



Name: Federico Niccolini

Affiliation: Università di Macerata

E-mail: [fniccolini@unimc.it](mailto:fniccolini@unimc.it)

Last 3 publication:

*L'azienda turistica sostenibile. Prospettive culturali e assetti di network*, Edizioni ETS, Pisa, 2005

*Il Total Quality "Danger" - Approcci modificati alle Politiche della Qualità Totale nella pubblica amministrazione*, in *Azienda Pubblica*, n. 2, 2004

*Ripensare l'ente pubblico nel ventunesimo secolo: effetti organizzativi dell'evoluzione e capillarizzazione del sistema di e-government statunitense*, in *Prisma*, a XXI, n. 26 ago./nov. 2003

Short bio:

Federico Niccolini (Livorno, 1968) è ricercatore di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Macerata. È, inoltre, docente in corsi di perfezionamento per la Scuola Sant'Anna di Pisa e di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Sassari e il Campus di Lucca. Ha svolto attività di ricerca negli Stati Uniti vincendo una Borsa di Studio dell'Ambasciata Americana di Roma ed ha insegnato in Università statunitensi (University of Albany, Paul Smith College of the Adirondack, Antioch New England Graduate School).

Dal 2001 al 2005 è stato consulente del *United States Department of Interior-National Park Service* e dal 1999 è membro della *World Commission on Protected Areas* dell'*International Union for Conservation of Nature* (IUCN)

ABSTRACT

Due capacità organizzative sempre più necessarie nell'attuale scenario competitivo sono la rapidità decisionale e la capacità di costruire e gestire alleanze strategiche. La prima è favorita da processi decisionali intuitivi. Le IT, in particolare le ICT, hanno un ruolo particolare per la continua implementazione di entrambe. Da un'indagine condotta su di un grande network pubblico/non-profit operante a livello mondiale nel settore della conservazione della natura (Unione Internazionale per la Conservazione della Natura o IUCN) sembra emergere che tra le suddette capacità organizzative si possano instaurare relazioni sinergiche di mutuo potenziamento. Nel network IUCN l'attitudine a lavorare in rete e la rapidità decisionale (insieme alla capacità di apprendimento) sembrano stimolarsi vicendevolmente. In queste condizioni tali fattori uniti possono formare un'unica capacità organizzativa distintiva "la capacità di lavorare in rete e di decidere velocemente", diversa dalla somma delle precedenti.

# Processi decisionali intuitivi e apprendimento di rete

## Alcune evidenze empiriche dall'analisi di un grande network internazionale pubblico/no-profit

- 1) Introduzione
- 2) Quadro teorico di riferimento
- 3) Metodologia e oggetto della ricerca
- 4) Risultati dell'indagine
- 5) Spunti di riflessione e possibili evoluzioni della ricerca

### 1) Introduzione

Nell'attuale scenario competitivo, in cui l'incertezza ed in particolare l'instabilità ambientale non accennano a diminuire, nella maggior parte dei settori di attività si verifica una situazione ossimorica in cui i problemi impreveduti e complessi sono ormai la "routine". In tale condizione la rapidità decisionale, che sappiamo essere favorita da processi decisionali intuitivi, risulta una "capacità organizzativa" (Nacamulli, 1993) di cui nessuna organizzazione sembra poter più fare a meno.

Parallelamente un'ulteriore "capacità organizzativa necessaria" per affrontare le sfide competitive attuali è quella relazionale, o meglio la capacità di stringere alleanze strategiche e agire congiuntamente con partner selezionati (Greenhalgh, 2001). Solo ben poche organizzazioni possono ormai presentarsi sul mercato come organizzazioni indipendenti. La maggior parte delle organizzazioni riesce ad affrontare le sfide ambientali solo all'interno di una rete. L'organizzazione frequentemente perde la sua stessa identità individuale e la ritrova come parte di un sistema aggregato di rete.

