

“Apprendere per cambiare”. Processi di innovazione e democrazia organizzativa nei gruppi del CNCA

Sessione Laboratoriale
Assemblea Nazionale CNCA
Bari
16 Giugno 2017

Obiettivo della Sessione

Presentare e discutere i risultati parziali di un'indagine, condivisa e partecipata, per identificare, nei gruppi del CNCA, ***le esperienze di innovazione*** in termini di ***democrazia organizzativa***

Programma della Sessione Laboratoriale

- ▶ 0'-45' Input teorico e presentazione dei primi risultati del progetto
- ▶ 45'-55' Q&A
- ▶ 55'-60' Introduzione Gruppi di lavoro
- ▶ 60'-100' Gruppi di lavoro
- ▶ 100'-130' Presentazione dei risultati
- ▶ 130'-150' Valutazione e suggestioni conclusive

Assunti

1. CNCA come un Sistema di sistemi adattativi complessi
2. Ai confini del caos
3. In costante apprendimento
4. Con conoscenza tacita e esplicita
5. Impegnato in innovazione di democrazia organizzativa locale

Teoria della complessità applicata alle organizzazioni

- ▶ Teoria della complessità nasce dentro i confini delle scienze naturali (matematica, fisica)
- ▶ Rappresenta uno spaccato di prospettiva che mette fine definitivamente al determinismo e al riduzionismo. Offre approcci organici, non lineari ed olistici.
- ▶ Emerge dalle interrelazioni, interazioni e interconnessioni degli elementi dentro un sistema e tra il sistema e il suo ambiente
- ▶ Introduce quattro concetti/principi fondamentali:
 1. Non - linearità
 2. Confini del caos
 3. Imprevedibilità

Sistemi adattativi complessi

(Stacey, 1996)

- ▶ Sistemi dinamici capaci di adattarsi in ed evolvere con l'ambiente in costante cambiamento
- ▶ Sono costituiti da un largo numero di agenti, ognuno dei quali agisce in conformità ai propri principi di interazione locale
- ▶ L'interazione modifica il singolo comportamento in funzione di quello degli altri
- ▶ Questo è il principio dell'auto-organizzazione

Organizzazioni senza mura

(Strati, 2004)

- ▶ Le organizzazioni, intese non più come strutture ma come processi e flussi, creano il loro ambiente attraverso: Attivazione, Selezione, Ritenzione. Questi sono i tre processi del “fare organizzazione” e danno senso all’interazione tra organizzazione e ambiente
- ▶ Ha a che fare con la diffusione delle organizzazioni nella società contemporanea. “contesto di relazioni sociali quotidiane in cui si creano modalità di convivenza civile”
- ▶ Riguarda fenomeni organizzativi diversi (associazionismo, movimenti, comunità locale)
- ▶ È il processo continuo dell’organizzare prestando attenzione a:
 - le pratiche sociali; • significati delle azioni
 - le forme di iniziazione; • i riti
 - le mitologie; • le aggregazioni e le suddivisioni
 - le forme del potere

Le caratteristiche di un Sistema Adattativo Complesso (Stacey, 1996)

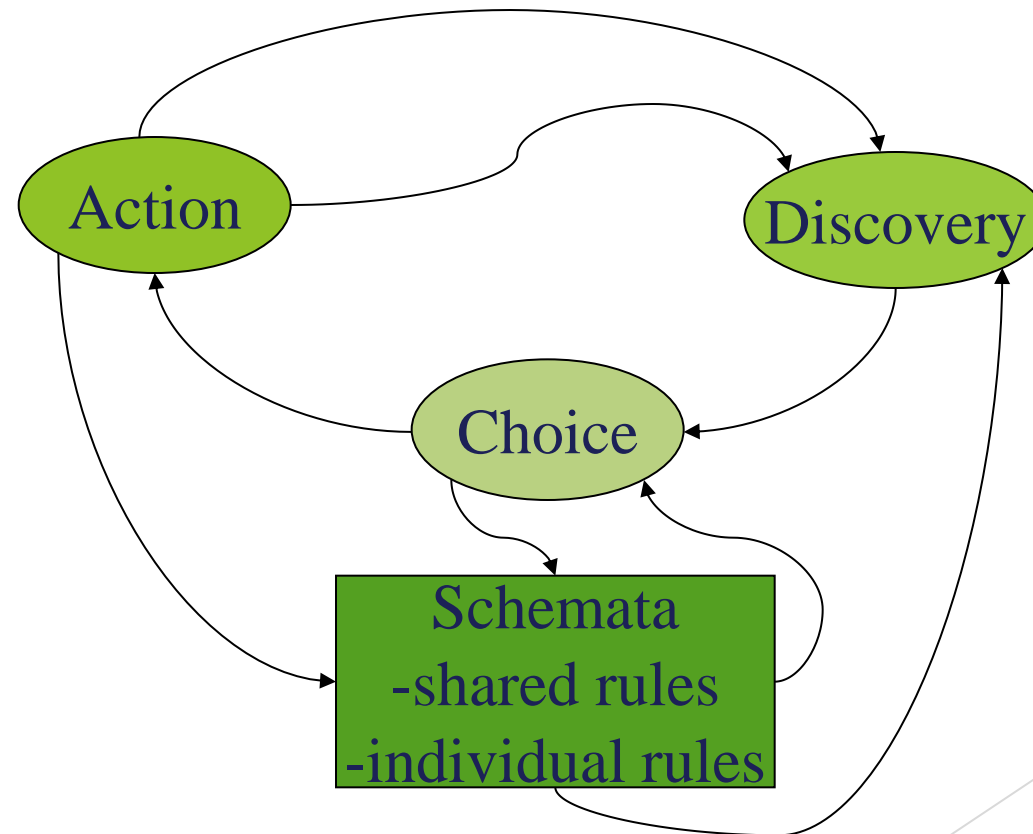
- ▶ consiste in un largo numero di agenti inter-relati in modo non lineare
- ▶ inter-agisce con un ambiente composto da altri sistemi adattativi complessi
- ▶ acquisisce informazioni sui sistemi presenti nel proprio ambiente e sulle conseguenze prodotte delle sue inter-azioni attraverso il feedback
- ▶ identifica regolarità nelle informazioni che acquisisce e le sintetizza in uno schema scelto tra una serie di modelli capaci di spiegare le regolarità
- ▶ agisce in relazione ai sistemi presenti nel proprio ambiente sulla base dello schema che ha sviluppato
- ▶ osserva le reazioni alle proprie azioni e le loro conseguenze, ed usa queste informazioni per riconsiderare il proprio schema, cioè usa il feedback per apprendere e/o adattarsi

