramide (misurata valutando: 1. negativamente/positivamente il numero di ricercatori in meno/in più dei professori associati. 2. positivamente/negativamente il numero di professori ordinari in meno/in più dei professori associati) Criterio 2012: Professori Ordinari sul totale dei Professori Ordinari e Associati < 50%	-	45,76%	45,45%	43,71%	-4,50%
6.1.3 Predisposizione di un regolamento per la selezione dei nuovi ricercatori a tempo determinato	N° mensilità pagate ai ricercatori / N° mensilità totali pagate ai docenti	43,27%	50,06%	60,59%	66,72%	54,20%
6.1.4 Aumento della capacità di reclutamento di docenti stranieri	Docenti stranieri / Docenti totali	4,13%	4,91%	5,11%	5,02%	21,50%
6.1.5 Aumento della capacità di attrarre visiting professors	N° visiting professors / Docenti totali	1,18%	3,96%	11,20%	14,48%	1127,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Estensione nell'uso della valutazione delle attività del personale docente

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.2.1 Verifica dell'obbligo per il personale docente di effettuare gli impegni di didattica e di didattica integrativa ai sensi dell'art. 6 della legge 240/2010 previa realizzazione del regolamento	Impegno orario effettivo / Impegno orario teorico (al lordo degli sconti)	97,65%	100,62%	105,34%	110,07%	12,70%
6.2.2 Attribuzione uniforme del carico di didattica frontale al personale docente di ruolo	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Professori Ordinari	37,47	32,93	33,97	29,45	-21,40%
	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Professori Associati	28,8	31,01	34,35	31,68	10,00%
	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Ricercatori Universitari	35,27	30,4	30,96	32,12	-8,90%
6.2.3 Valutazione annuale e triennale dei Dipartimenti e della qualità dell'attività di ricerca dei docenti	Diversificazione nelle valutazioni ADiR (media dei dipartimenti)	-	-	1,58	1,43	-9,50%
6.2.4 Miglioramento della qualità della docenza	Valutazione degli studenti della qualità della docenza	7,63	7,68	8	8,25	8,10%
6.2.5 Miglioramento del reclutamento	Produzione scientifica media della coorte nei tre anni successivi all'assunzione	-	9,88	9,9	10,93	10,70%
	% ricercatori a TD che non hanno trascorso interamente il dottorato e il post dottorato nell'Ateneo che li ha selezionati	-	60%	71,43%	65,22%	8,70%
	% professori esterni dell'Ateneo reclutati negli ultimi tre anni	-	64%	51,72%	39,13%	-38,90%
	% docenti provenienti dall'estero o chiamati quali vincitori di progetti europei	-	9,43%	0%	8,70%	-7,80%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.3.1 Applicazione dei regolamenti di cui all'art. 8 della legge 240/2010 in tema di trattamento economico dei ricercatori e professori	N° scatti di carriera / N° domande	100%	-	-	-	
6.3.2 Istituzione ed erogazione dei Premi alla Ricerca	Ammontare dei premi / N° docenti e ricercatori dell'Ateneo	-	142	165,03	162,16	14,20%
6.3.3 Incentivazione dell'attività didattica curriculare dei ricercatori ai sensi della legge 240/2010	N° moduli coperti da ricercatori a tempo indeterminato / Totale ricercatori a tempo indeterminato	1,56	1,06	1,67	1,84	17,70%
6.3.4 Introduzione di una quota incentivante per i ricercatori e docenti capaci di ottenere contratti e finanziamenti da enti privati e pubblici	On / Off	-	-	ON	-	-

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

Strategia: Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA)

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi per il PTA	N° concorsi effettuati / N° concorsi teorici programmati	100%	100%	100%	100%	0,00%
7.1.2 Incremento delle risorse dedicate al potenziamento dell'organico	Punti organico riservati al PTA e CEL / Punti organico disponibili	22,89%	29,91%	42,20%	41,10%	79,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

Strategia: Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.2.1 Predisposizione di un piano pluriennale delle attività di formazione tenendo presente che il DL 78/2010 riduce la spesa per attività di formazione del 50% a decorrere dal 2011	N° ore di formazione fruiti dal PTA / Totale PTA	20,91	12,25	28,11	20,1	-3,90%
7.2.2 Verifica periodica del fabbisogno di competenze (Mappatura delle competenze)	Percentuale di corrispondenza tra i profili professionali richiesti ed i titolari di ruolo	-	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

Strategia: Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.3.1 Definizione del Fondo per l'incentivazione delle prestazioni sui massimi consentiti dalla vigente normativa	Fondo incentivante disponibile / Fondo incentivante massimo teorico	100%	100%	100%	100%	0,00%
7.3.2 Adozione del Piano della Performance ai sensi del D. Lgs 150/2009	Coefficiente di variazione (dev.std/media) delle valutazioni del PTA	7,31%	6,60%	8%	-	9,40%
7.3.3 Maggiore orientamento delle progressioni orizzontali in base al merito, invece che in base alla sola anzianità di servizio	Peso valutazione / Totale punteggio	-	68,75%	68,75%	-	0,00%
7.3.4 Rivalutazione dei criteri di attribuzione delle posizioni	Distanza dalla curva retributiva del sistema universitario (dal 2012)	-	-	-	-	
7.3.5 Creazione del ruolo del Segretario di Dipartimento	On / Off	OFF	ON			
7.3.6 Possibile istituzione del Fondo per la premialità ai sensi dell'art. 9 della legge 240/2010	On / Off	OFF	OFF	ON		
7.3.7 Miglioramento della qualità dei servizi offerti	Valutazione dei docenti sulla qualità dei servizi di supporto	-	-	4,34 su 6	4,52 su 6	4.1%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Rispetto dei requisiti di Sistema

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.1.1 Contenere la spesa di personale di ruolo (assegni fissi) al di sotto del 90% del Fondo di Funzionamento Ordinario proveniente dal MIUR	Criterio 2011: Rapporto AF/FFO<90% Criterio 2012: Spese del personale al netto delle entrate da enti esterni per il finanziamento di spese per il personale/ (FFO+PRO3+tasse e contributi al netto delle spese a riduzione)<80%	84,62%	65,71%	66,03%	65,36%	-22,80%
8.1.2 Mantenere il livello di indebitamento al di sotto dei requisiti normativi	Rate mutuo / Entrate libere (Entrate da FFO al netto degli Assegni Fissi+Contributi finalizzati per investimenti edilizia+tasse studenti) < 15%	4,49%	4,97%	5,29%	5,22%	16,30%
8.1.3 Adozione della contabilità economico patrimoniale quale contabilità ufficiale dell'Ateneo	Implementazione di U-GOV Contabilità	-	OFF	OFF	ON	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.2.1 Aumentare la spesa non vincolata, ovvero il livello della spesa non impegnata per retribuzioni al personale (di ruolo e non di ruolo)	Costo del personale (di ruolo e non) / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e delle partite di giro)	55,25%	60,32%	63,09%	-	14,20%
8.2.2 Collegamento dei budget dei Dirigenti agli obiettivi strategici e di gestione attraverso il Piano della Performance	Coefficiente di variazione (dev.std/valore medio) delle valutazioni dei ruoli dirigenziali	1,78%	4,77%	3,79%	-	112,90%
8.2.3 Attribuzione di obiettivi alle unità organizzative oltre che alle persone	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal piano della performance nei tempi previsti	-	64%	63,67%	80,46%	25,70%
8.2.4 Attivazione di assegni di ricerca per lo sviluppo dei processi chiave dell'amministrazione	N° mensilità per assegni di ricerca per il supporto di processi e progetti strategici dell'Amministrazione dell'Ateneo	-	67	93	96	43,30%
8.2.5 Creazione di una unità centrale di quality assurance della didattica	On / Off	OFF	ON			
8.2.6 Creazione di un ufficio centrale per la gestione della logistica delle attività didattiche	On / Off	OFF	ON			
8.2.7 Creazione di un Sistema Bibliotecario di Ateneo e riconoscimento dell'autonomia organizzativa al Sistema e non alle Biblioteche	On / Off	OFF	ON			
8.2.8 Implementazione di un compiuto processo di fissazione e monitoraggio degli obiettivi finalizzato al miglioramento dei processi e alla valutazione delle prestazioni individuali e organizzative	Varianza (Obiettivi operativi assegnati alle strutture / N° processi gestiti dalle strutture)	-	-	-	1,28	
	Media della valutazione dei dirigenti / Media della valutazione del personale tecnico amministrativo	-	0,92	0,89	-	-2,80%
8.2.9 Implementazione di un sistema di integrated reporting	Pubblicazione di un integrated Report d'Ateneo	OFF	OFF	ON		

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.3.1 Creazione di unità organizzative dedicate alla Pianificazione e alla Valutazione	On / Off	OFF	ON			
8.3.2 Creazione di una banca-dati dei revisori (in collaborazione anche con altre Università ed enti)	N° revisori attivi censiti dalla banca dati dei referees	-	160	181	181	13,10%
8.3.3 Sperimentazione e attivazione del sistema di prevenzione plagio	N° tesi esaminate/N° tesi effettuate	-	27,27%	41,66%	43,78%	60,5%
8.3.4 Adozione di un sistema di finanziamento dei Dipartimenti su base valutativa	Fondi assegnati ai dipartimenti su base valutativa / Fondi assegnati ai dipartimenti	100%	100%	100%	100%	0,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.4.1 Revisione del Sistema Informativo di Ateneo	Ammontare di investimenti in infrastrutture informative / Totale investimenti in infrastrutture	15,86%	30,21%	23,76%	-	49,80%
8.4.2 Realizzazione del Bilancio Unico di Ateneo e della Contabilità Economico Patrimoniale	On / Off	OFF	ON			
8.4.3 Estensione dell'uso del protocollo informatico a tutte le strutture di Ateneo	N° strutture che usano il protocollo informatico / N° strutture di ateneo	5,41%	41,94%	100%	100%	1748,40%
	N° pratiche trattate con il protocollo informatico / N° pratiche totali	1,38%	7,38%	100%	100%	7146,40%
8.4.4 Realizzazione di strumenti di e-procurement a disposizione di tutte le strutture di Ateneo	N° fornitori accreditati dal sistema di e-procurement	-	5	„[1]“	-	
8.4.5 Consolidamento, miglioramento e sistematizzazione delle nuove procedure informatizzate	Valutazione del personale docente e PTA sui sistemi informatici d'Ateneo	-	-	PTA 4,43 su 6 docenti 4,08 su 6	PTA 4,44 su 6 Docenti 4,39 su 6	PTA 0,22% DOC 7.59%

[1] Sistema sostituito dal MEPA.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Potenziamento della residenzialità universitaria

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.1.1 Completamento della progettualità per la realizzazione di residenze universitarie a San Giobbe, Santa Marta e via Torino	Residenza Universitaria di San Giobbe	-	Progetto definitivo			
	Residenza Universitaria di via Torino	-	Progetto esecutivo	Progetto esecutivo	Progetto esecutivo	
	Residenza Universitaria di Santa Marta	-	Frase progetto unitario	Frase progetto unitario	Frase progetto unitario	
9.1.2 Individuazione delle modalità di finanziamento tramite ricorso a finanza agevolata o project financing	Capitale di terzi / Totale investimento	-	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.2.1 Gestione più efficiente della manutenzione ordinaria	Spese per manutenzione ordinaria / Totale spese correnti (escluse le spese per il personale)	8,62%	6,24%	11,20%	-	30,00%
9.2.2 Individuazione risorse adeguate per la manutenzione straordinaria	Spese per manutenzione straordinaria / Totale spese in conto capitale	1,90%	0,85%	0,61%	-	-67,70%
9.2.3 Ristrutturazione di Ca' Dolfin, Ca' della Zorza, Palazzo Moro	Pagamenti / Quadro economico interventi	-	2%	80%	100%	100%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.3.1 Rispetto del crono programma contenuto nel piano triennale dei lavori edilizi di Ca' Foscari	Mq immobili per aree coperte / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	7,47	7,74	7,2	7,03	-6,00%
	Mq immobili per aree scoperte / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	1,51	1,51	1,4	1,37	-9,50%
9.3.2 Completamento dei lavori del Campus di via Torino	Superficie immobili mq coperti destinati all'area scientifica / N° studenti iscritti all'area scientifica	9,82	10,17	12,64	13,21	34,50%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area scientifica / N° studenti iscritti all'area scientifica	0,7	0,72	0,9	0,9	28,50%
9.3.3 Completamento dei lavori del Campus di San Giobbe	Superficie immobili mq coperti destinati all'area economica / N° studenti iscritti all'area economica	2,49	2,47	2,56	2,53	1,70%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area economica / N° studenti iscritti all'area economica	0,4	0,3	0,32	0,3	-23,80%
9.3.4 Completamento dei lavori del Campus di Santa Margherita	Superficie immobili mq coperti destinati all'area linguistica / N° studenti iscritti all'area linguistica	1,82	1,74	1,55	1,43	-21,60%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area linguistica / N° studenti iscritti all'area linguistica	0,64	0,62	0,55	0,5	-21,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Potenziamento della didattica di sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.1.1 Mappatura dell' Offerta Formativa esistente finalizzata all'individuazione di moduli didattici che esprimono affinità con le tematiche della sostenibilità (ambiti ambientale e sociale)	On / Off	OFF	ON			
10.1.2 Sviluppo di linee guida per l'individuazione dell'offerta didattica direttamente o indirettamente riferibile a scopi di formazione ed educazione ambientale e sociale (cd. Offerta Formativa Sostenibile)	On / Off	OFF	OFF	ON		
10.1.3 Valorizzazione dell'Offerta Formativa Sostenibile già attivata, anche attraverso apposita sezione web e progettazione di nuovi percorsi formativi sostenibili	N° CFU riferibili alla sostenibilità / Totale CFU erogati nell'anno	-	-	25,00%	22,71%	-9,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Potenziamento della ricerca di sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.2.1 Incremento e valorizzazione dei Progetti di ricerca in materia di sostenibilità	% di finanziamento ai progetti di ricerca dedicati alla sostenibilità	79,61%	23,46%	12,40%	-	-84,40%
	2. N° pubblicazioni tematiche / N° tot. Pubblicazioni	4,66%	10,41%	10,28%	-	120,40%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.3.1 Sviluppo di attività per promuovere la politica di sostenibilità nell'Ateneo, la soddisfazione degli studenti, il benessere del personale, il sistema di Sustainable Public Procurement, il miglioramento dell'efficienza energetica e della gestione dell'acqua, la dematerializzazione, la raccolta differenziata (progetto Ra.Di.Ca), la riduzione delle emissioni di CO2 (progetto Carbon Management), la mobilità aziendale sostenibile	N° impegni di sostenibilità raggiunti nell'anno / N° tot. impegni CIS individuati	60%	41,82%	56,92%	45%	-5,1% ^[1]
10.3.2 Pubblicazione del "Report di Sostenibilità" con ulteriori approfondimenti sul sito web tematico	On / Off	OFF	ON			
10.3.3 Realizzazione del sito web tematico "Ca' Foscari Sostenibile"	N° di visitatori	-	-	5.854	12.913	120,60%
	N° news pubblicate	-	32	68	62	93,80%
10.3.4 Ricognizione di Atenei interessati per inserire la sostenibilità come criterio negli attuali ranking universitari	Contatti formalizzati avviati con atenei nazionali ed internazionali	-	2 network internazionale (Global Compact, PRME), GreenMetric	3 network internazionali (ISCN, GUPES, IAU-HESD), GreenMetric, 2 conferenze internazionali	2 network internazionali (SDSN, GBS), GreenMetric, 1 network degli atenei sostenibili italiani (non formalizzato)	50,00%
10.3.5 Dematerializzazione delle procedure e riduzione dell'utilizzo di carta	Spesa annua per acquisto di carta e cancelleria/ Spese per acquisto di beni e servizi	7,54%	6,99%	6,45%	-	-14,40%
10.3.6 Assicurare l'equilibrio di genere negli Organi d'Ateneo	Equilibrio di genere negli Organi d'Ateneo e di Dipartimento	-	-	-	21,88%	

[1] Sono stati considerati solo gli impegni raggiunti al 100%. Inoltre, in presenza di target pluriennale, alcuni impegni raggiunti parzialmente nell'anno considerato non sono stati conteggiati (se nella rimodulazione CIS dell'anno successivo non sono stati ripresentati).

2.5.8 Discussione e implicazioni metodologiche

Il progetto di ricerca-azione analizzato consente di acquisire primi elementi utili per esplorare, nello specifico, il ruolo degli strumenti di visualizzazione strategica per la definizione del processo strategico in contesti qualificati da elevata complessità (tab. 25).