Le proprietà dei Sistemi Adattativi Complessi

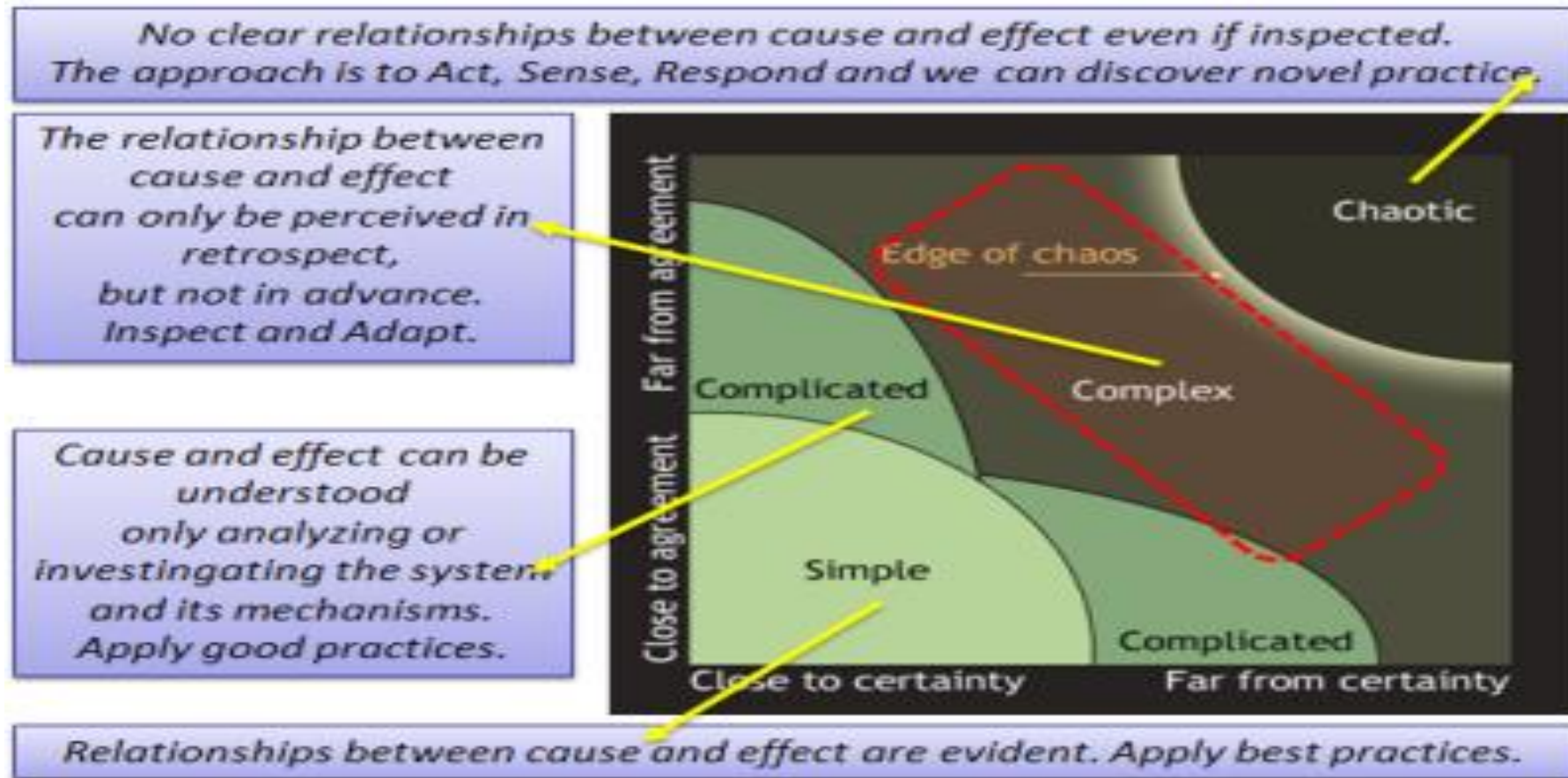
(Stacey 1996)

- ▶ Instabilità contenuta. Uno stato né stabile né instabile, ma entrambi ad untempo: il sistema oscilla tra equilibrio e caos
- ▶ Auto-organizzazione ed ordine emergente. Sulla base delle interazioni locali, il sistema ri-organizza le sue componenti per dotarsi di una nuova configurazione
- ▶ Apprendimento. L'apprendimento si riconosce sia dalla capacità di adattamento del sistema al suo ambiente sia dalla sua capacità di riorganizzare le sue componenti in funzione degli stimoli esterni
- ▶ CSA disordinato o caotico solo se guardato attraverso gli standard del management tradizionale, perché i modelli comportamentali e le decisioni **emergono** invece che risultare da specifici piani
- ▶ Come si sviluppa un sistema di rete: Scoperta, Scelta, Azione

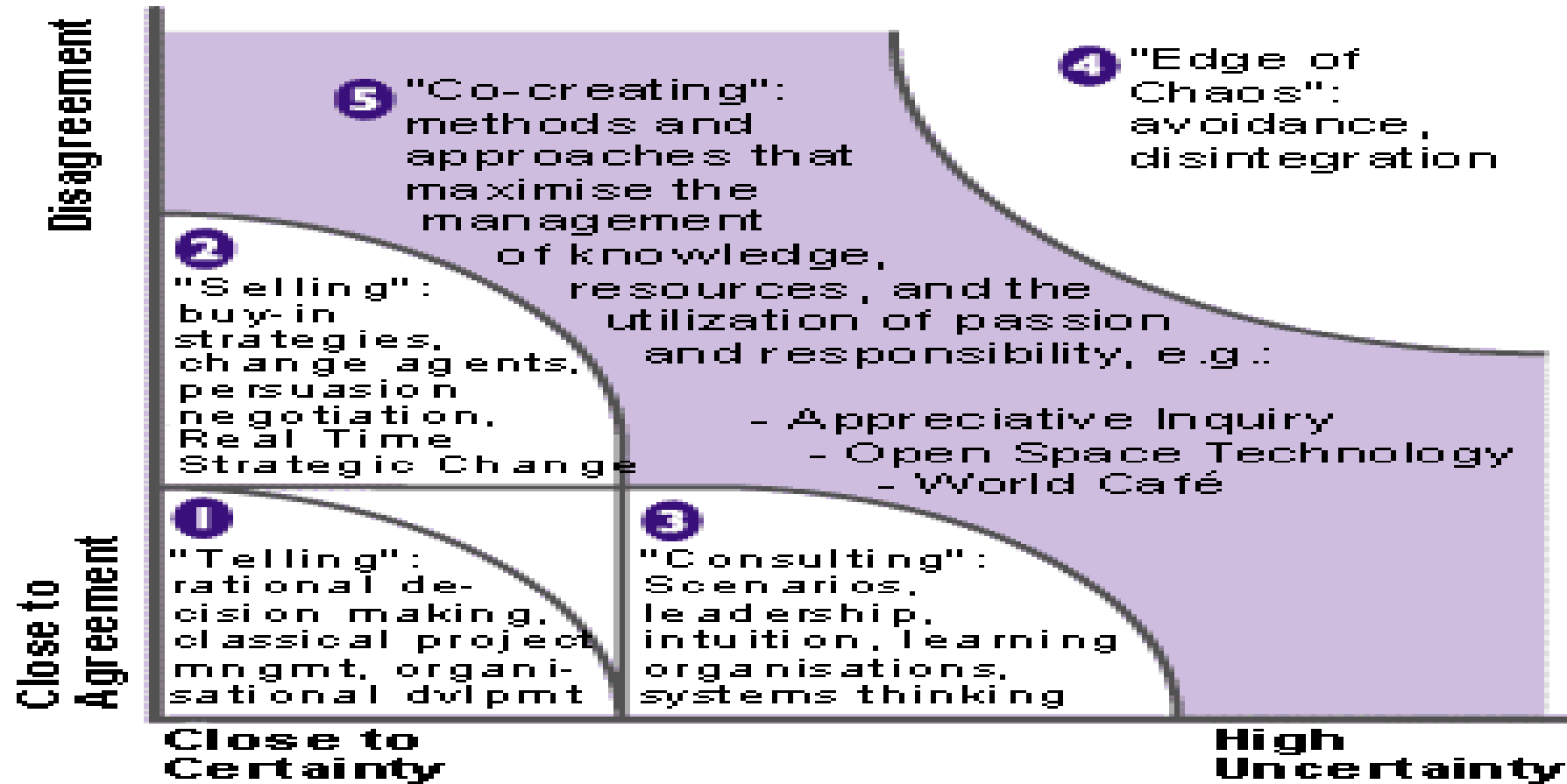
Feedback nelle reti umane e socialworks



Matrice di Stacey

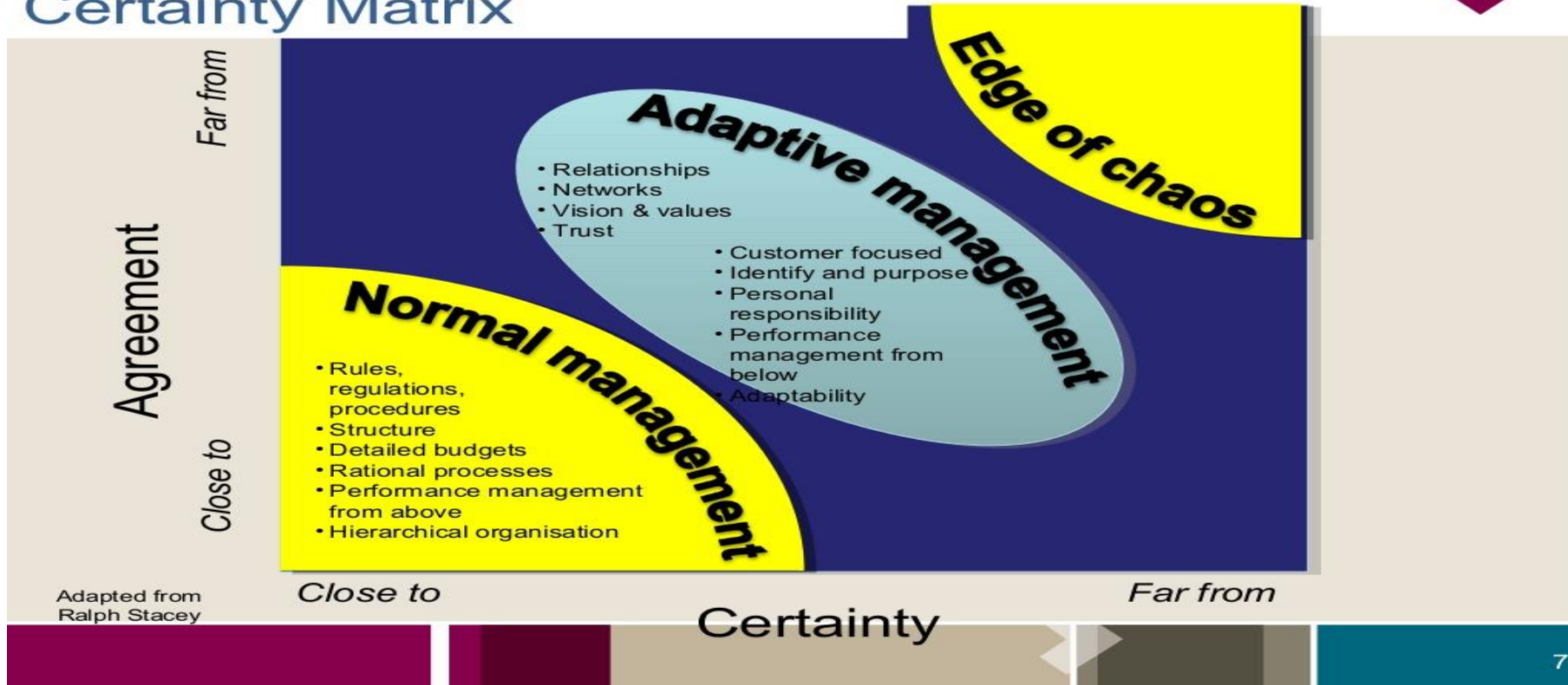


La matrice di Stacey ed i tipi di “filosofie del cambiamento”



La matrice di Stacey ed i tipi di management (Max Hardy, 2014)