Tabella 25. Ruoli e funzioni della visualizzazione strategica

Esplicitazione degli effetti della visualizzazione strategica per il trattamento della complessità del processo strategico	Qualificazione operativa dei tratti di complessità rilevati e esplicitazione dei collegamenti con il processo strategico	Identificazione del ruolo della visualizzazione strategica
Definizione di un modello di visualizzazione entro il quale ogni soggetto identifica, ordina e collega i concetti strategici rilevanti Razionalizzazione del pensiero strategico individuale attraverso le sollecitazioni cognitive prodotte dal 'vedere ciò che si pensa' identificazione delle variabili esplicative del problema affrontato mediante continue rifocalizzazioni del pensiero lungo i collegamenti dell'asse strategia-azione-risultati	Emersione di differenze interpretative su problemi simili utilizzate per stimolare avanzamenti del processo strategico sfruttando il valore intrinseco della diversità anziché attenuarlo Identificazione dei pattern strategici rilevanti per il singolo e per il gruppo Riconoscimento esplicito della necessità di cambiare in termini originali e innovativi	Esplicitazione dei tratti di complessità del processo strategico Visualizzazione strategica come oggetto tecnico con funzioni di rappresentazione
Facilitazione al confronto sistematico tra differenti soggetti, interni ed esterni, mediante il riferimento ad una piattaforma cognitiva e simbolica comune, con attenuazione dell'esuberanza delle forze negoziali e politiche Creazione e continua messa a punto di un linguaggio scritto e verbale proprio del gruppo di lavoro, che ha reso più agevoli le intersezioni tra il gruppo di ricerca e i soggetti intervistati e tra soggetti intervistati Ricalibrazione multipla dell'attività di <i>sensemaking</i> , su base individuale e collettiva, favorita dalla visione di sistema sul processo strategico	Mobilizzazione ed aggregazione dei concetti strategici e delle basi di conoscenza per dare dinamismo al processo cognitivo Coinvolgimento plurimo di soggetti interni ed esterni per rendere operativo e sistematico il confronto tra differenti prospettive di osservazione Focalizzazione dei processi di <i>sensemaking</i> su ciò che è rilevante per l'organizzazione e non per specifiche coalizioni di potere	Costruzione su base collettiva del processo strategico e dei suoi tratti emergenziali Visualizzazione strategica come oggetto di confine con funzioni di interazione attiva

Esplicitazione degli effetti della visualizzazione strategica per il trattamento della complessità del processo strategico	Qualificazione operativa dei tratti di complessità rilevati e esplicitazione dei collegamenti con il processo strategico	Identificazione del ruolo della visualizzazione strategica
Facilitazione al riconoscimento, su base individuale e collettiva, di opportunità da sfruttare per perseguire obiettivi generali e non particolari Amplificazione della capacità di dare senso ai problemi e di ricercare soluzioni originali mediante l'attivazione di meccanismi cognitivi che facilitano i collegamenti tra passato, presente e futuro Allargamento della ricerca di opportunità stimolando il processo cognitivo oltre i confini di ciò che è noto al singolo e al gruppo	Trasformazione della <i>soft knowledge</i> individuale per la creazione di un nuovo sistema di interpretazione dei fenomeni Messa in discussione del pensiero dominante e produzione di nuova conoscenza out-of-the box Esplorazione creativa di nuovi pattern di significato per dare senso all'ambizione strategica	Generazione di un nuovo <i>framework</i> interpretativo sul ruolo e l'identità dell'Università e di idee originali ed innovative Visualizzazione strategica come oggetto epistemico con funzioni generative

L'utilizzo delle mappe concettuali quali strumenti di visualizzazione strategica facilita il riconoscimento della natura complessa del processo strategico attraverso la lettura che invita a riconoscere l'impatto a livello di rappresentazione del pensiero strategico, interazione dei concetti strategici e generazione di nuova conoscenza per la produzione di soluzioni innovative e utili a rendere concreta la nuova ambizione strategica d'Ateneo.

Rappresentazione del pensiero strategico ed esplicitazione dei tratti di complessità. I benefici della rappresentazione del pensiero strategico, individuale e collettivo, attraverso la mappa concettuale si evidenziano lungo la dimensione cognitiva. Gli intervistati hanno potuto collocare i concetti estrapolati dalle risposte aperte ai quesiti posti durante l'intervista all'interno di uno schema precedentemente presentato e condiviso e di effettuare i collegamenti logici tra tali concetti. Tale sforzo si è rivelato particolarmente utile per gli intervistati in quanto ha richiesto loro di organizzare al meglio il pensiero strategico fino al raggiungimento di una costruzione logica coerente. A tale risultato si è arrivati azionando tre meccanismi cognitivi: la visualizzazione, la semplificazione e il feedback. Con il primo meccanismo, il soggetto intervistato acquisisce consapevolezza in merito al pensiero strategico che lo qualifica, facilitando rimesse a punto e nuove configurazioni fino ad arrivare alla rappresentazione più convincente ai suoi occhi. Con il secondo meccanismo, si attiva un processo di selezione dei concetti da rappresentare e dei loro collegamenti basato sull'importanza relativa attribuita, senza l'influenza esercitata dalle forze politiche e negoziali. L'eliminazione progressiva delle molteplici variabili che qualificano la complessità del problema e delle loro molteplici e differenziate relazioni indirizza l'isolamento delle catene causali per la focaliz-

zazione degli aspetti rilevanti del problema. Quindi si riconoscono prime catene logiche sulle quali far avanzare ulteriormente il processo. Infine, con il terzo meccanismo si rende esplicita la natura dinamica dell'apparato cognitivo e il pensiero strategico si affina lasciando spazio all'apprendimento. Attraverso la revisione della mappa strategica iniziale e il confronto con dati oggettivi, l'intervistato non solo verifica la completezza dei concetti selezionati e la tenuta dei collegamenti logici, ma acquisisce stimoli per mettere in discussione l'articolazione del ragionamento in modo da ridurre sempre più le aree di incomprendimento del problema.

Il supporto fornito dalla visualizzazione strategica al processo è, dunque, apprezzabile nell'operare sintesi efficaci mediante processi cognitivi che affrontano la complessità che caratterizza il processo strategico. In questo modo la sintesi si manifesta attraverso catene causali astratte e coerenti sulle quali innestare processi di successiva ricalibratura del pensiero strategico.

A tal proposito il confronto tra la versione iniziale della mappa strategica e la versione finale ha consentito di mettere in risalto alcune differenze di struttura e contenuto, diretta espressione del carattere dinamico del processo di apprendimento sulla riflessione strategica individuale. Per la visione d'insieme di tutte le differenze riscontrate si veda tab. 26. L'apprendimento ha manifestato profondi caratteri emergenziali sollecitati dalla consapevolezza della rappresentazione visuale del pensiero strategico (mappa iniziale) da parte del singolo soggetto intervistato e dal confronto sistematico con il gruppo di ricerca. In questo modo l'esperienza individuale è stata calata all'interno di un contesto sociale dell'apprendimento (Wenger 2000), dove il gruppo di ricerca ha assunto il ruolo fondamentale di 'moderatore', ponendosi così come parte attiva del processo con funzioni di mediazione di basi di conoscenza, di contrapposizione dialettica e di attivatore di pattern di riflessione. Tale scelta sul piano metodologico ha permesso la creazione di uno 'spazio dinamico e sociale dell'apprendimento' in cui la compenetrazione tra il singolo soggetto ed il gruppo di ricerca ha dato vita a forme collaborative di creazione di nuova conoscenza, attivate dalle domande poste dal gruppo di ricerca e rese concrete attraverso il riferimento a strutture deboli di ragionamento, esplicitate e continuamente rigenerate dalla narrazione (Stodd 2012). Il coinvolgimento partecipativo, la funzione di guida delle domande poste e l'uso dello strumento narrativo per ordinare e esplicitare i nuovi contenuti hanno contribuito ad attivare in forma dinamica momenti di apprendimento scanditi dalle modifiche che il soggetto intervistato ha effettuato sulla versione iniziale della mappa strategica. Tali modifiche sono state percepite come utili dal soggetto appunto perché capaci di incidere sul proprio pensiero strategico non solo in termini di razionalizzazione ma anche di generazione di nuovi stimoli, per giungere così ad una esplicitazione più coerente, significativa e rappresentativa.

Gli interventi di riconfigurazione della mappa strategica iniziale hanno

interessato modifiche a livello di: temi strategici, concatenazioni causali, contenuti strategici.

Le modifiche a livello di temi strategici hanno riguardato l'inserimento di nuovi temi (cambiamenti semantici), l'accorpamento e la suddivisione di temi precedentemente riconosciuti (cambiamenti sintattici). L'introduzione di nuovi temi è indicativa dell'esistenza di un deficit di contenuto, oppure dell'esigenza di aumentare la chiarezza sotto il profilo lessicale, sintattico e semantico. Nel primo caso, la visualizzazione produce stimoli cognitivi che portano in superficie contenuti strategici rimasti fino a quel momento latenti o producono contenuti nuovi in senso assoluto. Il pensiero strategico genera una nuova ramificazione concettuale che il soggetto ritiene significativa al punto da sentire l'esigenza di darne una rappresentazione visuale attraverso la creazione di un nuovo tema strategico da collocare all'interno della mappa. Nel secondo caso, la creazione di un nuovo tema non risponde ad un momento generativo ma all'esigenza di aumentare la capacità esplicativa attraverso lo spostamento di catene concettuali esistenti per dare vita ad una nuova area semantica. Agli occhi del soggetto intervistato, l'introduzione di un nuovo tema serve per rendere più intellegibile e significativo il pensiero strategico poiché consente di dare autonoma visibilità al tema, di svolgere approfondimenti di contenuto per incrementare la precisione e la completezza e di creare separazione depotenziando o eliminando la ridondanza semantica tra differenti aree. Allo stesso modo, l'unione di temi strategici e la suddivisione di un tema generico in sotto-temi assolve ad esigenze di chiarezza esplicativa. La revisione della mappa strategica del prof. Carinci, Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia, ha stimolato l'unificazione dei temi 'Ricerca-Didattica' e 'Localizzazione' nell'unico tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' e la creazione di un nuovo tema strategico, 'Amministrazione'. L'accorpamento di temi inizialmente rappresentati in modo separato è determinata dalla necessità di contenere differenze semantiche che, nella percezione del soggetto, hanno perso il loro potere esplicativo autonomo e, di conseguenza, sono percepite come poco significative. Con l'unificazione il soggetto comprende che il potenziale esplicativo di un'area semantica aumenta se temi affini sono tra di loro collegati. In questo modo il pensiero converge verso la costruzione di un sistema di significati tenuti assieme dal riferimento ad un unico macro-tema. L'inserimento del tema 'Amministrazione' è avvenuto in seguito all'unificazione precedente. Esso è la risposta all'esigenza di portare in primo piano concatenazioni concettuali esistenti ma rimaste in ombra in quanto utilizzate per supportare la costruzione di un'area semantica alla quale risultavano collegate in modo indiretto. Nello specifico, la scelta di dare evidenza visuale autonoma attraverso la creazione del tema 'Amministrazione' ha consentito di enfatizzare gli impatti sulla struttura organizzativa ed amministrativa delle politiche strategiche e collegate attività esplicative del tema 'Ricerca-Didattica-Territorio'. In questo

modo il soggetto ha effettuato una separazione di contenuti identificando un'area semantica di cambiamento strategico radicale, che raggruppa i pattern strategici riconducibili ai processi primari dell'università (Ricerca e Didattica) e un'area semantica di cambiamento strategico incrementale, che raggruppa le linee di evoluzione della struttura organizzativa come conseguenza dei cambiamenti dello strato più profondo della funzione di produzione economica. Il tutto per puntualizzare la coesistenza di due anime con profili di rilevanza differenziati che riflettono percorsi di cambiamento diversi al punto tale da separarli concettualmente e visivamente.

Le modifiche a livello di singole concatenazioni concettuali, insieme di concetti tra di loro collegati attraverso relazioni causali per l'identificazione di un'area semantica comune, sono avvenute attraverso l'introduzione di nuovi concetti, l'eliminazione, l'aggregazione e lo spostamento di concetti esistenti da una concatenazione ad un'altra (cambiamenti sintattici e semantici). Le aggiunte, le eliminazioni e le aggregazioni dei concetti sono servite per migliorare il riferimento a specifici contenuti, con finalità di arricchimento di contenuti (aggiunta), focalizzazione di significati (eliminazione), sintesi esplicativa (aggregazione). Lo spostamento è avvenuto attraverso il riposizionamento spaziale di concetti da concatenazioni espressive di un tema strategico a concatenazioni riferite ad un altro tema strategico. Esso è divenuto parte attiva di un processo di affinamento semantico risultante dalla rimozione dell'ambiguità generata dall'appartenenza di un concetto a più aree semantiche possibili (e, quindi, a diverse concatenazioni concettuali). Nel ricollocare i concetti, il soggetto intervistato è stato guidato dalla coerenza semantica del concetto rispetto al significato espresso dalla concatenazione di destinazione. I concetti ricollocati hanno così acquisito una maggiore rilevanza esplicativa, verificata attraverso la percezione del contributo offerto alla costruzione di una concatenazione concettuale capace di rafforzare i significati strategici espressi. Ad esempio, il prof. Gasparri ha effettuato due spostamenti di contenuti, l'uno dal tema 'Governance', l'altro dal tema 'Amministrazione', entrambi verso il tema 'Ricerca-didattica-territorio'. Il primo spostamento ha riguardato il contenuto strategico dei punti di forza degli Atenei in competizione con Ca' Foscari sul territorio veneto, le Università di Verona e Padova e gli altri istituti universitari di Venezia: - il maggior numero di facoltà e il sostegno attivo del territorio per Verona; - la dimensione strutturale e il peso politico nella scena regionale per Padova; - la condivisione della città di Venezia per gli altri istituti universitari. I contenuti erano stati collocati inizialmente all'interno del tema 'Governance' in quanto contribuivano a enfatizzare la dimensione istituzionale del confronto con Ca' Foscari. La ricollocazione all'interno del tema 'Ricerca-didattica-territorio' si spiega alla luce della maggiore utilità esplicativa della riflessione sul confronto calibrato sui processi fondamentali, appunto ricerca e didattica. In questo modo i punti di forza degli Atenei concorrenti hanno acquisito una con-

notazione operativa, capace di far risaltare la necessità per Ca' Foscari di riflettere in chiave critica rispetto all'offerta didattica e alla forza della produzione scientifica, che rappresentano le due strade sulle quali puntare per vincere la sfida competitiva in ambito locale. Il secondo spostamento ha interessato il contenuto strategico riferito alla scarsa efficacia delle politiche di gestione del personale docente, che sono riconosciute come la causa dell'innescò di processi involutivi in atto quali l'invecchiamento progressivo, il mancato turnover di figure giovani nella copertura di ruoli organizzativi critici e l'assenza di eccellenze. Anche in questo caso, la ricollocazione all'interno del tema 'Ricerca-didattica-territorio' ha il significato di focalizzare i termini del problema nei riflessi sui processi primari anziché limitare la lettura ai soli aspetti di governance. Si vuole evitare il rischio di offrire una chiave interpretativa dei problemi limitata alla sola dimensione istituzionale, condizionando così anche la ricerca di possibili soluzioni unicamente all'interno dei meccanismi burocratici e delle alternative tecniche rese disponibili dai recenti provvedimenti normativi. Al contrario, l'inquadramento del problema in termini di ricadute sulla qualità dell'offerta formativa e della produzione scientifica enfatizza la rilevanza del problema e invita ad assumere un atteggiamento di costruzione ragionata delle soluzioni possibili anziché di mera scelta tra alternative tecniche prodotte dalla burocrazia.

Per quanto riguarda le modifiche a livello di singolo contenuto strategico, unità elementare del pensiero strategico, i cambiamenti hanno interessato la dimensione morfologica e lessicale (cambiamenti morfologici e lessicali). Essi hanno riguardato la ricollocazione delle parole all'interno della proposizione e la sostituzione di alcuni termini. I cambiamenti morfologici sono serviti per puntualizzare meglio alcuni significati specifici e per migliorare la capacità espressiva della proposizione. Ad esempio, il Magnifico Rettore prof. Carraro, soffermandosi sul contenuto 'orientamento strategico di fondo' ha preferito riformulare la proposizione sostituendo la precedente «Ca' Foscari come equilibrio tra didattica e ricerca con radicamento nel territorio in ottica internazionale» in «Ca' Foscari come Università internazionale orientata all'equilibrio tra ricerca e didattica in contatto con il territorio». Rispetto alla versione iniziale, il riferimento all'internazionalizzazione assume centralità, evidenziata dalla rimodulazione dell'espressione verbale finalizzata a modificare lo schema di apparizione dei termini. Nella versione iniziale la spiegazione dell'orientamento strategico è affidata allo schema di apparizione: 1) didattica e ricerca; 2) territorio-internazionalizzazione, dove il riferimento all'internazionalizzazione figura all'ultimo posto della sequenza. Nella seconda versione, invece, appare lo schema: 1) internazionalizzazione-ricerca; 2) didattica-territorio, dove il termine 'internazionalizzazione' è al primo posto della sequenza. I cambiamenti lessicali a struttura morfologica invariata sono utilizzati per restringere, ampliare o astrarre un significato. Il prof. Cin-

gano ha voluto modificare la proposizione 'Ca' Foscari come orientamento alla ricerca su scala internazionale che valorizzi il territorio' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale valorizzando le peculiarità storico-localizzative di Venezia'. Nel caso in esame non si manifesta un cambiamento morfologico, bensì ad un restringimento del significato di un concetto rilevante, 'il territorio'. La sostituzione del termine generico 'territorio' all'espressione puntuale 'peculiarità storico-localizzative di Venezia' ha la duplice utilità di puntualizzare un significato altrimenti poco espressivo in quanto generico (il territorio è identificato nella città di Venezia) e di approfondire i tratti che lo rendono peculiare e perciò unico (la storia di Venezia e la sua localizzazione).