Stacey's Agreement and Certainty Matrix

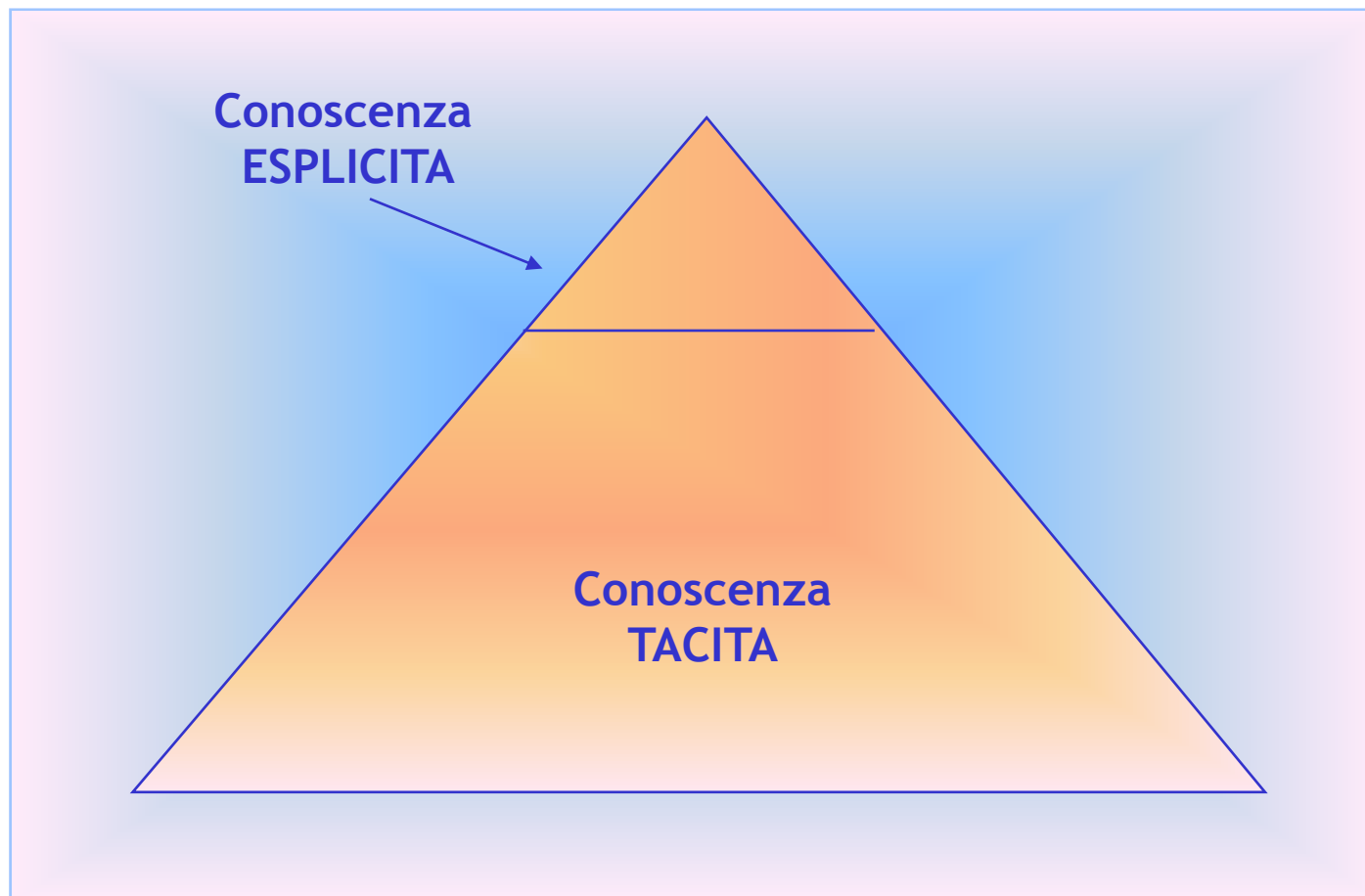


Le principali caratteristiche dell'ordine di cambiamento (Vermaak, 2013)

Cambiamento primo ordine 'Più dello stesso'	Cambiamento secondo ordine 'Seguire una nuova idea'	Cambiamento terzo ordine 'Generare nuove idee'
Migliorare le regole	Cambiare gli approcci	Sviluppare nuovi principi
Si adegua alla razionalità dominante (mono-paradigmatico)	Introdurre nuove razionalità (multi-paradigmatico)	Affrontare razionalità contrastanti (meta-paradigmatico)
Spinto dal desiderio di ottimizzare/fare sinergia	Spinto da un ritardo di adattamento (all'ambiente)	Spinto dall'attenzione allo sviluppo/creatività
Approcci noti per questioni note	Approcci ignoti per questioni note	Affrontare intrinseche contraddizioni
Molto legato al contest ma ben codificato	Uso contingente in situazioni diverse	Largamente applicabile ma difficile da rendere esplicito
Apprendere buone pratiche, nuovi strumenti, nuove	Apprendere da altri punti di vista, ampliare il repertorio	Apprendere ad apprendere, per iniziare e facilitare il proprio apprendimento
Strumenti: piani, approcci e procedure	Strumenti: idee, trampoline di lancio e microcosmi	Strumenti: dialettica, multipli voci e umorismo