I cambiamenti di struttura e contenuto delle mappe strategiche consentono di evidenziare la funzione di 'oggetto tecnico' delle rappresentazioni visuali, che si riferisce alla capacità di rappresentare e ordinare a coerenza il pensiero strategico individuale attraverso la generazione di processi di apprendimento di tipo dinamico e sociale.

Interpretazione collettiva e *sensemaking* di tipo interattivo. L'uso degli strumenti di visualizzazione strategica facilita la costruzione di una piattaforma simbolica condivisa tra tutti i soggetti intervistati e che consente loro di trovare un territorio comune entro il quale far convergere differenti concetti. L'interpretazione del pensiero individuale acquista, così, una dimensione collettiva rendendolo adatto per il confronto attraverso chiavi di lettura condivise. La mediazione offerta dalla piattaforma simbolica consente di far convivere in modo armonico e non conflittuale i diversi 'linguaggi' presenti nel contesto organizzativo, facilitando in tal modo la mobilitazione delle differenti conoscenze soggettive. La difficoltà a riconoscere l'importanza relativa delle situazioni e dunque a convivere entro un contesto in cui 'tutto sembra importante' impedisce un trattamento esplicito della complessità e invita a spostarsi su logiche gestionali orientate alla costruzione collettiva di un sistema simbolico attraverso il quale interpretare in modo condiviso le molteplici sfaccettature della complessità dei fenomeni aziendali. La mappa concettuale diventa quindi lo strumento interpretativo che facilita l'integrazione delle percezioni individuali e delle basi di conoscenza soggettive, favorendo così il bilanciamento di processi cognitivi di approfondimento e di semplificazione. In tal senso la mappa concettuale assume i caratteri degli 'oggetti di confine', stimolando la riflessione su base collettiva e il dialogo quali ingredienti fondamentali per la definizione di un modello mentale allargato, capace di raccogliere le sfide che il passato ha accumulato e che danno contenuto e significato alla complessità delle situazioni del presente e alla loro proiezione nel futuro.

Generazione di nuovi significati e produzione di idee originali. Come evidenziato nei precedenti punti, le attività di costruzione, revisione e discussione collettiva delle mappe strategiche tentano di affrontare esplicitamente la complessità del processo strategico per migliorare l'eserci-

zio del controllo sul processo da parte dei soggetti. Tuttavia, i caratteri dell'indeterminazione e dell'imprecisione del problema strategico tendono a prevalere rendendo difficile, se non impossibile, il trattamento esplicito della complessità. Così da posizioni in cui si assume che i problemi decisionali siano delimitabili, compresi e valutabili dal soggetto, si passa ad impostazioni che invitano a convivere con la complessità, nel tentativo di incorporarla attivamente nelle decisioni al fine di stimolare la ricerca di nuove opportunità. In quest'ottica la visualizzazione strategica si sveste della funzione di supporto per acquisire quella di generatore di nuova conoscenza. La coesistenza con la complessità decisionale invita ad assumere atteggiamenti di ricerca di nuove opportunità liberate proprio dall'accettazione dell'irriducibilità delle situazioni complesse. Una complessità che, quindi, è posta sullo stesso piano del soggetto decisore e verso la quale occorre porsi con un atteggiamento di apertura e di confronto esplicito. Il pensiero strategico è sollecitato dagli strumenti di visualizzazione verso un confronto costruttivo con le situazioni decisionali. In questo modo si tende a esaurire l'accento sulla comprensione del problema per spostarlo sull'esplorazione anche in ambiti fino ad allora sconosciuti, per generare nuovi pattern capaci di creare un migliore inserimento nel problema decisionale. Le modalità con le quali questo avviene sono la combinazione di differenti approcci, che vanno dall'apprendimento per tentativi ed errori, alle sperimentazioni consapevoli, alle euristiche, alle abilità intuitive. La visualizzazione strategica assume una nuova funzione, di generazione di conoscenza, in quanto aiuta i soggetti ad interagire con una varietà di forze e situazioni concrete e, grazie a questo, a identificare, collegare e approfondire nuovi pattern. Si mette così in evidenza il ruolo epistemico della visualizzazione strategica, la quale può essere qualificata come 'oggetto epistemico' proprio per la capacità di interagire insieme con il soggetto decisore in una posizione di simmetria agenziale nell'esplorazione di nuovi significati per l'azione.

2.6 Riflessioni conclusive

L'applicazione dell'approccio *strategy as practice* si è rivelato interessante per lo svolgimento del progetto di ricerca-azione nell'Università Ca' Foscari Venezia non solo per l'attitudine a integrarsi in modo dinamico nell'impianto tradizionale della pianificazione strategica, ma soprattutto perché ha fatto emergere chiavi di lettura originali, proprio in quanto orientate a esaltare la natura situazionale ed emergenziale del processo strategico. L'invito a conoscere dall'interno l'ingarbugliato processo cognitivo e sociale e le sue incessanti riconfigurazioni conferma la parzialità di una lettura del problema strategico condotta unicamente con la lente delle impostazioni tradizionali alla pianificazione, e, al contrario, rende significativa la focalizzazione sulla

dimensione processuale, polifonica e polisemica che qualifica l'esercizio della pratica strategica in contesti complessi. Questa nuova sensibilità consente di ampliare in senso dinamico la ricerca delle determinanti della strategia, superando i ristretti confini delle costruzioni tradizionali per far emergere dimensioni che altrimenti sarebbero rimaste latenti, tutte riconducibili al ruolo attivo delle interconnessioni di elementi materiali e sociali nel processo strategico. In questo modo si può comprendere di più e meglio quanto sia significativo riconsiderare i termini del problema strategico adottando un approccio esplicitamente orientato a cogliere in profondità gli elementi costitutivi del processo. Tale indicazione di metodo appare particolarmente indicata per la formulazione della strategia in contesti complessi, quale, appunto il contesto universitario. Rimettere al centro dell'attenzione il processo strategico significa riacquisire l'attitudine a calarsi nel contesto in cui le situazioni accadono, per avvicinare la natura ingarbugliata del processo e per capire che gli elementi che assumono centralità nella produzione dei risultati vanno oltre la semplice applicazione delle logiche analitiche, delle buone regole e degli strumenti d'analisi per allargarsi al sociale, al non intenzionale, al rilievo agenziale della materialità. Ovviamente l'adesione alla nuova impostazione richiede un elevato sforzo da parte di tutti i soggetti coinvolti: il gruppo di ricerca-azione, che è chiamato a partecipare, osservare, rielaborare, proporre e misurare; i soggetti aziendali interni, la cui disponibilità è fondamentale non solo in termini di tempo utilizzato ma anche di dedizione nei confronti del progetto (adesione agli obiettivi), dell'istituzione (miglioramento competitivo) e del territorio di riferimento (ruolo sociale e culturale dell'Ateneo); i soggetti esterni, chiamati a partecipare in modo attivo al processo per offrire il loro contributo in qualità di principali stakeholder esterni. Il progetto di ricerca-azione ha tentato di mettere assieme le tre tipologie di soggetti sfruttando la ricchezza dell'essere diversi.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 1

	Temi	Orientamento	Struttura
Prof. Carraro Magnifico Rettore	Nessuna modifica.	Modifica morfologica. Enfasi sul ruolo internazionale dell’Ateneo e depotenziamento del collegamento con il territorio. Da ‘Ca’ Foscari come equilibrio tra didattica e ricerca con radicamento nel territorio in ottica internazionale’ a ‘Ca’ Foscari come Università internazionale orientata all’equilibrio tra ricerca e didattica in contatto con il territorio’.	‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Irrilevanza del collegamento tra attrattività turistica di Venezia e vivibilità in Venezia. Eliminazione del contenuto: ‘Forte attrattività turistica di Venezia’, collegato alla Politica ‘Aumento della vivibilità in Venezia’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Nessuna modifica.

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Spostamento dell’attività ‘Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti: 1) Scuola di Management, 2) Scuola di Government, 3) Scuola di Lingue Orientali, 4) Scuola di Lingue Occidentali, 5) Scuola di Linguistica e Filosofia, 6) Scuola di Storia, 7) Scuola di Arte, 8) Scuola di Scienze dell’ambiente e del mare, 9) Scuola di chimica dei materiali e delle nanotecnologie’ al tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’. Introduzione delle attività ‘Dipartimenti: sostituiscono le facoltà per frammentare i centri di potere’, collegata alle Politiche già esistenti ‘Miglioramento meccanismi decisionali/ governance’ e ‘Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica’. ‘Amministrazione’ Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del personale’ con ‘Politiche gestione PTA’. Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del personale’ con ‘Politiche di gestione docenti, ricercatori e dottorandi’ e suo spostamento al tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’. Introduzione della Politica ‘Sviluppo del sistema informativo’, collegata alle attività ‘Introduzione di CDG’ Introduzione della Politica ‘Introduzione di contabilità economico-patrimoniale’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’, collegata all’attività ‘Valutazione di ricerca e didattica (Agenzia per la valutazione)’ (attività così modificata da ‘Agenzia per la valutazione’).	‘Governance’ Introduzione della Politica ‘Integrazione col Territorio’, collegata all’attività ‘Polo delle Arti Veneziano (Ca’ Foscari, IUAV, Accademia, Conservatorio, altri enti)’. ‘Amministrazione’ Invariate le Politiche. Sostituzione dell’attività ‘Miglioramento gestione culturale: biblioteche e musei’ con ‘Promozione di attività collaterali alla didattica (gestione biblioteche e musei)’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Invariate le Politiche. Inserimento dell’attività ‘Polo delle Arti Veneziano (Ca’ Foscari, IUAV, Accademia, Conservatorio, altri enti)’, collegata alla Politica già presente ‘Integrazione con il territorio’.	Sistematizzazione degli argomenti all’interno dei temi di riferimento. Temi e contenuti erano stati definiti con chiarezza nel corso della prima fase di mappatura. Invariati i temi ‘Governance’, ‘Amministrazione’ e ‘Ricerca-Didattica-Territorio’ Modifica a livello morfologico dell’orientamento strategico di fondo.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 2

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof. Cingano Prorettore	Integrazione. Aggiunti i temi 'Amministrazione' e 'Governance'.	Modifica lessicale. Enfasi sul ruolo storico e localizzativo della città di Venezia. Da 'Ca' Foscari come orientamento alla ricerca su scala internazionale che valorizzi il territorio" a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale valorizzando le peculiarità storico – localizzative di Venezia'.	'Governance' Inserimento dell' contenuto: 'Governance: meccanismi poco chiari che talvolta non garantiscono il bilanciamento'. 'Amministrazione' Spostamento del contenuto 'Problema della residenzialità in Venezia' dal tema 'Ricerca-Didattica'. 'Ricerca-didattica-territorio' Aggregazione dei contenuti: 'Corpo docente di buona qualità' e 'Corpo docente caratterizzato da individualismo' in 'Docenti: buona qualità, ma conservatorismo, individualismo, mancanza di senso di appartenenza e eccessivo legame con il territorio'.	
Prof. Cortesi Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica morfologica priva di effetti semantici. Da 'Research University' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Nessuna modifica.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Inserimento delle Politiche ‘Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica’ e ‘Miglioramento meccanismi decisionali/governance’, collegate alle nuove attività ‘Creazione scuole dipartimentali o interdipartimentali create dai dipartimenti’ e ‘Redazione del nuovo statuto che preveda: Senato su base prevalentemente elettiva e Modificazione del rapporto tra Senato e CDA per la stabilità nel lungo termine’. ‘Amministrazione’ Nessun contenuto inserito. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’, collegata alla nuova attività ‘Reclutamento di visiting professor e studenti su scala internazionale’.	‘Governance’ Nessun contenuto inserito. ‘Amministrazione’ Inserimento della Politica ‘Aumento della vivibilità in Venezia’, precedentemente collocata all’interno del tema ‘Ricerca-Didattica’, collegata all’attività ‘Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori internazionali e docenti’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Attrazione di eccellenze’, collegata alla nuova attività ‘Reclutamento di visiting professor e studenti su scala internazionale’. Inserimento della Politica ‘Integrazione col Territorio’, collegata all’attività già esistente ‘Attività di salvaguardia delle nicchie di valore (anche identità veneta)’.	Inserimento e approfondimento dei temi ‘Amministrazione’ e ‘Governance’, precedentemente non riconosciuti. Focalizzazione sugli aspetti gestionali e strutturali, meglio specificando il rapporto tra Scuole e Dipartimenti (‘Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti in modo che: Scuole: dipartimentali o interdipartimentali create dai dipartimenti’) e approfondendo la necessità di un nuovo statuto (‘Redazione del nuovo statuto che preveda: Senato su base prevalentemente elettiva e Modificazione del rapporto tra Senato e CDA per la stabilità nel lungo termine’). Separazione degli aspetti amministrativi dal tema ‘Ricerca-Didattica’ e il loro inserimento nello specifico tema ‘Amministrazione’.
‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del personale’ con ‘Politiche di gestione del PTA’, e parziale revisione delle attività collegate, senza modifiche sostanziali (es: da ‘Incentivi al PTA’ a ‘Incentivazione PTA legata ai risultati (monetaria e progressione di carriera)’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’, collegata all’attività ‘Valutazione di ricerca e didattica (Ufficio per la valutazione)’, ‘Reclutamento di visiting professor su scala internazionale’ e ‘Scambio di docenti inter ateneo’. Inserimento della Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’, anch’essa collegata all’attività ‘Valutazione di ricerca e didattica (Ufficio per la valutazione)’.	‘Governance’ Invariati gli contenuti inseriti. ‘Amministrazione’ Invariati gli contenuti inseriti. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Attrazione di eccellenze’, collegata all’attività ‘Reclutamento di visiting professor su scala internazionale’.	Invariata la suddivisione nei tre temi ‘Governance’, ‘Amministrazione’ e ‘Ricerca-Didattica’ e la definizione dell’orientamento strategico di fondo. Modifiche concentrate sul tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’, con approfondimenti del tema delle Risorse umane, sia specificando le modalità di gestione delle attuali risorse, sia prevedendo modalità per l’attrazione di nuove risorse, anche dall’estero (‘Reclutamento di visiting professor su scala internazionale’).

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 3

	Temi	Orientamento	Struttura
Prof. Gasparri Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica lessicale priva di effetti semantici. Da ‘Ca’ Foscari: research university specializzata all’interno di una federazione universitaria’ a ‘Ca’ Foscari come Università orientata alla ricerca specializzata all’interno di una federazione universitaria’.	‘Governance’ Spostamento dei contenuti ‘Verona: ha più facoltà e ha il sostegno del territorio’, ‘Padova: grande colosso con volontà di recitare un ruolo chiave nella scena regionale’, ‘Presenza in Venezia di altri istituti universitari’ al tema Ricerca-Didattica. ‘Amministrazione’ Spostamento del contenuto ‘Assenza di politiche di gestione del personale docente: progressivo invecchiamento, assenza di eccellenze, assenza di figure giovani in ruoli chiave’ al tema ‘Ricerca-Didattica’. Sostituzione del contenuto ‘Mostre ed eventi di livello internazionale’ con ‘Visibilità internazionale di Venezia’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Sostituzione del contenuto ‘Assenza di politiche di gestione del personale docente: progressivo invecchiamento, assenza di eccellenze, assenza di figure giovani in ruoli chiave’ con ‘Docenti: assenza di una politica di gestione (invecchiamento, assenza di eccellenze, individualismo, pendolarismo)’. Eliminazione dell’ contenuto ‘Mostre ed eventi di livello internazionale’, integrato in ‘Visibilità internazionale di Venezia’.