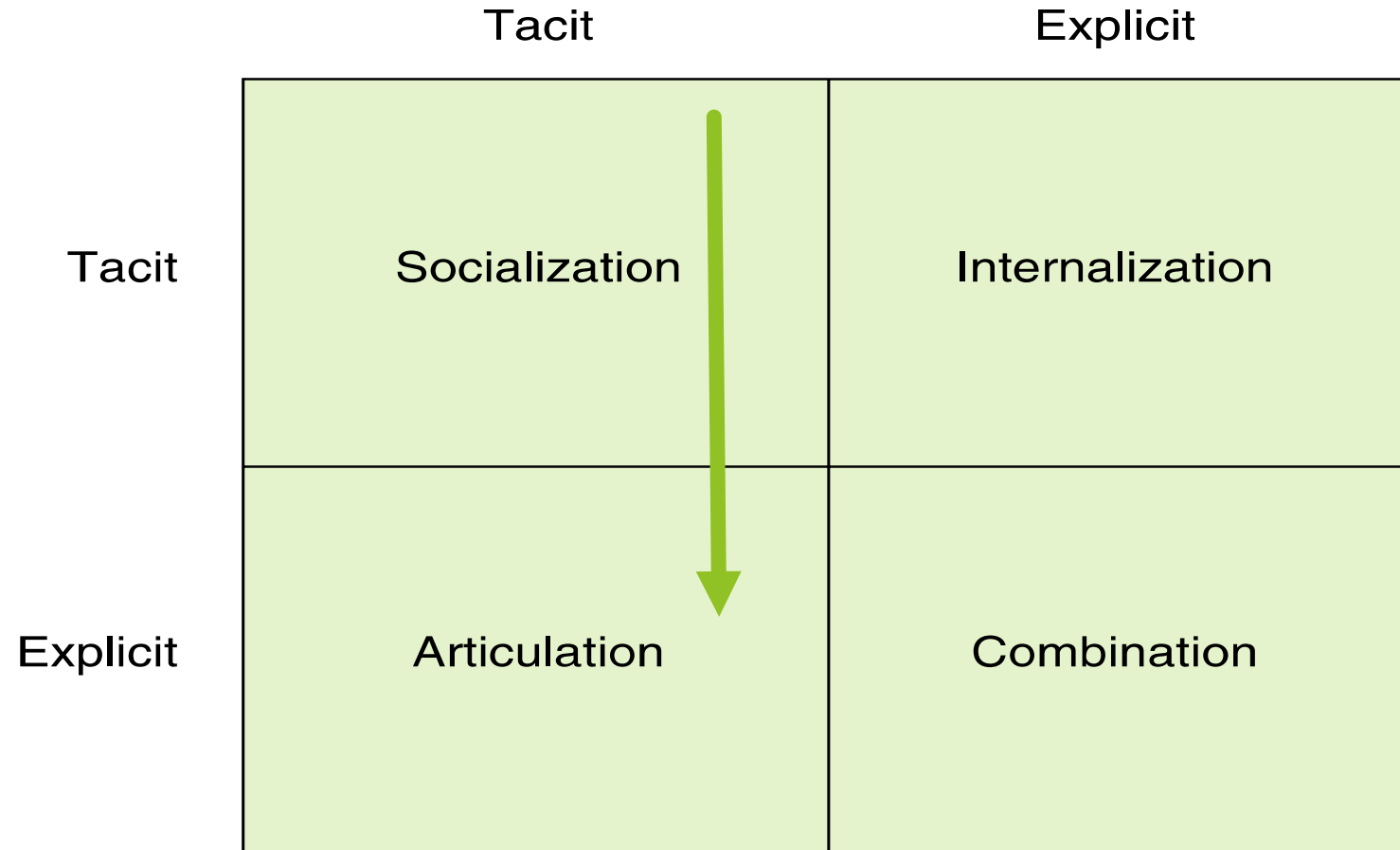
Iceberg della conoscenza

(Polanyi, 1966)



La creazione di conoscenza in Nonaka

(Nonaka, 1991)



La democrazia organizzativa

(Harrison and Freeman, 2004)

"In un senso ampio del termine, ogni azione, struttura o processo che aumenta il potere di un ampio gruppo di persone di **influenzare le decisioni e le attività di un'organizzazione** può essere considerata un passo verso la democrazia. In contrasto, ogni azione, struttura o processo che mira a concentrare il potere decisionale e l'influenza sulla governance nella mani di una persona o di piccoli gruppi di persone è un passo **che si allontana dalla democrazia**"

Democrazia organizzativa vs democrazia politica

Il primo passo di distinzione che questa definizione ci consente di fare è quella tra democrazia organizzativa e democrazia politica e governo democratico. La democrazia organizzativa che questa definizione richiama non è un processo per la costruzione del consenso quanto un processo per la distribuzione del potere di influenza includendo anche i livelli più bassi della struttura organizzativa. **Centralità al processo decisionale quindi e democrazia come tecnica partecipativa.**

Democrazia organizzativa e empowerment

- ▶ A questa definizione si può aggiungere il significato di democrazia partecipativa come processo di empowerment e di redistribuzione del potere e riconfigurazione delle relazioni e delle strutture di potere.
- ▶ Allora l'allargamento della partecipazione non può limitarsi a pura ingegneria istituzionale ma richiede un **adattamento delle configurazioni strutturali** a questi principi.
- ▶ In altre parole non si tratta di includere nuovi stakeholders in processi decisionali esistenti quanto pensare a nuovi processi per e con stakeholders che ridisegnino l'organizzazione.