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Spostamento della Politica ‘Cultura della valutazione’ al tema ‘Ricerca-Didattica’, assieme all’attività ‘Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)’ (precedentemente ‘Valutazione di didattica, ricerca e PTA’). Sostituzione dell’attività ‘Creazione del consenso a partire dalla visione strategica delineata’ con ‘Creazione del consenso attraverso la comunicazione di risultati’, collegata alla Politica ‘Miglioramento meccanismi decisionali/governance’. ‘Amministrazione’ Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del personale’ con ‘Politiche gestione PTA’, collegata all’attività ‘Valutazione dell’organizzazione’. Eliminazione della precedente attività ‘Definizione di un piano di turnover di docenti’ e suo spostamento al tema ‘Ricerca- Didattica’. Inserimento della Politica ‘Non abbassamento del numero attuale di studenti’, collegata all’attività ‘Costruzione di alloggi per studenti e docenti (Mestre, via Torino)’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’ e ‘Cultura della Valutazione’, collegate alle attività ‘Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)’ e ‘Scambio di docenti inter ateneo’, ‘Crescita interna di giovani ricercatori’, ‘Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale’ e ‘Definizione di un piano di turnover per i docenti’.	‘Governance’ Invariati gli contenuti inseriti. ‘Amministrazione’ Invariati gli contenuti inseriti. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Attrazione di eccellenze’ e ‘Integrazione col Territorio’, collegata all’attività ‘Valorizzazione dell’esperienza di CEG nei rapporti con il territorio’.	Invariati i temi strategici e l’orientamento strategico di fondo. Sistematizzazione dei contenuti strutturali attraverso una migliore collocazione all’interno dei temi di riferimento. Definizione puntuale delle Politiche relative alla gestione del personale, sia con riferimento alla gestione delle carriere dei docenti, sia con riferimento alla condivisione degli obiettivi strategici. Connotazione in chiave strategica delle Politiche, passando da contenuti amministrativi a contenuti in grado di impattare sulle performance di Ricerca e Didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 4

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof.ssa Rizzi Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica lessicale priva di effetti semantici. Da “Ca’ Foscari come Università di nicchia in equilibrio tra didattica e ricerca” a “Ca’ Foscari come Università di nicchia orientata all’equilibrio tra ricerca e didattica”.	‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Sostituzione del contenuto ‘Vivibilità scarsa in Venezia’ con ‘Problema della residenzialità in Venezia’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento del contenuto ‘Risorse distribuite in modo non focalizzato’.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Inserimento dell’attività ‘Velocizzare procedure amministrative’, collegata alla Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del Personale docente’ con ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’ Sostituzione dell’attività ‘Ricambio generazionale pers. docente e possibilità di carriera basate sul merito’ con ‘Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)’, ‘Definizione di un piano di turnover per i docenti’ e ‘Incentivazione docenti legata ai risultati (progressione di carriera per merito)’. Eliminazione della Politica ‘Specializzazione e strategia di nicchia’ e sua integrazione nella Politica ‘Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica’. Eliminazione dell’attività ‘Equilibrio tra Teaching & Research University’.	‘Governance’ Inserimento della Politica ‘Integrazione con il territorio’, collegata all’attività ‘Creazione organismo di raccordo tra enti culturali di Venezia’. ‘Amministrazione’ Inserimento della Politica ‘Aumento della vivibilità in Venezia’, collegata all’attività già esistente ‘Costruzione di alloggi per studenti e docenti’ Inserimento della Politica ‘Migliorare la visibilità di Ca’ Foscari a livello locale, nazionale e internazionale’ collegata all’attività ‘Ufficio comunicazione: comunicazione mirata che esalti anche le peculiarità positive del vivere in Venezia’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Migliorare la visibilità di Ca’ Foscari a livello locale, nazionale e internazionale’, collegata all’attività ‘Creazione di un Polo Linguistico con Padova con centralità in Venezia’.	Confermata la suddivisione nei temi ‘Governance’, ‘Amministrazione’ e ‘Ricerca-Didattica’. Modifiche sui temi ‘Amministrazione’ e ‘Ricerca-didattica’. Nel primo, sono state specificate la necessità di velocizzare le procedure amministrative e di meglio strutturare la comunicazione focalizzandola anche sulle peculiarità positive del vivere in Venezia. Nel secondo, si sono approfondite le modalità di gestione del personale docente, anche identificando iniziative dedicate di valutazione di ricerca e didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 5

	Temi	Orientamento	Struttura
Prof. Sostero Prorettore	Aggregazione. Uniti i temi 'Didattica-Ricerca' e 'Territorio'.	Modifica morfologica. Eliminazione del riferimento alla visibilità in ambito nazionale ed enfasi all'internazionalizzazione. Da 'Ca' Foscari come alta visibilità nazionale e internazionale e in contatto col territorio' a 'Ca' Foscari come Università internazionale in contatto con il territorio'.	'Amministrazione' Sostituzione del contenuto 'PTA: preparazione disomogenea; sottodimensionato rispetto a personale docente; mancanza di possibilità di carriera' con 'PTA: qualità disomogenea, sottodimensionamento rispetto a docenti, assenza di una politica di gestione (carriere)'. Inserimento dei contenuti 'Scarsa attenzione degli enti pubblici territoriali' e 'Scarsa attenzione degli enti pubblici statali'. 'Ricerca-didattica-territorio' Sostituzione del contenuto 'Assenza di un indirizzo da parte di Senato e Direttori di dipartimento' con 'Senato Accademico e Direttori di Dipartimento: assenza di un indirizzo su soddisfazione fabbisogni del territorio' Sostituzione del contenuto 'Valutazione dei docenti solo su didattica e ricerca senza incentivi su soddisfacimento bisogni territorio' con 'Docenti: valutazione solo su ricerca e didattica senza incentivi su soddisfacimento fabbisogni del territorio'.

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Amministrazione’ Eliminazione della Politica ‘Riduzione e controllo delle spese’ e inserimento della Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’ collegata alle attività già esistenti ‘Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici’, ‘Condivisione di servizi con altri atenei veneziani e veneti’ e ‘Ritardare spese e manutenzioni procrastinabili (breve periodo)’ Inserimento della Politica ‘Sviluppo del sistema informativo’, collegata alle attività ‘Introduzione di CDG’ e ‘Introduzione di contabilità economico-patrimoniale’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’, collegata alle nuove attività ‘Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale’ e ‘Valutazione di ricerca e didattica (Agenzia per la valutazione)’.	‘Amministrazione’ Introduzione della Politica ‘Migliorare la visibilità di Ca’ Foscari a livello locale, nazionale e internazionale’ collegata all’attività ‘Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento delle Politiche ‘Attrazione di eccellenze’, collegata ad attività esistenti e sostituzione della Politica ‘Intensificazione dei rapporti col tessuto imprenditoriale locale’ con ‘Integrazione con il territorio’.	Aggregazione dei temi ‘Ricerca-Didattica’ e ‘Territorio’. Modifica morfologica dell’orientamento strategico di fondo. Sistematizzazione dei contenuti strutturali attraverso una migliore collocazione all’interno dei temi di riferimento. Definizione puntuale delle Politiche relative al tema ‘Amministrazione’, identificando più specifiche attività per l’attuazione delle Politiche. Ricalibrazione in senso strategico delle Politiche relative al tema ‘Territorio’, passando dall’essere considerate contenuti marginali a contenuti in grado di impattare direttamente sulle performance di Ricerca e Didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 6

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof.ssa Basso Preside della Facoltà di Economia	Aggregazione. Uniti i temi 'Ricerca, Didattica e Territorio'.	Nessuna modifica.	Inserimento dei contenuti 'Esiguo numero di docenti previsto per fac. Economia in rapporto al numero di studenti' nella Struttura interna e 'Visibilità internazionale di Venezia' nella Struttura esterna.	
Prof.ssa Cagidemetrio Preside della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere	Nessuna modifica.	Modifica morfologica priva di effetti semantici. Da 'Interdisciplinarietà e tradizione di Ca' Foscari per la creazione di nuovi ambiti di ricerca e nuove professioni' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'interdisciplinarietà e alla tradizione per la creazione di innovativi ambiti di ricerca e professioni'.	'Governance' Inserimento del contenuto 'Docenti: scarso senso di appartenenza che causa 'leggerezze' nella didattica', collegato alla Politica 'Creazione di senso di appartenenza a Ca' Foscari'. 'Amministrazione' Inserimento del contenuto 'PTA: scarso senso di appartenenza'. 'Ricerca-didattica-territorio' Eliminazione dei contenuti: 'Distribuzione 'feudale' delle risorse' e 'Continue emergenze e difficoltà di programmazione stabile'.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Inserimento della Politica 'Gestione Docenti, Ricercatori e Dottorandi' con l'attività collegata 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale'.	Sostituzione della Politica 'Attirare gli studenti migliori (non solo dal Veneto)' con 'Attrazione di eccellenze'. Sostituzione dell'attività 'Corsi a numero chiuso e facilitazione dell'accesso a studenti più motivati con test decentrati' con 'Reclutamento di studenti motivati (corsi a n° chiuso, test decentrati e scambi inter ateneo su scala internazionale)'.	Aggregazione dei temi 'Ricerca', 'Didattica' e 'Territorio' Invariato l'Orientamento strategico di fondo. Enfasi a livello strutturale sull'esiguo numero di docenti e sulla visibilità internazionale di Venezia, inseriti come contenuti a sé stanti che valorizzano ulteriormente Politiche già identificate. Inserimento della Politica interna 'Gestione di Docenti, ricercatori e Dottorandi' e della Polica esterna 'Attrazione di eccellenze', collegate alle attività 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale' e 'Reclutamento di studenti motivati'. Focalizzazione sul tema delle risorse umane eccellenti ed identificazione di attività più specifiche per il suo sviluppo.
'Governance' Inserimento delle attività 'Coinvolgimento istituzionale degli studenti' e 'Assicurare trasparenza e condivisione delle scelte di Ateneo con i docenti'. Spostamento della Politica 'Creazione scuole subordinate ai dipartimenti: 1) Scuola economica, 2) Scuola aziendale, 3) Scuola di Lingue Orientali, 4) Scuola di Lingue Occidentali, 5) Scuola di Lettere, 6) Scuola di Scienze, 7) Scuola di Scienze sociali' al tema Ricerca-Didattica. 'Amministrazione' Eliminazione della Politica: 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica: 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata all'attività già esistente 'Sistema di afferenza multiplo dei docenti (svincolati dal dipartimento)'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica: 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', collegata alle attività già esistenti 'Creazione di un Polo Universitario Veneziano' e 'Creazione di un Polo Universitario Veneto'.	Ampliamento della Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari' con l'aggiunta delle attività 'Coinvolgimento istituzionale degli studenti' e 'Assicurare trasparenza e condivisione delle scelte di Ateneo con i docenti'. Inserimento a livello strutturale del collegamento tra questa politica e lo 'Scarso senso di appartenenza dei Docenti'. Aggiunta la Politica 'Gestione docenti, ricercatori e dottorandi', per il miglioramento del senso di appartenenza. Interventi marginali relativi alla creazione di una maggiore coerenza tra le Politiche e i temi di afferenza, come nel caso della 'Creazione di Scuole subordinate ai dipartimenti', ricollocata dal tema Governance al tema Ricerca-Didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 7

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof.ssa Camardi Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento	Ampliamento. Il tema 'Ricerca- Didattica' è stato ampliato in 'Ricerca-Didattica- Territorio'	Modifica morfologica. Enfasi sull'ampliamento del raggio d'azione (da 'regionale' a 'territoriale' e da 'europeo' a 'internazionale'). Da 'Ca' Foscari: università integrata nel contesto sociale regionale ed europeo' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'integrazione nel contesto sociale territoriale e internazionale'.	'Governance' Eliminazione dei contenuti 'Dimensione ridotta: adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta necessariamente focalizzata' e 'Assenza di visione strategica d'Ateneo' Inserimento del contenuto 'Docenti: buona qualità, motivazione, ma individualismo e scarso senso di appartenenza per scarso coinvolgimento negli obiettivi strategici', che ha generato la nuova Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari'. 'Amministrazione' Aggregazione dei contenuti 'PTA scarsamente motivato, talvolta poco efficiente e con atteggiamento di salvaguardia' e 'Scarso senso di appartenenza di docenti, studenti e PTA' in 'PTA: scarso senso di appartenenza, poca motivazione, atteggiamento di salvaguardia'. 'Ricerca-didattica-territorio' Eliminazione dei contenuti 'Personale docente di rilievo e motivato ma con limitate possibilità di confronto' e 'Scarso senso di appartenenza di docenti, studenti e PTA ad eccezione dei dottorandi'.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Inserimento della Politica ‘Creazione senso di appartenenza a Ca’ Foscari’, precedentemente nel tema ‘Ricerca-Didattica’ Sostituzione dell’attività ‘Senato sede della programmazione strategica di Ateneo con compiti di valutazione ex-ante ed ex-post’ in ‘Redazione del nuovo statuto che preveda il Senato come sede della programmazione strategica’. Sostituzione delle attività ‘Facoltà = Dipartimenti che diventano organo di indirizzo della ricerca e della didattica’ e ‘Scuola: organo interno al dipartimento o interdipartimentale che si occupa di didattica’ in ‘Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti in modo che le Scuole siano subordinate ai dipartimenti e i Dipartimenti sostituiscano le Facoltà’. ‘Amministrazione’ Nessuna modifica a livello di Politiche. Spostamento dell’attività ‘Introduzione di meccanismi partecipativi e maggiore comunicazione rivolta a studenti, docenti e PTA’ al tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’. Inserimento dell’attività ‘Comunicazione mirata al PTA (cultura dell’efficienza)’; collegata a ‘Politiche Gestione PTA’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Spostamento della Politica ‘Creazione di senso di appartenenza a Ca’ Foscari’, al tema ‘Governance’.	‘Governance’ Eliminazione della Politica ‘Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti’ e delle relative attività ‘Piano strategico Polo Universitario Veneziano promosso da Ca’ Foscari’ e ‘Piano strategico Polo Universitario Veneto’. ‘Amministrazione’ Nessuna modifica. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Attrazione di eccellenze’, collegata all’attività ‘Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie’ e della Politica ‘Migliorare la visibilità di Ca’ Foscari a livello locale, nazionale e internazionale’.	Ampliamento del tema Ricerca-Didattica, inserendo la prospettiva relativa al ‘Territorio’, in particolare con riferimento al ‘Miglioramento della visibilità di Ca’ Foscari’ anche in ambito locale. Focalizzazione del tema ‘Governance’ in seguito all’introduzione della Politica ‘Creazione senso di appartenenza a Ca’ Foscari’ Puntualizzazione della Politica ‘Miglioramento dei meccanismi decisionali e di governance’, chiarendo il ruolo di Facoltà, Dipartimenti e Scuole. Interventi marginali relativi alla creazione di una maggiore coerenza tra le Politiche e i temi di afferenza, come nel caso dell’”Integrazione con altri Atenei”; ricollocata dal tema Governance al tema Ricerca-Didattica-Territorio.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 8

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof. Carinci Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia	Integrazione. Aggiunto il tema 'Amministrazione'. Aggregazione. I temi 'Ricerca-Didattica' e 'Localizzazione' sono stati aggregati in 'Ricerca- Didattica-Territorio'.	Modifica morfologica. Variazione dell'ordine di importanza dei concetti. Inversione gerarchica tra attività di ricerca (al primo posto) e rapporto con il territorio (al secondo posto). Da 'Ca' Foscari come interlocutore imprescindibile ed ente di ricerca internazionale grazie al coordinamento intra e inter- istituzionale' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale e interlocutore imprescindibile nel territorio grazie al coordinamento intra e inter istituzionale'.	'Amministrazione' Introduzione di nuovi contenuti strategici. 'Ricerca-didattica-territorio' Aggregazione dei contenuti: 'Corpo docente di qualità e con buon senso di appartenenza', 'Iniziative di ricerca individualistiche e poco internazionali', 'Incertezza nelle progressioni di carriera che genera demotivazione' in 'Docenti: buona qualità e senso di appartenenza, ma individualismo, demotivazione e scarsa propensione internazionale'.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Amministrazione’ Introduzione di nuovi contenuti strategici. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Sostituzione della Politica ‘Politiche di gestione del personale docente’ con ‘Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi’, collegata alla nuova attività ‘Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale’.	‘Amministrazione’ Introduzione di attività nuove: ‘Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a scuole secondarie, studenti, famiglie, imprese, politici e media’, ‘Promozione di attività collaterali alla didattica (eventi, mostre, cinema, convegni internazionali)’, ‘Condivisione di servizi con altri atenei veneziani, veneti e triveneti’, ‘Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori internazionali e docenti’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento delle Politiche ‘Attrazione di eccellenze’, ‘Integrazione col territorio’, ‘Valorizzazione del patrimonio culturale e artistico di Venezia’ e ‘Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti’.	Inserimento del nuovo tema ‘Amministrazione’, che specifica gli impatti organizzativi e strutturali derivanti dalle strategie e dalle attività già identificate nell’ambito del tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’. Identificazione di attività più specifiche, come ‘Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale’ nel tema ‘Ricerca-Didattica-Territorio’ e ‘Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a scuole secondarie, studenti, famiglie, imprese, politici e media’ nel tema ‘Amministrazione’.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 9

	Temi	Orientamento	Struttura	
Prof. Cescon Preside della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	Nessuna modifica.	Modifica lessicale. Enfasi sul ruolo attivo dell'Università nei confronti dell'innovazione. Da 'Ca' Foscari ente di ricerca internazionale a partire dal fabbisogno territoriale' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale (finalizzata all'innovazione) e agente di sviluppo del territorio'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento dei contenuti 'Alcuni gruppi di ricerca eccellenti' e 'Lingue: potenzialità elevata relativamente alla intermediazione culturale'.	
Ing. Scuttari Direttore Amministrativo	Suddivisione. Il tema 'Amministrazione' è stato suddiviso in Orgnizzazione interna, PTA, Sistema informativo, opere edilizie.	Modifica morfologica. Variazione dell'ordine di importanza dei concetti. Inversione gerarchica tra razionalizzazione e innovazione. Da 'Razionalizzare l'organizzazione per supportare l'innovazione nella ricerca e nella didattica' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'innovazione nella ricerca e nella didattica grazie alla razionalizzazione dell'organizzazione'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica.	

Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
‘Governance’ Inserimento della Politica ‘Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica’, collegata alla nuova attività ‘Dipartimenti: organizzati intorno a 3 macro aree (Economica, Scientifica, Umanistica)’, entrambe precedentemente inserita al tema ‘Amministrazione’. Inserimento della nuova attività ‘Redazione del nuovo statuto che preveda: il Senato, su base elettiva, come sede della programmazione strategica di Ateneo’, collegata alla Politica già presente ‘Miglioramento meccanismi decisionali/governance’. ‘Amministrazione’ Inserimento della Politica ‘Riorganizzazione logistica di sedi e dipartimenti’, collegata all’attività già esistente ‘Completamento nuova sede di via Torino (SMFN)’. Inserimento dell’attività ‘Inserimento di un Ufficio di coordinamento di ricerca e didattica (uno per ognuna delle 3 macro aree)’, collegata alla Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Inserimento della Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’, collegata all’attività esistente ‘Valutazione di ricerca e didattica (Autovalutazione per la programmazione interna)’	‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Nessuna modifica. ‘Ricerca-didattica-territorio’ Sostituzione dell’attività ‘Partecipazione a progetti internazionali’ con ‘Partecipazione a progetti di ricerca internazionali’, collegata alla Politica già esistente ‘Migliorare la visibilità di Ca’ Foscari a livello locale, nazionale e internazionale’.	Invariati i temi ‘Governance’, ‘Amministrazione’ e ‘Ricerca-Didattica-Territorio’ e sostanzialmente invariato l’Orientamento Strategico di fondo. Focalizzazione del tema ‘Governance’, sia per quanto riguarda la riorganizzazione dei Dipartimenti dell’Ateneo (‘Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica’, collegata alla nuova attività ‘Dipartimenti: organizzati intorno a 3 macro aree (Economica, Scientifica, Umanistica)’), sia per quanto riguarda la necessità di redigere il nuovo Statuto (‘Redazione del nuovo statuto che preveda: il Senato, su base elettiva, come sede della programmazione strategica di Ateneo’).
‘Governance’ Inserimento dell’attività ‘Ufficio valutazione nominato dal CDA e composto in buona parte da esterni; valuta: didattica, ricerca e organizzazione’, collegata alle Politica ‘Miglioramento meccanismi decisionali/governance’ Inserimento dell’attività ‘Progetti sperimentali di integrazione’ collegata alla Politica ‘Integrazione con altri istituti universitari: Veneziani e Veneti’. ‘Amministrazione’ Inserimento delle attività ‘Div. Affari istituzionali come internal audit’, ‘Div. Ricerca e dipartimenti si occupano anche di fund raising’, collegate alla Politica ‘Intervento di riorganizzazione interna’.	‘Governance’ Nessuna modifica. ‘Amministrazione’ Nessuna modifica.	Invariati i temi ‘Governance’ e ‘Amministrazione’ Sistematizzazione degli argomenti all’interno dei temi di riferimento. I temi e i contenuti erano stati definiti con chiarezza nel corso della prima fase di mappatura.

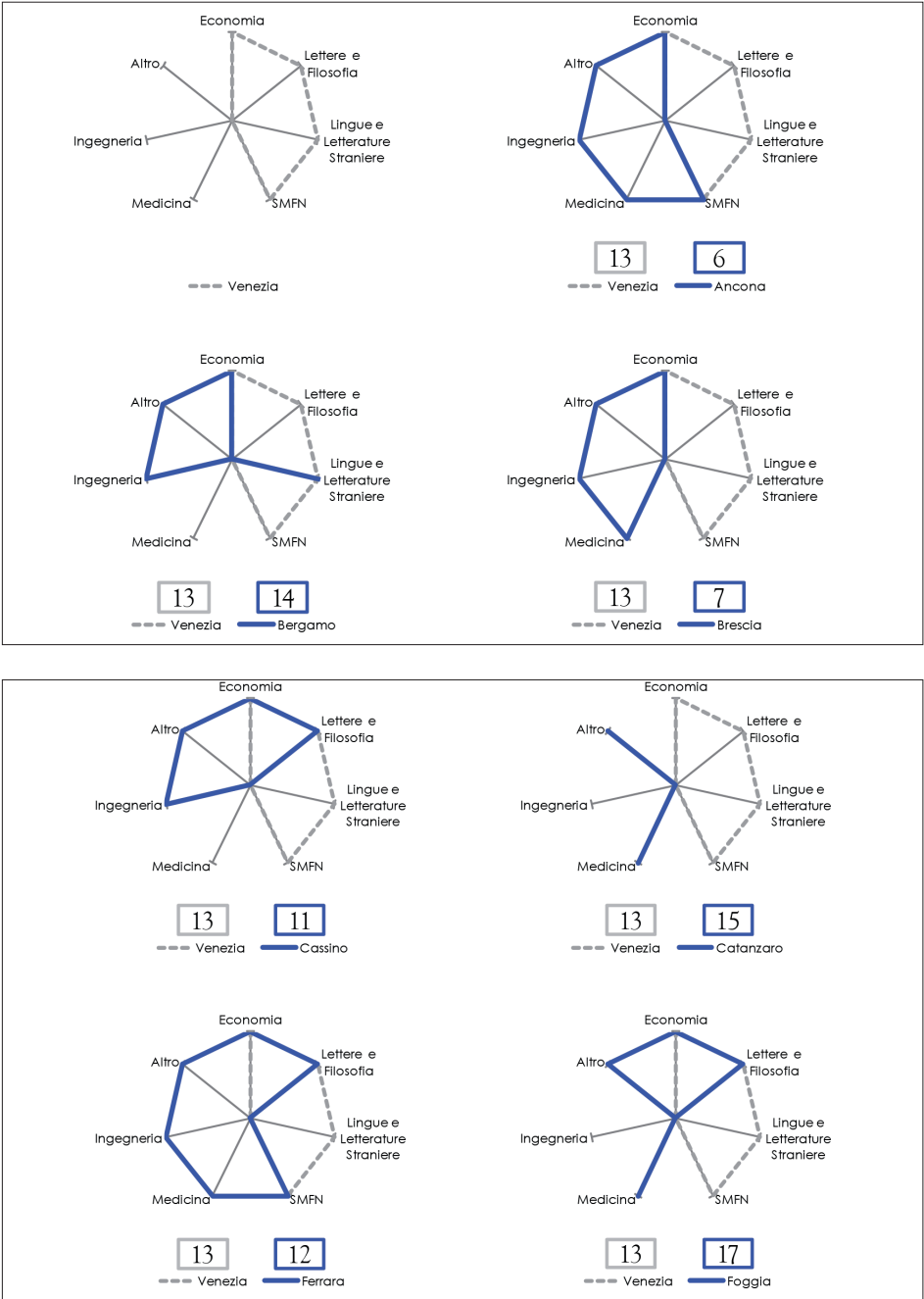
3 Appendice

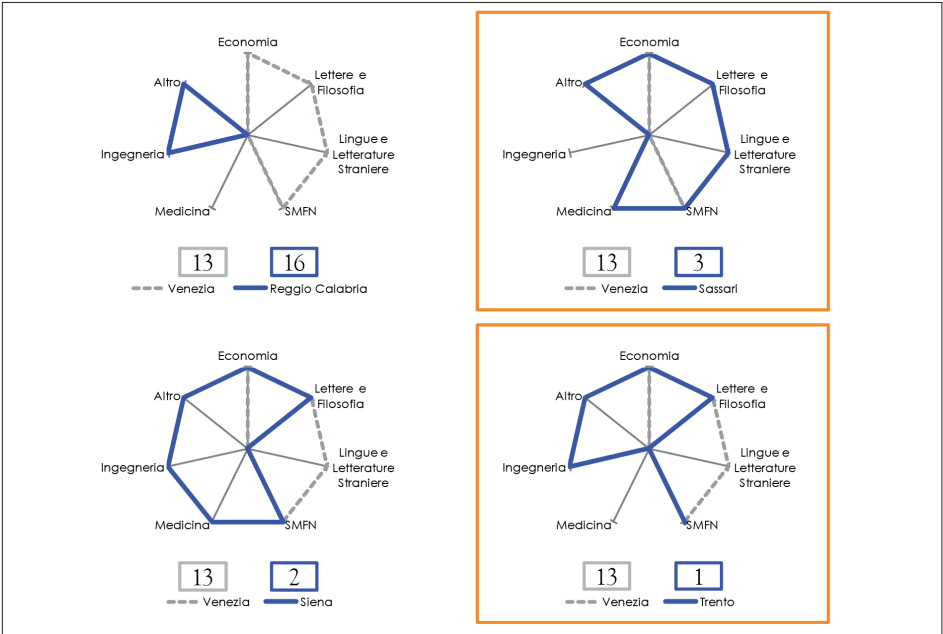
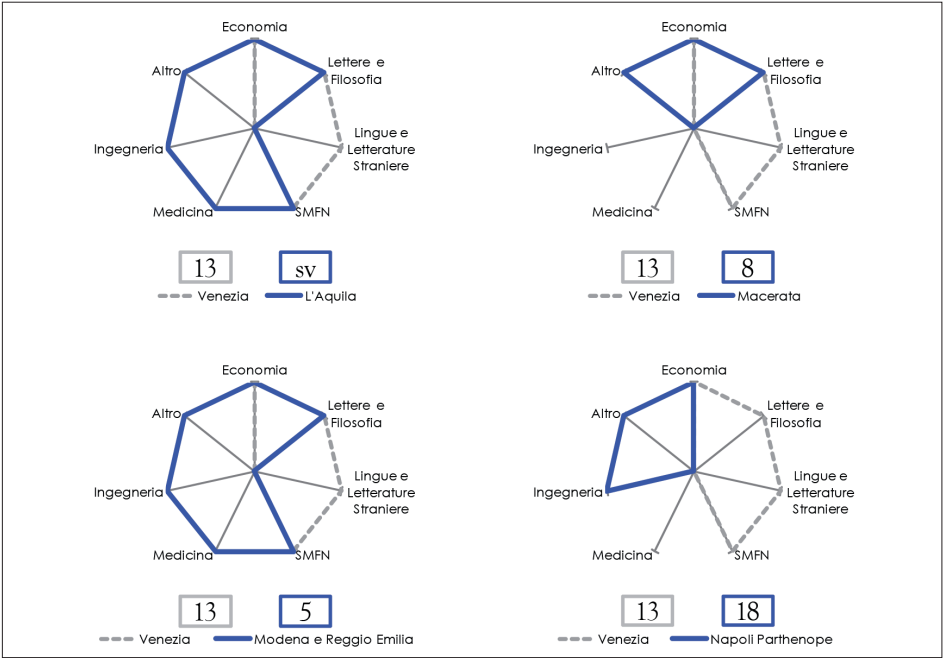
Nell'analizzare la situazione dell'Università Ca' Foscari Venezia è stato necessario individuare alcuni dei competitor maggiormente significativi, così da avere un parametro di comparazione tangibile su molti dei dati raccolti. Il confronto si è esplicitato su due diversi livelli: Ateneo e Facoltà.

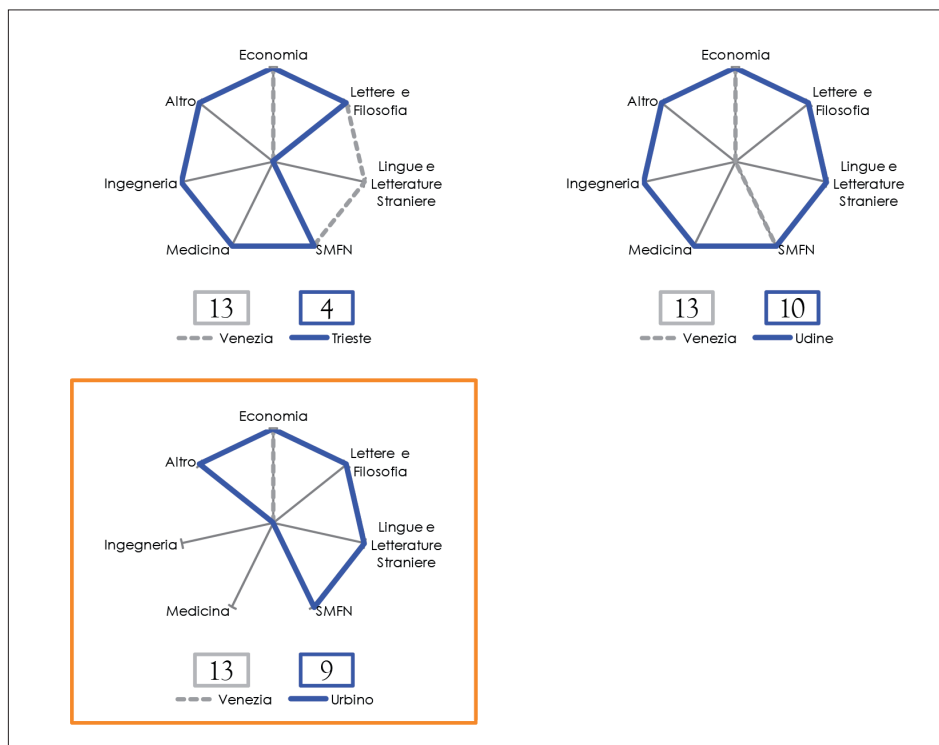
Confronto a livello di Ateneo: si sono selezionati gli Atenei Statali di medie dimensioni con il grado di coincidenza maggiore con Ca' Foscari a livello di Facoltà presenti. In particolare si sono esclusi gli Atenei che presentassero: solo 2 Facoltà coincidenti alle Facoltà di Ca' Foscari; sia la Facoltà di Medicina che quella di Ingegneria; la Facoltà di Medicina o quella di Ingegneria e non almeno 3 delle Facoltà di Ca' Foscari. Si è tenuta inoltre in considerazione la classifica CENSIS 2010/2011. Nei grafici di fig. 42 si dà una rappresentazione visiva dei criteri di scelta. Sono stati indicati sui sette assi: le Facoltà di Ca' Foscari: Economia, Lettere e Filosofia, Lingue e Letterature straniere e SMFN; le Facoltà di Medicina e Ingegneria; la voce Altro che indica la presenza di Facoltà diverse da quelle menzionate. La linea grigia tratteggiata indica la copertura di Ca' Foscari rispetto a queste facoltà. La linea blu rappresenta invece la copertura degli altri Atenei analizzati. Confrontando le due è possibile individuare il grado di coincidenza tra Ca' Foscari e i suoi competitor. Nel riquadro grigio è infine riportato il posizionamento di Ca' Foscari secondo la classifica CENSIS, in blu quello degli altri Atenei analizzati. Sulla base di questi criteri, i competitor a livello di Ateneo per l'Università Ca' Foscari Venezia sono risultati: l'Università degli Studi di Sassari; l'Università degli Studi di Trento e l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

Confronto a livello di Facoltà: si sono selezionati, per singola Facoltà, tutti gli Atenei italiani (di qualsiasi dimensione) in cui questa fosse presente, posizionandoli poi su una matrice che utilizza come parametri: la dimensione (valutata come numero di iscritti alla singola Facoltà); la localizzazione (valutata come distanza in km rispetto a Ca' Foscari); ed evidenziandone l'eccellenza (sulla base della classifica Censis 2010-2011). Il criterio per selezionare i competitor è stato quindi una combinazione tra eccellenza e vicinanza geografica. Questi criteri non sono stati pienamente rispettati per la Facoltà di Lingue, in quanto è risultato prioritario considerare Atenei in cui fossero presenti i corsi in Lingue Orientali. Gli unici in Italia a rispondere a questo requisito sono stati l'Università di Napoli l'Orientale e l'Università degli Studi di Torino; è da sottolineare quindi che, nelle analisi che seguiranno, per la Facoltà di Lingue i vari confronti sono stati eseguiti con competitor meno performanti.

Figura 42. Competitor a livello di Ateneo





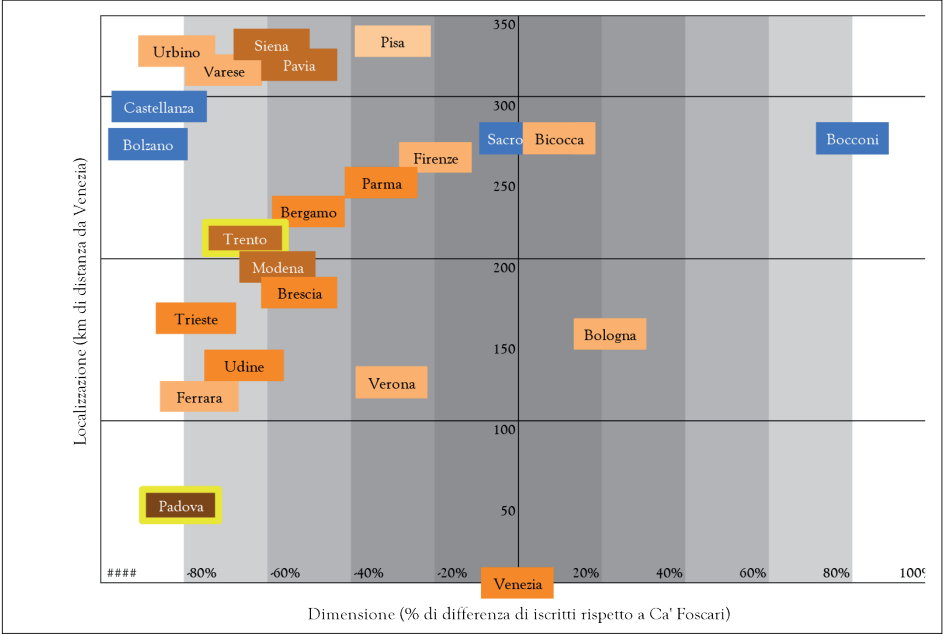


Si è tenuta inoltre in considerazione l'Offerta Formativa delle Facoltà in esame. Nei grafici di fig. 43 si è data una rappresentazione visiva dei criteri di scelta indicando: sull'asse delle x la dimensione delle Facoltà in termini di percentuale di differenza di iscritti rispetto a Ca' Foscari; sull'asse delle y la localizzazione in termini di km di distanza da Venezia. La graduazione arancione esprime la classifica Censis 2010-2011 nei grafici delle Facoltà di Economia, Lettere e Filosofia e Lingue e Letterature Straniere. Nel grafico relativo alla Facoltà di SMFN, la classificazione arancione si riferisce ai soli Atenei la cui Facoltà ha meno di 6 classi di laurea e quella verde si riferisce ai soli Atenei la cui Facoltà ha più di 6 classi di laurea. Le caselle blu indicano Atenei non statali. Sulla base di questi criteri, i competitor a livello di Facoltà per l'Università Ca' Foscari Venezia sono risultati (si vedano le caselle evidenziate in giallo nelle figure di cui sopra): per la Facoltà di Economia: Università degli Studi di Padova e Università degli Studi di Trento; per la Facoltà di Lettere e Filosofia: Università degli Studi di Padova e Università degli Studi di Siena; per la Facoltà di Lingue e Letterature straniere: Università degli Studi di Napoli l'Orientale e Università degli Studi di Torino; per la Facoltà di SMFN: Università degli Studi di Padova e Università degli Studi di Trieste.