Ipotesi su CNCA

- ▶ Si tratta non di strutture organizzative bensì di reti eco-sistemiche che non sono disegnate come organizzazioni gerarchiche ma come sistemi orizzontali. Sono sistemi di sistemi che sono in costante relazione con il loro ambiente ed i loro stakeholders (interni ed esterni) ed in continui processi di co-costruzione. Sono eco-sistemi complessi che operano attraverso un approccio olistico che si fonda su un approfondito processo di indagine e che coinvolge tutti gli stakeholders costruendo e facilitando azioni sperimentali che promuovono l'apprendimento esperienziale

Nota metodologica: Perché ricerca azione

(Samà, in Falcone, 2016)

- ▶ «In generale, si può concludere che la ricerca azione sembra assicurare in (...) (con la sua similitudine con una “saggezza convenzionale”) la produzione di nuova conoscenza a partire da una centralità della pratica. L’enfasi sulla dimensione partecipata e sull’integrazione tra conoscenza raggiunta, condivisa ed azione rende la ricerca azione, nel socio-sanitario, particolarmente vicina ai valori ed alle aspettative dei professionisti, degli utenti e delle comunità coinvolte (Israel, Schulz, Parker & Becker, 2001) (...) La ricerca azione sembra, molto più di altri approcci, adatta a lavorare con processi di analisi e cambiamento organizzativo con e per le organizzazioni di servizi alle persone (servizi sociali, sanitari, socio-sanitari, educative ecc.) ed etico-valoriali (volontariato, terzo settore, cooperative, imprese sociali, comunità ecc.)».

Ricerca Azione come ricerca partecipativa

(Kemmis & McTaggart, 1988 in Falcone, 2016)

- ▶ un insieme di pratiche che rispondono ai desideri delle persone per
- ▶ agire creativamente e reagire a problemi pratici
- ▶ implica coinvolgimento nella costruzione di relazioni collaborative
- ▶ rende possibili molti modi del conoscere
- ▶ è orientata ai valori, cercando di indirizzare questioni significative
- ▶ è un processo emergente che cambia e si sviluppa allo stesso modo
- ▶ con cui cambiano e si sviluppano i soggetti in esso coinvolti

Obiettivi del progetto

- ▶ Il progetto ha i seguenti obiettivi:
 - ▶ Sostenere una fase di riflessione organizzativa interna alla rete del C.N.C.A
 - ▶ Identificare a livello regionale, attraverso un processo di indagine condivisa e partecipata, le innovazioni organizzative - particolarmente sulla democrazia organizzativa - sviluppate dai membri del C.N.C.A
 - ▶ Produrre un rapporto su queste innovazioni
 - ▶ Facilitare la condivisione e la discussione del rapporto nell'Assemblea Nazionale di Bari

Attività

- ▶ Per lo svolgimento del progetto si prevedono le seguenti attività (tra parentesi I tempi):
- ▶ Autorizzazione del Consiglio al Cantiere “Generare Sociale” ad implementare il progetto (Marzo/Aprile)
- ▶ Evento formativo (Workshop) nel Consiglio del C.N.C.A del 20-21 Aprile 2017 (Aprile)
- ▶ Identificazione di 6/7 Regioni in cui condurre una prima indagine (Aprile)
- ▶ Sostegno periodico, anche attraverso la produzione di linee guida, ai Presidenti delle 6/7 Regioni per la conduzione dell’indagine locale (Maggio)
- ▶ **Produzione di un primo rapporto intermedio da presentare al Consiglio (Maggio/Giugno)**
- ▶ Produzione di un rapporto finale (Giugno)
- ▶ Presentazione del rapporto finale all’Assemblea Nazionale di Giugno.

Obiettivo del Workshop

“Identificare nella nostra rete regionale le esperienze di innovazione in termini di democrazia organizzativa”

I dati dell'indagine

- ▶ 5 workshop regionali
- ▶ Dal 22 Maggio al 7 Giugno 2017
- ▶ Almeno 8 ore collettive di lavoro (da 4 workshop)
- ▶ 33 organizzazioni coinvolte
 - ▶ 1 Federazione
 - ▶ 5 Associazioni
 - ▶ 14 Coop A
 - ▶ 6 Coop B
 - ▶ 5 NA
- ▶ 39 persone coinvolte (4 workshop)
 - ▶ 19 uomini
 - ▶ 17 donne

Come le nostre organizzazioni stanno vivendo il cambiamento?

	+	-
Esterno → Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Fatica a governare il caos • Ansia da riforma del TS
Interno → Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione <ul style="list-style-type: none"> • dei servizi • della formazione • dei processi decisionali • degli organismi 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisi identitaria • Fatica nei ruoli politici • Fatica nel passaggio leadership religiosa/leadership laica • Leadership invecchia e nuovi faticano • Staus quo • Accentramento processo decisionale
Interno → Esterno	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazioni <ul style="list-style-type: none"> • apertura all'esterno • reti • fusioni • consorzi 	

Temi emergenti e nodi d'analisi 1

TEMI	NODI
<ul style="list-style-type: none">✓ Collaborazione/i✓ Riorganizzazioni✓ Tensione identitaria	<ul style="list-style-type: none">➤ Identità in transizione (tra politica, etica e tecnica)
<ul style="list-style-type: none">✓ Processo decisionale✓ Fatica✓ Ansia✓ Clima✓ Resistenza	<ul style="list-style-type: none">➤ Fatica del/nel cambiamento
<small>(c) Antonio Sama', Giugno 2017</small>	<small>28</small>

Premessa

- ▶ **Strutture di potere (Com'e' distribuito il potere)**
- ▶ **Struttura organizzativa (Com'e' l'organizzazione)**
- ▶ **Sistemi di controllo (Come avviene il monitoraggio)**

Quali innovazioni organizzative stanno sperimentando?