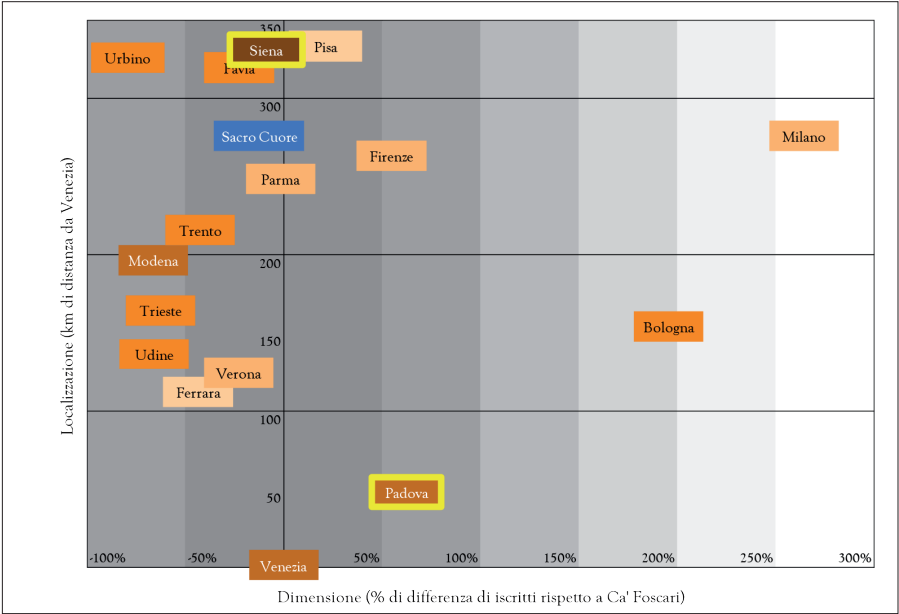
Legenda

Voti del Censis	Voti del Censis
 fino a 80	 fino a 80
 da 80,1 a 85	 da 80,1 a 85
 da 85,1 a 90	 da 85,1 a 90
 da 90,1 a 95	 da 90,1 a 95
 da 95,1 a 100	 da 95,1 a 100
 da 100,1 a 110	 da 100,1 a 110
 Ateneo non statale	

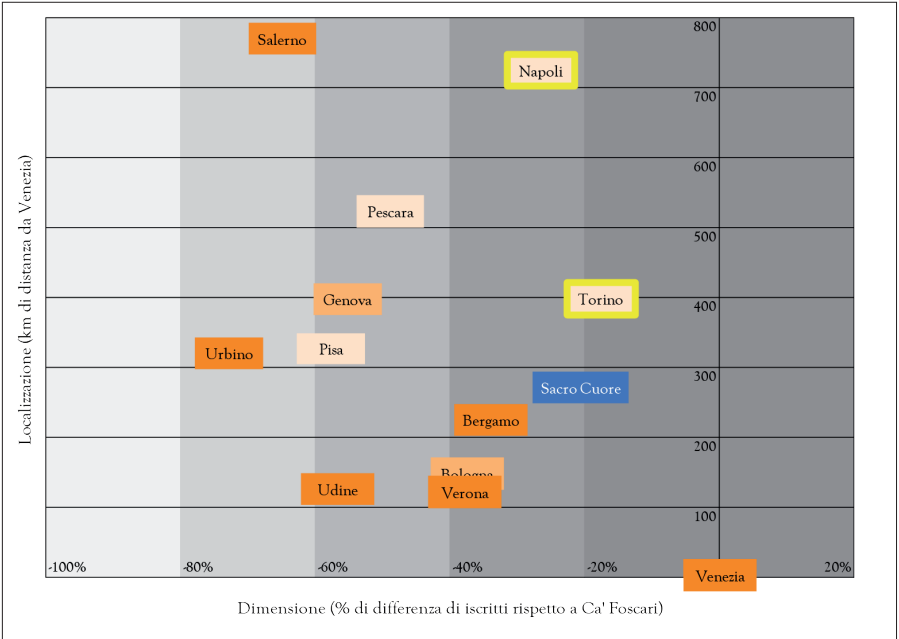
Facoltà di Economia



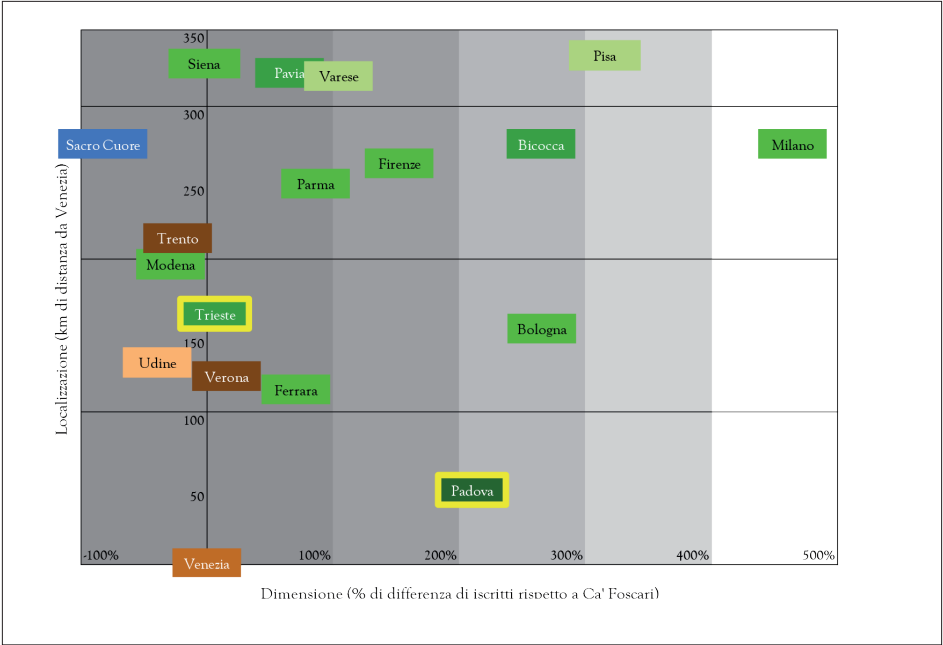
Facoltà di Lettere e Filosofia



Facoltà di Lingue e Letterature Straniere



Facoltà di SMFN



Bibliografia

- Ahrens, T.; Chapman, C.S. (2005). «Management Control Systems and the Crafting of Strategy: a Practice-based View». *Controlling strategy*, 106.
- Ahrens, T.; Chapman, C.S. (2007). *Management Accounting as Practice: Accounting, Organization and Society*, 32, 1-27. (2005).
- Allison, G.T. (1969). «Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis». *The American Political Science Review*, 63(3), 689-718.
- Amaduzzi, A. (1963). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Torino: Unione Tipografica-Editrice Torinese.
- Amin, A.; Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge. Firms, Capabilities and Communities*. Oxford: Oxford University Press.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood (IL): Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, I.H. (1987a). «The Emerging Paradigm of Strategic Behavior». *Strategic Management Journal*, 8, 501-15.
- Ansoff, I.H. (1987b). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Anthony, W.P.; Bennett, R.H.; Maddox, E.N.; Wheatley, W.I. (1993). «Picturing the Future: Using Mental Imagery to Enrich Strategic Environmental Assessment». *Academy of Management Executive*, 7(2), 43-56.
- Argyris, C., Putnam, R., Smith, D.M. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Arnheim, R. (1969). *Visual Thinking*. Berkeley: University of California Press.
- Arns, R.G.; Poland, W. (1980). «Changing the University through Program Review». *The Journal of Higher Education*, 51(3), 268-84.
- Auguste, B.G.; Cota, A.; Jayaram, K.; Laboissière, M.C.A. (2010). *Winning by Degrees: the Strategies of Highly Productive Higher-education Institutions*. November, McKinsey Educational Report. URL <http://mckinseyonsociety.com/winning-by-degrees/> (2016-10-18).
- Bagnoli, C. (2007). *La misurazione economica sfocata: dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, vol. 522. Milano: FrancoAngeli.
- Baldrige, J.V. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Balogun, J.; Johnson, G. (2005). «From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking». *Organization Studies*, 26(11), 1573-602.
- Barad, K. (2003). «Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter». *Journal of Women in Culture and Society*, 28(3), 801-31.
- Barney, J. (1986). «Strategic Factor Markets - Expectations, Luck, and Business Strategy». *Management Science*, 32, 1231-41.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barrett, F.J.; Srivastva, S. (1991). «History as a Mode of Inquiry in Organizational Life: a Role for Human Cosmogony». *Human Relations*, 44(3), 231-54.
- Barry, A. (2001). *Political Machines: Governing a Technological Society*. London: Athlone Press.
- Barry, A.; Slater, D. (2002). «Introduction: the Technological Economy». *Economy and Society*, 31(2), 175-93.
- Barry, D.; Elmes, M. (1997). «Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse». *Academy of Management Review*, 22, 429-53.
- Barthes, R. (1977). «Introduction to the Structural Analysis of Narratives». Heath, S.; *Image-Music-Text*, 79-124. New York: Fontana.
- Becher, T.; Trowler, P.R. (2007). *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Culture of Discipline*. Bristol: Society for Research into Higher Education; Open University Press.
- Berger, P.; Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin.
- Bernasconi, A. (2005). «University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the P. Universidad Católica de Chile. 1985-2000». *Higher Education*, 50(2), 247-74.
- Bernstein, R. (1971). *Praxis and Action: Contemporary Philosophies of Human Activity*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Bettis, R.A. (1991). «Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay». *Organization Science*, 2, 315-9.
- Bettis, R.A.; Prahalad, C.K. (1995). «The Dominant Logic: Retrospective and Extension». *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Beyer, J.M. (1982). «Power Dependencies and the Distribution of Influence in Universities». *Research in the Sociology of Organisations*, 1, 167-208.
- Beyer, J.M., Lodahl, T.M. (1976). «A Comparative Study of Patterns of Influence in United States and English Universities». *Administrative Science Quarterly*, 21, 104-29.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Blackler, F. (1995). «Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation». *Organization Studies*, 16(6), 1021-46.

- Blackler, F. (1993). «Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management». *Journal of Management Studies*, 30(6), 864-84.
- Blacker, F.; Crump, N.; McDonald, S. (2003). «Organizing Processes in Complex Activity Networks». *Organization*, 7(2), 277-300.
- Blacker, F.; Crump, N.; McDonald, S. (2003). «Organizing Processes in Complex Activity Networks». *Organization*, 7(2), 277-300.
- Boje, D.M. (1995). «Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara Land'». *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boland, R.J.; Tenkasi, R.V. (1995). «Perspective Taking and Perspective Making in Communities of Knowing». *Organization Science*, 6(4), 351-72.
- Bougon, M.G. (1992). «Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy». *Journal of Management Studies*, 29(3), 369-87.
- Bougon, M.G.; Baird, N.; Komocar, J.M.; Ross, W. (1990). «Identifying Strategic Loops: the Self-q Interviews». *Mapping Strategic Thought*, 327-54.
- Bourdieu, P. (2000). *Pascalian Meditations*. Cambridge: Polity Press.
- Bowman, G. (2016). «The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter-and Intra-organizational Strategizing». *British Journal of Management*, 27(1), 77-96.
- Bresciani, S.; Eppler, M.J. (2011). «The Risks of Visualization: A Classification of Disadvantages Associated with Graphic Representations of Information». *Identitat und Vielfalt der Kommunikationswissenschaft*, 165-78.
- Bresciani, S.; Eppler, M.J. (2009). «Beyond Knowledge Visualization Usability: Toward a Better Understanding of Business Diagram Adoption». *Proceedings of 13th International Conference Information Visualization*. Los Vaqueros Circle: IEEE Computer Society, 474-9.
- Bromiley, P.; Rau, D. (2014). «Towards a Practice-Based View of Strategy». *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249-56.
- Bronzetti, G.; Mazzotta, R.; Nardo, M.T. (2011). «Le dimensioni della pianificazione strategica nelle Università, Economia Aziendale Online». *Business and Management Science, International Quarterly Review*, 2, 141-55.
- Brown, A.D. (1998). «Narrative, Politics and Legitimacy in an It Implementation». *Journal of Management Studies*, 35(1), 35-58.
- Brown, J.S.; Duguid, P. (2001). «Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective». *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Brown, J.S.; Duguid, P. (1991). «Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Bureaucratization». *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bruner, J.S. (1991). «The Narrative Construction of Reality». *Critical Inquiry*, 18, 1-21.

- Bruner, J.S. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Bruner, J.S. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Bryman, A. (2007). «Effective Leadership in Higher Education: a Literature Review». *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Cabantous, L.; Gond, J.P.; Cramer, M.J. (2010). «Decision Theory as Practice: Crafting Rationality in Organizations». *Organization Studies*, 31, 1531-66.
- Caldwell, R. (2007). «Re-evaluating Foucault's Legacy». *Organization*, 14(6), 769-91.
- Callon, M. (1986). «Some Elements for a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and Shermen of St Brieuc Bay». J. Law (ed.), *Power, Action and Belief*. London: Routledge, 196-229.
- Callon, M. (2004). «Europe Wrestling with Technology». *Economy and Society*, 33(1), 121-34.
- Callon, M. (ed.) (1998). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.
- Callon, M.; Latour, B. (1981). «Unscrewing the Big Leviathan: how Actors Macrostructure Reality and how Sociologists Help Them Do So». Knorr Cetina, K.; Cicourel, A. (eds.), *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-sociologies*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M.; Muniesa, F. (2005). «Economic Markets as Calculative Collective Devices». *Organization Studies*, 26(8), 1229-50.
- Callon, M., Mangematin, V. (1995). «Technological Competition, Strategies of the Firms and the Choice of the First Users: the Case of Road Guidance Technologies». *Research policy*, 24(3), 441-58.
- Capra, F. (1997). *La rete della vita*. Milano: Rizzoli, 53-4.
- Carlile, P.R. (2004). «Transferring, Translating, and Transforming: an Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries». *Organization Science*, 15(5), 555-68.
- Carlile, P.R. (2002). «A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development». *Organization Science*, 13(4), 442-55.
- Chandler, N. (2010). «Reasons and Forms of Organizational Resistance to Change in the Higher Education Sector». *Practice and Theory in Systems of Education*, 5(1), 87-104.
- Chia, R. (1995). «From Modern to Postmodern Organizational Analysis». *Organization Studies*, 16(4), 579-604.
- Chia, R.; MacKay, B. (2007). «Post-processual Challenges for the Emerging Strategy-as-practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice». *Human Relations*, 60(1), 217-42.

- Chia, R.; Holt, R. (2006). «Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective». *Organization Studies*, 27(5), 635-55.
- Christensen, C.M.; Eyring, H.J. (2011). *The Innovative University. Changing the Dna of Higher Education Form the Inside Out*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Clark, B.R. (2004). «Delineating the Character of the Entrepreneurial University». *Higher Education Policy*, 17, 355-70.
- Clark, B.R. (1998). «Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation». Oxford: Pergamon IAU Press.
- Clegg, S.; Carter, C.; Kornberger, M. (2004). «Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine». *European Management Review*, 1, 21-8.
- Cochoy, F. (2008). «Calculation, Qualculation, Calqulation: Shopping Cart Arithmetic, Equipped Cognition and the Clustered Consumer». *Marketing Theory*, 8(1), 15-44.
- Codara, L. (1998). *Le mappe cognitive: uno strumento di analisi per la ricerca sociale e per l'intervento organizzativo*. Roma: Carocci.
- Cohen, A.; Court, D. (2003). «Ethnography and Case Study: a Comparative Analysis». *Academic Exchange Quarterly*, 7(3), 283-7.
- Cohen, M.D.; March, J.G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College Presidency*. New York: McGraw-Hill.
- Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (2011). *Undicesimo rapporto sullo stato del sistema universitario*, 1-310. URL http://www.cnvsu.it/_library/downloadfile.asp?id=11778 (2016-10-18).
- Commissione Europea (2010). *Documento di lavoro dei servizi della commissione. Documento di valutazione della strategia di Lisbona*, 1-22. URL http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_it.pdf (2016-10-18).
- Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche - CIVIT (2010). «Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)», delibera nm. 112/2010 del 28 ottobre 2010. URL http://www.anticorruzione.it/portale/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=f5b0df650a778042049af7429b68baca (2016-10-18).
- Cook, S.D.N.; Brown, J.S. (1999). «Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing». *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cox, J.W.; Hassard, J. (2007). «Ties to the Past in Organisation Research: a Comparative Analysis of Retrospective Methods». *Organization*, 14(4), 475-97.
- Coyne, K.P.; Clifford, P.G.; Dye, R. (2007). «Breakthrough Thinking from Inside the Box». *Harvard business review*, 85(12), 70.

- Crossan, M.; Lane, H.; White, R. (1999). «An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution». *Academy of Management Review*, 24(3), 522-37.
- Cugini, A. (2007). *La misurazione delle performance degli atenei. Logiche, metodi, esperienze*. Milano: FrancoAngeli.
- Czarniawska-Joerges, B. (2008). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Czarniawska-Joerges, B. (1998). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: Chicago University Press.
- Dameron, S.; Lê, J.K.; LeBaron, C. (2015). «Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters». *British Journal of Management*, 26(S1), S1-S12.
- Daston, L.; Galison, P. (2007). *Objectivity*. Cambridge (MA): Zone Books; The MIT Press.
- Day, D.L.; DeSarbo, W.S.; Oliva, T.A. (1987). «Strategy Maps: a Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy». *Management Science*, 33(12), 1534-51.
- De Laet, M.; Mol, A. (2000). «The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology». *Social Studies of Science*, 30, 225-63.
- de Wit, B.; Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. Londra: Thomson Learning.
- Deleuze, G. (1988). *Foucault*. London: Athlone Press.
- Deleuze, G.; Lapoujade, D. (2007). «What is a *Dispositif*?». *Two Regimes of Madness: Texts and Interviews, 1975-1995*. New York; London: Semiotext(e); MIT Press, 343-52.
- Denis, I.L.; Langley, A.; Rouleau, L. (2006). «The Power of Numbers in Strategizing». *Strategic Organization*, 4, 349-77.
- Derrida, J. (1999). «Die différance». Engelmann, P. (ed.), *Randgänge der Philosophie*. Wien: Passagen Verlag, 31-56.
- Dumay, J.C. (2010). «A Critical Reflective Discourse of an Interventionist Research Project». *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 46-70.
- Easterby-Smith, M.; Thorpe, R.; Lowe, A. (2001). «Management Research. An Introduction». London: Sage Publications Ltd.
- Eckert, P. (1992). «Communities of Practice: Where Language, Gender and Power all Live». Hall, K.; Bucholtz, M.; Moonwomon, B. (eds.), *Locating Power: Proceedings of the 1992 Berkeley Women and Language Conference*. Berkeley: Berkeley Women and Language Group, 89-99. Reprinted in Coates, J. (in press). *Readings in Language and Gender*. Cambridge: Blackwell.

- Eden, C. (1992). «On the Nature of Cognitive Maps». *Journal of Management Studies*, 29(3), 261, 265.
- Eden, C.; Huxham, C. (1996). «Action Research for Management Research». *British Journal of Management*, 7, 75-86.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). «Dynamic Capabilities - What Are They?». *Strategic Management Journal*, 10-11, 1105-21.
- Emirbayer, M. (1997). «Manifesto for a Relational Sociology 1». *American journal of sociology*. JSTOR, 103(2), 281-317.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta Konsultit.
- Engeström, Y.; Engeström, R.; Vähäaho, T. (1999). «When the Center Does Not Hold: The Importance of Knotworking». Chaiklin, S.; Hedegaard, M.; Jensen, U.J. (eds.), *Activity Theory and Social Practice: Cultural-Historical Approaches*. Aarhus: Aarhus University Press, 345-74.
- Engeström, Y.; Miettinen, R.; Punamaki, R. (1999). *Perspectives on Activity Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Eppler, M.J.; Platts, K.W. (2009). «Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process». *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.
- Erdener, C.B.; Dunn, C.P. (1990). «Content Analysis». Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley and Sons, 291-300.
- Eriksson, P.; Lehtimäki, H. (2001). «Strategy Rhetoric in City Management. How the Central Presumptions of Strategic Management Live on». *Scandinavian Journal of Management*, 17, 201-23.
- Etzkowitz, H. (2004). «The Evolution of the Entrepreneurial University». *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.
- European Commission (2010). *Lisbon Strategy. Evaluation document, Commission staff working document*. URL http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_en.pdf (2016-10-18).
- Ewenstein, B.; Whyte, J. (2009). «Knowledge Practices in Design: the Role of Visual Representations as 'Epistemic Objects'». *Organization Studies*, 30(1), 7-30.
- Farjoun, M. (2002). «Towards an Organic Perspective on Strategy». *Strategic Management Journal*, 23, 561-94.
- Feldman, S.P. (1990). «Stories as Cultural Creativity: on the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change». *Human Relations*, 43(9), 809-28.
- Fenton, E.M. (2007). «Visualising Strategic Change: the Role and Impact of Process Maps Ad Boundary Objects in Reorganization». *European Management Journal*, 25(2), 104-17.
- Fici, L. (2001). *Il controllo di gestione negli atenei*. Milano: FrancoAngeli.
- Fiengenbaum, A.; Karnani, A. (1991). «Output Flexibility - a Competitive Advantage for Small Firms». *Strategic Management Journal*, 12(2), 101-14.

- Fiol, C.M. (1990). «Narrative Semiotics: Theory, Procedures and Illustration». Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons, 377-402.
- Fiol, C.M.; Huff, A.S. (1992). «Maps for Managers: Where are We? Where Do We Go from Here?». *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-85.
- Fisher, W. (1987). *Human Communication as Narrations: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action*. Columbia: South Carolina University Press.
- Fletcher, K.E.; Huff, A.S. (1990). «Argument Mapping». Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons, 355-69.
- Foucault, M. (2001). *Fearless Speech*. Edited by Joseph Pearson. Los Angeles: Semiotext(e); Foreign Agents.
- Fox, S. (2003). «What Does Ethnomethodology Teach Us About Organizational Learning and Knowledge?». *Paper presented at the Fifth International Conference on Organizational Learning and Knowledge*. Lancaster: Lancaster University. URL <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk5/papers/paper18.pdf> (2016-10-18).
- Gabriel, Y. (1995). «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity». *Organization Studies*, 16(3), 477-501.
- Gallino, L. (1997). *Manuale di sociologia*. Torino: UTET.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Gavetti, G.; Levinthal, D. (2000). «Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search». *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-37.
- Gephart, R.P.; Topal, C.; Zhang, Z. (2010). «Future-oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation». Hernes, T.; Maitlis, S. (eds.), *Process, Sensemaking & Organizing: XXX*. Oxford: Oxford University Press.
- Gergen, K.J. (1978). «Toward Generative Theory». *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1344-60.
- Gherardi, S. (2009a). «Knowing and Learning in Practice-Based Studies: an Introduction». *Learning Organization*, 16(5), 352-9.
- Gherardi, S. (2009b). «Practice? It's a Matter of Taste». *Management Learning*, 40(5), 535-50.
- Gherardi, S. (2000). «Where Learning Is. Metaphors and Situated Learning in a Planning Group». *Human Relations*, 53(8), 1057-80.
- Gibb, A.; Haskins, G.; Robertson, I. (2013). «Leading Entrepreneurial University. Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions». Altman, A.; Ebersberger, B. (eds.), *Universities in Change. Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalisation*. New York: Springer-Verlag.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley; Los Angeles: University of California Press.

- Gilmore, M., Smith, D.J. (1996). «Set-up Reduction in Pharmaceutical Manufacturing: An Action Research Study». *International Journal of Operations and Production Management*, 16(3), 4-17.
- Gioia, D.A.; Chittipeddi, D. (1991). «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation». *Strategic Management Journal*, 12, 433-48.
- Giusepponi, K.; Tavoletti, E. (2014). *Visione e missione delle Università italiane. Risultati di un'indagine sull'orientamento strategico*. Macerata: Edizioni Università Macerata.
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gond, J.P.; Cabantous, L.; Harding, N.; Learmonth, M. (2015). «What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity». *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 212-31.
- Gopinath, C.; Hoffman, R.C. (1995). «The Relevance of Strategy Research – Practitioner and Academic Viewpoints». *Journal of Management Studies*, 32, 575-94. DOI: 10.1111/ijmr.12074.
- Greenwood, D.J.; Levin, M. (1998). «Introduction to Action Research: Social Research for Social Change». Thousand Oaks (CA): Sage Publications Ltd.
- Greimas, A.J. (1987). «Actants, Actors and Gures». *On Meaning: Selected Writings in Semiotic Theory*. Minneapolis: Minnesota University Press.
- Greimas, A.J.; Courtes, J. (1976). «The Cognitive Dimension of Narrative Discourse». *New Literary History*, 7, 433-47.
- Guérard, S.; Langley, A.; Seidl, D. (2014). «Rethinking the Concept of Performance in Strategy Research: Towards a Performativity Perspective». *M@n@gement*, 16(5), 566-78.
- Hafsi, T.; Thomas, H. (2005). «The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick». *European Management Journal*, 23, 507-519.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1995). *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*. Wien: Ueberreuter.
- Hansen, C.D.; Khanweiler, W.M. (1993). «Storytelling: an Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships». *Human Relations*, 46(12), 1391-409.
- Hanushek, E.; Kimko, D. (2000). «Schooling, Labour Force Quality and the Growth of Nations». *American Economic Review*, 90(5), 1184-208.
- Hardy, C. (1996). *The Politics of Collegiality: Retrenchment Strategies in Canadian Universities*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Hardy, C. (1991). «Configuration and Strategy Making in Universities: Broadening the Scope». *The Journal of Higher Education*, 62(4), 363-93.
- Hardy, C.; Thomas, R. (2014). «Strategy, Discourse and Practice: the Intensification of Power». *Journal of Management Studies*, 51(2), 320-48.

- Hardy, C.; Langley, A.; Mintzberg, H.; Rose, J. (1983). «Strategy Formation in the University Setting». *The Review of Higher Education*, 6(4), 407-33.
- Heracleous, L.; Jacobs, C.D. (2008). «Understanding Organizations through Embodied Metaphors». *Organization Studies*, 29(1), 45-78.
- Hodgkinson, G.P.; Wright, G. (2006). «Neither Completing the Practice Turn, Nor Enriching the Process Tradition: Secondary Misinterpretations of a Case Analysis Reconsidered». *Organization Studies*, 27(12), 1895-901.
- Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Hood, C. (1995). «The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme». *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109.
- Huff, A.S. (1990). *Mapping strategic thought*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hydly, K.M. (2015). «Temporal and Spatial Dimensions of Strategizing». *Organization Studies*, 36(5), 643-63.
- Jansen, J.J.; Vera, D.; Crossan, M. (2009). «Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: the Moderating Role of Environmental Dynamism». *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jarratt, D.; Stiles, D. (2010). «How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development?». *British Journal of Management*, 21(1), 28-43.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based View*. London: Sage Publications Ltd.
- Jarzabkowski, P. (2003). «Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change». *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. (2007). «Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective». *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P.; Kaplan, S. (2015). «Strategy Tools-in-use. A Framework for Understanding 'Technologies of Rationality' in Practice». *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-58.
- Jarzabkowski, P.; Kaplan, S.; Seidl, D.; Whittington, R. (2015). «On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking What, Who, and How in Strategy Research. Strategic Organization». *Strategic Organization*, 14(3). DOI 10.1177/1476127015604125.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003). «Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View». *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Jonsson, S.; Lukka, K. (2006). *Doing Interventionist Research in Management Accounting*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute.
- Kaplan, R. S. (2011). «Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making». *Organization Science*, 22(2), 320-46.

- Kaplan, R.S. (1998). «Innovation Action Research: Creating a New Management Theory and Practice». *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118.
- Kaplan, R.S.; Jarzabkowski, P. (2006). «Using Strategy Tools in Practice: How Tools Mediate Strategizing and Organizing». *Advanced Institute of Management Research, Working Paper no. 047*. URL <http://openaccess.city.ac.uk/8641/1/Strategic%20Mgt%20Journal%20Strategy%20Tools%20final.pdf> (2016-10-18).
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston (MA): Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001). *Strategy-focused organization*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000). «Having Trouble with Your Strategy? Then Map It». *Harvard Business Review*, 50-61.
- Kaplan, R.S.; Orlikowski, W. (2014). «Beyond Forecasting: Crating New Strategic Narratives». *MIT Sloan Management Review*, 1-10.
- Kiesler, S.; Sproull, L. (1982). «Managerial Response to Changing Environments. Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition». *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-70.
- Knights, D.; Morgan, G. (1991). «Corporate Strategy, Organizations and the Subject: a Critique». *Organization Studies*, 12(2), 251-73.
- Knorr Cetina, K. (2001). «Objectual Practice». Schatzki, T.R.; Knorr Cetina, K.; Von Savigny, E. (eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge, 175-88.
- Knorr Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Knorr Cetina, K. (1997). «Sociality With Objects: Social Relations in Post-social Knowledge Societies». *Theory, Culture & Society*, 14, 1-30.
- Knorr Cetina, K.; Bruegger, U. (2002). «Inhabiting Technology: The Global Lifeform of Financial Markets». *Current Sociology*, 50(3), 389-405.
- Knorr Cetina, K.; Bruegger, U. (2000). «The Market as an Object of Attachment: Exploring Postsocial Relations in Financial Markets». *Canadian Journal of Sociology*, 25(2), 141-68.
- Kosslyn, S.M. (1999). *Le immagini nella mente. Creare e utilizzare le immagini nel cervello*. Firenze: Giunti Editore.
- Kotnour, T. (2001). «Building Knowledge for and about Large-scale Organisational Transformations». *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1053-75.
- Kukla, R. (2008). «Naturalizing Objectivity». *Perspective on Science*, 16(3), 285-302.
- Laine, P.M.; Vaara, E. (2007). «Struggling Over Subjectivity: a Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group». *Human Relations*, 60(1), 29-58.

- Langley, A. (1999). «Strategies for Theorizing from Process Data». *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. (2000). «When Things Strike Back: a Possible Contribution of 'Science Studies' to the Social Sciences». *British Journal of Sociology*, 51(1), 107-24.
- Latour, B. (1996). «On Interobjectivity». *Mind, Culture and Activity*, 3(4), 228-45.
- Latour, B. (1994). «On Technical Mediation. Philosophy, Sociology, Genealogy». *Common Knowledge*, 3(2), 29-64.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Lave, J.; Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University press.
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell, .
- Law, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, J.; Mol, A. (1995). «Notes on Materiality and Sociality». *Sociological Review*, 43(2), 274-84.
- Law, J.; Singleton, V. (2005). «Object Lessons». *Organization*, 12(3), 331-55.
- Lehrera, M.; Nell, P.; Gärber L. (2009). «A National System View of Università Entrepreneurialism: Inferences from a Comparison of the German and US Experience». *Research Policy*, 38, 268-80.
- Leibold, M.; Probst, G.; Gibbert, M. (2002). «Traditional Strategic Management Approaches and Their Deficiencies». Leibold, M.; Probst, G.; Gibbert, M. (eds.), *Strategic Management in the Knowledge Economy – New Approaches and Business Applications*. Erlangen: Publics & John Wiley, 68-78.
- Lengler, R.; Eppler, M.J. (2007). «Towards a Periodic Table of Visualization Methods for Management». *IASTED Proceedings of the Conference on Graphics and Visualization in Engineering*. URL https://ihub.co.ke/ihubresearch/uploads/2012/february/1329312280__882.pdf (2016-10-18).
- Leontev, A.N. (1978). *Activity, Consciousness, and Personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Levy, D.J.; Alvesson, M.; Willmot, H. (2003). «Critical Approaches to Strategic Management». Alvesson, M.; Willmott, H. (eds.), *Studying Management Critically*. London: Sage Publication Ltd, 92-110.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1946). «Action Research and Minority Problems». Lewin, G.W. (ed.), *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Linee Guida del Governo per l'Università (2008), 1-12. URL <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/>

- SpacesStore/3f4ca200-9551-4334-b015-41b38e3221a8/Linee_Guida_del_Governo_per_Universita.pdf (2016-10-18).
- Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (2003a). «The Payments Perspective». *Strategic Management Journal*, 24, 903-927.
- Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (2003b). «The Bargaining Perspective». *Strategic Management Journal*, 24, 1069-86.
- Louis, M. (1980). «Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting». *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-51.
- Lueddeke, G.R. (1999). «Toward a Constructivist Framework for Guiding Change and Innovation in Higher Education». *The Journal of Higher Education*, 70(3), 235-60.
- Luhmann, N. (2000). «Organisation und Entscheidung». Westdeutscher Verlag. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Liotard, J.F. (1979). *The Postmodern Condition. A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press.
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. London: Duckworth Press.
- Maitlis, S.; Christianson, M. (2014). «Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward». *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S.; Lawrence, T.B. (2007). «Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations». *Academy of Management Journal*, 50, 57-84.
- Mari, A. (2005). *Organizzazione e funzionamento delle Università*. Milano: IPSOA.
- Martin, J. (1982). «Stories and scripts in organizational settings». Hastorf, A.; Isen, A. (eds.), *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier.
- Martinez, M.C.; Wolverton, M. (2009). «Innovative Strategy Making in Higher Education». Charlotte (NC): Information Age Publishing.
- Miettinen, R.; Virkkunen, J. (2005). «Epistemic Object, Artefacts and Organizational Change». *Organization*, 12(3), 437-56.
- Miller, D. (1998). *A Theory of Shopping*. Cambridge: Polity Press.
- Mintzberg, H. (2000). «The Professional Bureaucracy». Brown II, C. (ed.), *Organization and Governance in Higher Education*. 5th ed. Needham Heights (MA): Simon & Schuster, 50-82.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1980). «Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design». *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Upper Saddle River: Pearson Education Limited.