LUOGHI ORGANIZZATIVI DELLE INNOVAZIONI	ESEMPI
Struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none">• Nuovi luoghi di riflessione• Generare nuove organizzazioni• Nuovi servizi + nuove professionalità• Fundraising e comunicazione
Struttura di potere	<ul style="list-style-type: none">• Modifica degli organismi decisionali• Maggiore delega• Accompagnare i nuovi quadri• Bilancio sociale partecipato• Divisione ruoli politici e ruoli strategici• Durata e natura dei mandati• Trasparenza nelle candidature• Coordinamento dei coordinatori
Sistemi di controllo	<ul style="list-style-type: none">• Nuove tecnologie• Supervisione• Prevale il tecnicismo

Temi emergenti e nodi d'analisi 2

TEMI	NODI
<ul style="list-style-type: none">✓ Organismi✓ Ruoli✓ Deleghe più trasparenti✓ Nuovi quadri✓ Bilancio sociale✓ Spazi di riflessione✓ Formazione	<ul style="list-style-type: none">➤ Democrazia interna
<ul style="list-style-type: none">✓ Nuove organizzazioni e servizi✓ Contaminazioni✓ Nuovi processi/prodotti✓ Tecnologie	<ul style="list-style-type: none">➤ Innovazioni

Come dare voce ai processi di innovazione organizzativa?

LUOGHI/SPAZI	METODOLOGIE/STRUMENTI
Interni	<ul style="list-style-type: none">• Coordinamento• Narrazione• Supervisione• Formazione continua
Esterni	<ul style="list-style-type: none">• Comunicazione• Conversazioni locali

Temi emergenti e nodi d'analisi 3

TEMI	NODI
<ul style="list-style-type: none">✓ Spazi di riflessione✓ Nuovi saperi✓ Dal fenomeno all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">➤ Studiare/studiarsi
<ul style="list-style-type: none">✓ Nuove metodologie✓ Condivisione	<ul style="list-style-type: none">➤ Sostenere persone e processi

Come raccontare questi processi?

- ▶ Luoghi fisici, virtuali, conviviali
- ▶ Dare voce alle figure intermedie
- ▶ Mailing list, Facebook, WhatsApp groups

Clima

- ▶ A volte difficoltà' iniziali ma, nel complesso:
 - ▶ Positivo
 - ▶ Leggero
 - ▶ Piacevole
 - ▶ Interessato

- ▶ Ma faceva caldo ed il mare è sempre troppo lontano

Riflessioni dei facilitatori

- ▶ Alcune difficoltà a presentare il progetto (metodologia)
- ▶ Troppo poco tempo
- ▶ Dare la parola a tutti
- ▶ Promuovere queste discussioni nelle organizzazioni

Eventuali esiti non previsti

- ▶ Continuare oltre il workshop
- ▶ Evento regionale specifico su questi temi
- ▶ Usare la sessione del bilancio sociale per continuare la discussione
- ▶ Conferma di un tema già identificato e inserito nel lavoro

Valutazione

- ▶ Positiva
- ▶ Disponibilità a continuare
- ▶ Risultato condizionato dal tempo
- ▶ Appropriato momento di riflessione
- ▶ Spazio per respirare e guardare più in alto

Due recenti strumenti



Bibliografia

- ▶ Neumann, J. (2017), *Apprendere per cambiare*, Maggioli Editore
- ▶ Falcone, F. (2016), *Lavorare con la ricerca azione*, Maggioli Editore
- ▶ Hardy, M. (2014), *From Stakeholders Engagement to Collaboration*, relazione convegno
- ▶ Vermaak, H. (2013), *Planning Deep Change Through a Series of Small Wins*, “Academy of Management Proceedings”, N.1
- ▶ Harrison, J., Freeman, R. (2004), *Is Organizational Democracy Worth the Effort?*, “The Academy of Management Executive”, Vol.18, N. 3
- ▶ Strati, A. (2004), *L'analisi organizzativa: paradigmi e metodi*, Cortina
- ▶ Stacey, R. (1996), *Complexity and creativity in organizations*, Berrett-Koehler Publishers
- ▶ Nonaka, I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, “Harvard business review”
- ▶ Polany, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul.

Gruppi di lavoro

- ▶ Rispondere alla seguente domanda:

“Dai primi dati dell’indagine, pensando alla mia organizzazione, posso dire che...”

- ▶ In trio (10’)

- ▶ In gruppi da 6 (15’)

- ▶ In gruppi da 12 (15’)

- ▶ I gruppi da 12 raccolgono le conclusioni della discussione su un foglio, indicando un reporter e presentando in plenaria