- Mintzberg, H.; Duru, R.; Théorêt, A. (1976). «The Structure of 'Unstructured' Decision Processes». *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-75.
- Mitroff, I.I.; Kilmann, R.H. (1976). «Organization Stories: an Approach to the Design and Analysis of Organization Through Myth and Stories». Kilmann, R.H.; Pondy, L.R.; Slevin, D.P. (eds.), *The Management of Organization Design*. New York: North-Holland.
- Mohr, L.B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*, vol. 1. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Morecroft, J. (1999). «Visualizing and Rehearsing Strategy». *Business Strategy Review*, 10(3), 17-32.
- Neely, A.; Bourne, M. (2000). «Why Measurement Initiatives Fail». *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Ng, W.; de Cock, C. (2002). «Battle in the boardroom: A discursive perspective». *Journal of Management Studies*, 39, 23-49.
- Nicolini, D. (2009). «Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Lenses and Trailing Connections». *Organization Studies*, 30, 1391-418.
- Nicolini, D.; Gherardi, S.; Yanow, D. (eds.) (2003). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Armonk (NY): M.E. Sharpe.
- Ochs, E.; Capps, L. (2001). *Living narrative. Creating lives in everyday storytelling*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Ochs, E.; Capps, L. (2001). *A Dimensional Approach to Narrative: Living Narrative: Creating Lives in Everyday Storytelling*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Oliva, T.A.; Day, D.L.; DeSarbo, W.S. (1987). «Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map». *Sloan Management Review*, 28(3), 5.
- Olivotto, L. (2009). *L'azienda in Trasformazione. Un Approccio Processuale alla Pianificazione*. Torino: Giappichelli Editore.
- Olivotto, L.; Zanin, F. (2009). «Materialità ed immaterialità dei fenomeni aziendali: dal capitale intellettuale ai dispositivi di supporto processuali». Marchi, L.; Marasca, S., *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, vol. 2. Bologna: il Mulino, 327-38.
- Orlikowski, W.J. (2010). «Practice in Research: Phenomenon, Perspective and Philosophy». Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press, 23-33.
- Orlikowski W.J. (2007). «Sociomaterial Practice. Exploring Technology at Work». *Organization Studies*, 28(9), 1435-48.
- Orlikowski, W.J. (2002). «Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing». *Organization Science*, 13(3), 249-73.
- Orlikowski, W.J. (2000). «Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations». *Organization Science*, 11(4), 404-28.

- Orlikowski, W.J.; Scott, S.V. (2008). «Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization». *Annals of the Academy of Management*, 2(1), 433-74.
- Orr, J. (1996). *Talking About Machines*. Ithaca (NY): ILR Press; Cornell University Press.
- Ortmann, G.; Salzman, H. (2002). «Stumbling Giants - The Emptiness, Fullness, and Recursiveness of Strategic Management». *Soziale Systeme*, 8, 205-30.
- Orton, J.D.; Weick, K.E. (1990). «Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization». *The Academy of Management Review*, 15(2), 203-23.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley and Sons.
- Özbilgin, M.; Tatti, A. (2005). «Book Review Essay: Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies». *Academy of Management Review*, 30(4), 855-77.
- Özdem, G. (2011). «An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions». *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1887-94.
- Pack, H. (1994). «Endogenous Growth Theory: Intellectual Appeal and Empirical Shortcomings». *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 55-72.
- Paivio, A. (1991). «Dual Coding Theory: Retrospect and Current Status». *Canadian Journal of Psychology/Revue canadienne de psychologie*, 45(3), 255-87.
- Paladini, G. (1996). *Profilo Storico dell'Ateneo*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pentland, B.T. (1999). «Building Process Theory with Narrative: from Description to Explanation». *Academy of Management Review*, 24(4), 711-24.
- Peterson, M.W. (1999). «Analyzing Alternative Approaches to Planning». Peterson, M.W. (ed.), *ASHE reader on planning and institutional research*. Needham Heights (MA): Simon&Schuster, 11-49.
- Pettigrew, A. (1988). *The Management of Strategic Change*. New York: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1987). «Context and Action in the Transformation of the Firm». *Journal of Management Studies*, 24, 649-70.
- Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (2002). «Strategic Management - The Strengths and Limitations of a Field». Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. Thousand Oaks et al.: Sage Publication Ltd., 3-30.

- Pike, S.; Ross, G. (2004). «Mathematics and Modern Business Management». *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 243-56.
- Pine, B.J.; Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Plowman, D.A.; Baker, L.T.; Beck, T.E.; Kulkarni, M.; Solansky, S.T.; Travis, D.V. (2007). «Radical Change Accidentally: the Emergence and Amplification of Small Change». *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-43.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany (NY): State University of New York Press.
- Poole, M.S.; Van de Ven, A.; Dooley, K.; Holmes, M.E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York; London: The Free Press.
- Pozzebbon, M. (2004). «The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research». *Journal of Management Studies*, 41(2), 247-72.
- Preda, A. (2007). «The Sociological Approach to Financial Markets». *Journal of economicsurveys*, 21(3), 506-33.
- Pro Inno Europe (2009). *European innovation scoreboard. Comparative analysis of innovation performance*, 1-58. URL http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_it (2016-10-18).
- Pusser, B.; Ordorika, I. (1999). «Bringing Political Theory to University Governance: A Comparative Case Study of the University of California and the Universidad Nacional Autónoma de México». *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. 15. Edited by Nelly P. Stromquist. New York: Agathon.
- Rasche, A. (2008). *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*. Contributions to Management Science. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Rasche, A.; Chia, R. (2009). «Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective». *Organization Studies*, 30(7), 713-34.
- Rebora, G.; Turri, M. (2009). «Governance in Higher Education: an analysis of the Italian experience». Huisman, J. (ed.), *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination*. Abingdon: Routledge, 13-31.
- Reger, R.K. (1990). «The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems». Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons, 301-9.
- Regnér, P. (2003). «Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making». *Journal of Management Studies*, 40, 57-82.

- Rheinberger, H.J. (1997). *Toward a History of Epistemic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube*. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Rhodes, C.; Brown, A.D. (2005). «Narrative, Organizations and Research». *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-88.
- Ricoeur, P. (1984). *Time and Narrative*. Trans. by K. McLaughlin and D. Pellauer. Chicago: The University of Chicago Press.
- Riley, G.; Baldridge, J.V. (1977). *Governing Academic Organizations: New Problems and Perspectives*. New York: McCutchan.
- Robinson, J.A.; Hawpe, L. (1986). «Narrative Thinking as a Heuristic Process». Sarbin, T.R. (ed.), *Narrative Psychology*. New York: Praeger Publishers.
- Rouleau, L. (2005). «Micro-practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day». *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-41.
- Rowley, D.J.; Lujan, H.D.; Dolence, M.G. (1997). *Strategic Change in Colleges and University: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Sabherwal, R.; Robey, D. (1995). «Reconciling Variance and Process Strategies for Studying Information Systems Development». *Information Systems Research*, 6(4), 303-27.
- Salmi, J. (2001). «Tertiary Education in The 21st Century: Challenges and Opportunities». *Higher Education Management*, 13(2), 105-31.
- Samra-Fredericks, D. (2003). «Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction». *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-74.
- Sarbin, T.R. (ed.) (1986). *Narrative Psychology*. New York: Praeger Publishers.
- Schatzki, T.R. (2005). «The Sites of Organizations». *Organization Studies*, 26(3), 465-84.
- Schatzki, T.R. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. University Park (PA): The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T.R.; Knorr Cetina, K.; von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Schein, E.H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Schoor, A. (2003). «Learning to Overcome Resistance to Change in Higher Education: the Role of Transformational Intelligence in the Process» [online]. URL <https://herdsa.org.au/publications/conference-proceedings/research-and-development-higher-education-learning-unknown-15> (2016-03-09).

- Seidl, D. (2007). «General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective». *Organization Studies*, 28, 197-218.
- Serres, M. (1974). *La Traduction: Hermès III*. Paris: Éditions de Minuit.
- Shaw, N.E.; Burgess, T.; Hwarng, H.B.; de Mattos, C. (2001). «Revitalising New Process Development in the UK Fine Chemicals Industry». *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1133-57.
- Shepard, R.N. (1967). «Recognition Memory for Words, Sentences, and Pictures». *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6(1), 156-63.
- Shirley, R.C. (1988). «Strategic Planning: an Overview». Steeples, D.W. (ed.), *New Directions for Higher Educations*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Shrivastava, P. (1986). «Is Strategic Management Ideological?». *Journal of Management*, 12, 363-77.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research. Issue of Theory, Method and Practice*. 3rd ed. London: Sage Publication Ltd.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage Publication Ltd.
- Sowter, B. (2009). *University Rankings: There can be No «Right Answer»* [online]. URL <http://qsju.wordpress.com/2009/04/24/university-rankings-there-can-be-no-right-answer/> (2016-10-18).
- Spee, A.P.; Jarzabkowski, P. (2011). «Strategic Planning as Communicative Process». *Organization Studies*, 32(9), 1217-45.
- Spee, A.P.; Jarzabkowski, P. (2009). «Strategy Tools as Boundary Objects». *Strategic Organization*, 7(2), 223-32.
- Spicer, A.; Alvesson, M.; Kärreman, D. (2016). «Extending Critical Performativity». *Human Relations*, 69(2), 225-49.
- Spoelstra, S.; Svensson, P. (2016). «Critical Performativity. The Happy End of Critical Management Studies?». Prasad, A.; Prasad, P.; Mills, A.J.; Mills, J.H. (eds.), *Companion to Critical Management Studies*. New York: Routledge, 69-79.
- Star, S.L.; Griesemer, J. (1989). «Institutional Ecology, Translations and Boundary Object: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939». *Social Studies of Science*, 19, 387-420.
- Star, S.L. (2010). «This is not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept». *Science, Technology, & Human Values*, 35, 601-17.
- Stigliani, I.; Ravasi, D. (2012). «Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-level Prospective Sense-making». *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-59.
- Stodd, J. (2012). *Exploring the World of Social Learning* [e-book]. Smashwords Edition.

- Stroup, H. (1966). *Bureaucracy in Higher Education*. New York: The Free Press.
- Suárez-Orozco, M.; Qin-Hilliard, D.B. (eds.) (2004). *Globalization, Culture and Education in the New Millennium*. Berkeley: University of California University Press.
- Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suomala, P. (2009). «Interventionist Research – Contributing to Management Accounting Through Industry – University Collaboration». *Research Update: the newsletter of CIMA Research*, 10-11.
- Sutton, R.I.; Hargadon, A. (1996). «Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm». *Administrative Science Quarterly*, 41, 685-718.
- Swan, J. (1997). «Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about Technical Innovations». *British Journal of Management*, 8, 183-98.
- The European House-Ambrosetti; Crui (2009). *L'Università italiana nella sfida competitiva del Paese*, 1-177.
- Tolman, E.C. (1948). «Cognitive Maps in Rats and Men». *Psychological Review*, 55(4), 189-208.
- Tripsas, M.; Gavetti, G. (2000). «Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging». *Strategic Management Journal*, 21(10-11), Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, 1147-61.
- Tsoukas, H. (2010). «Practice, Strategy Making and Intentionality: a Heideggerian Onto-epistemology for Strategy as Practice». Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. (2006). «Talking About the Machines. Tenth Anniversary». *Organization Studies*, 27(12), 1741-2.
- Tsoukas, H.; Mylonopoulos, N. (2004). «Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations». *British Journal of Management*, S1, S1-S8.
- Tsoukas, H.; Vladimirou, E. (2001). «What is Organizational Knowledge?». *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-93.
- Vaara, E. (2006). «La stratégie comme discours: esquisse d'un cadre conceptuel». Golsorkhi, D. (ed.), *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*. Paris: Vuibert, Institut Vital Roux, 49-63.
- Vagnoni, E.; Periti, E. (2007). *Efficienti perché pubblici*. Roma: Carocci Editore.
- Vaira, M. (2004). «Globalization and Higher Education Organizational Change: a Framework for Analysis». *Higher Education*, 48, 483-510.
- Van der Steen, M. (2016). «Managing Bottom up Strategizing: Collective Sensemaking of Strategic Issues in a Dutch Bank». *Long Range Planning*. DOI 10.1016/j.lrp.2016.02.003.

- Van de Ven, A.H.; Poole, M.S. (1995). «Explaining Development and Change in Organizations». *Academy of Management Review*, 20(3), 510-40.
- Vollmer, H. (2007). «How To Do More with Numbers. Elementary Stakes, Framing, Keying, and the Three-Dimensional Character of Numerical Signs». *Accounting, Organizations and Society*, 32, 577-600.
- Vollmer, H.; Mennicken, A.; Preda, A. (2009). «Tracking the Numbers: Across Accounting and Finance, Organizations and Markets». *Accounting, Organizations and Society*, 34, 619-37.
- Vosselman, E. (2014). «The 'Performativity Thesis' and Its Critics: Towards a Relational Ontology of Management Accounting». *Accounting and Business Research*, 44, 181-203.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ward, T.B. (2004). «Cognition, Creativity, and Entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*, 19, 173-88.
- Weick, K.E. (2001). «Gapping the Relevance Bridge: Fashions Meet Fundamentals in Management Research». *British Journal of Management*, 12(s1), S71-S75.
- Weick, K.E. (1990). «Cartographic Myths in Organizations». Huff, A.S., *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons, 1-10.
- Weick, K.E. (1976). «Educational Organizations as Loosely Coupled Systems». *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K.E.; Roberts, K.H. (1993). «Collective Mind in Organizations. Heedful Interrelating in on Flight Decks». *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-81.
- Weick, K.E.; Sutcliffe, K.M.; Obstfeld, D. (2005). «Organizing and the Process of Sensemaking». *Organization Science*, 16, 409-21.
- Weigelt, K.; Camerer, C. (1988). «Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications». *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-54.
- Wenger, E. (2000). «Communities of Practice and Social Learning Systems». *Organization*, 7(2), 225-46.
- Werle, F.; Seidl, D. (2015). «The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay Between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics». *British Journal of Management*, 26(S1), S67-S89.
- Wernerfelt, B. (1984). «A Resource-based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- Whittington, R. (1996). «Strategy as a Practice». *Long Range Planning*, 29(5), 731-35.
- Whittington, R. (2007). «Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye». *Organisation Studies*, 28(10), 1575-86.
- Whittington, R. (2006). «Completing the Practice Turn in Strategy Research». *Organization Studies*, 27(5), 613-34.

- Whyte, J.; Ewenstein, B.; Hales, M.; Tidd, J. (2008). «Visualizing Knowledge in Project-Based Work». *Long Range Planning*, 41, 74-92.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications*. New York; London: The Free Press.
- Wilson, D.C.; Jarzabkowski, P. (2004). «Thinking and Acting Strategically: New Challenges for Interrogating Strategy». *European Management Review*, 1(1), 14-20.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Yu, S.C. (1976). *The Structure of Accounting Theory*. Gainesville: The University Press of Florida.
- Zanin, F., Bagnoli, C.; Massaro, M. (2013). «Strategy Map as Visual Artifact for Strategy-making in Complex Settings». *Strategic Management Society Special Conference: «Strategy in complex settings»* (Glasgow, 20-22 giugno 2013).
- Zeiss, R.; Groenewegen, P. (2009). «Engaging Boundary Objects in OMS and STS? Exploring the Subtleties of Layered». *Organization*, 16(1), 81-100.
- Zemke, R. (1990). «Storytelling Back to a Basic». *Training*, 44-50.

Il presente lavoro si colloca nell'ambito del filone di ricerca Strategy as Practice e si qualifica per essere un progetto di ricerca-azione avente ad oggetto il processo di realizzazione del piano strategico nell'Università Ca' Foscari Venezia.

Il lavoro ha evidenziato l'importanza di prendere esplicitamente in considerazione i caratteri dell'azione situata, il supporto offerto dagli strumenti di visualizzazione strategica e la natura polisemica e polifonica dello *strategizing* in un contesto ambientale e organizzativo qualificato dalla presenza di differenti forme di manifestazione della complessità.



Università
Ca'Foscari
Venezia