Saper lavorare in rete e saper decidere velocemente sono quindi due requisiti spesso indispensabili per le organizzazioni di inizio del terzo millennio. Dall'unione di tali due capacità organizzative ne nasce una terza, "la capacità di lavorare in rete e di decidere velocemente", che in seguito si vedrà essere presumibilmente diversa dalla semplice somma delle precedenti. Tale attributo costituisce un'unica importante "capacità organizzativa distintiva", una delle "keys to success" per affrontare le attuali sfide competitive.

Un possibile anello di congiunzione tra le due capacità organizzative potrebbe essere quello dei meccanismi di scambio della conoscenza. E' noto che alcuni network sono in grado di migliorare progressivamente le capacità di apprendimento a livello sia di singole organizzazioni sia interorganizzativo. Le unità organizzative e l'intero network progrediscono, quindi, nella direzione del paradigma dell'apprendimento organizzativo, ovvero nella formazione dei c.d. *learning networks systems*. La variabile apprendimento, cioè, cresce nel "sistema di organizzazioni che fa riferimento al network".

Quasi invisibile dietro a tali processi agisce la variabile tecnologia. Situate sotto i precedenti fattori operano le moderne *Information Technologies* (inde cit. IT), in particolare le *Information Communication Technologies* (inde cit. ICT). La dispersione geografica delle organizzazioni che operano nella maggior parte dei network rende, anzitutto, le ICT un fattore

indispensabile sia per operare con tempestività ed efficienza all'interno delle reti sia per far circolare fluidamente e tempestivamente la conoscenza. Le ICT consentono, infatti, ai manager di sviluppare quella "velocità ed intensità di contatti" che aumenta le *chances* di disporre tempestivamente di informazioni preziose per prendere decisioni intuitive. Ove questo accada è presumibile che migliori anche la rapidità decisionale. Secondo alcuni autori in certe condizioni le IT possono addirittura spingere, o meglio ispirare (McDermott, 1999), il processo descritto.

## 2) Quadro teorico di riferimento

I principali filoni teorici da cui si è mossa la ricerca sono quelli in tema di apprendimento organizzativo e di processi decisionali. Fondamentale ai fini dell'indagine svolta è la prospettiva, comune alle due linee di pensiero, che pone alla radice dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione i processi di scambio delle informazioni e di creazione delle conoscenze. Secondo questa concezione, l'elemento essenziale di un'organizzazione sono i propri sistemi di elaborazione delle informazioni e di presa delle decisioni, al punto tale di poter assimilare metaforicamente l'organizzazione a questi sistemi. Tale visione, generata dalle note teorie di Simon, prima (1947), e di Simon e March dopo (1958), è stata ulteriormente approfondita, modificata e implementata da altri studiosi (ad esempio, March e Cyert, 1963; Nystrom e Starbuck, 1981; Morgan, 1999).

Questa metafora costituisce, poi, il presupposto concettuale per poterne usare una ancora più evoluta, che non tanto supera, quanto piuttosto include e ingloba anche la prima paragonando l'organizzazione ad un cervello (Morgan, 1999; Walsh-Ungson, 1991). La metafora celebrale pone l'accento, oltre che sui meccanismi di trasmissione delle informazioni e di presa delle decisioni, anche su quelli (che sui primi si innescano e si sviluppano) di creazione della conoscenza. Le ICT ormai hanno ruolo quasi sempre insostituibile e spesso propulsivo per creare quelle "sinapsi celebrali" di cui necessita l'organizzazione per funzionare secondo tale ottica.

Per quanto concerne il ramo teorico dei processi decisionali la ricerca si è mossa soprattutto nella prospettiva di quelli autori che si sono evoluti verso la valorizzazione del ruolo dell'intuizione (e in parte anche dell'emozione) nelle scelte manageriali. Di particolare importanza è stato ancora il contributo del grande maestro di pensiero Herbert Simon (1988) che approfondendo, specificando e in parte rivedendo la propria teoria della razionalità limitata ha posto in luce il ruolo dell'intuizione nei meccanismi decisionali, arrivando a "profetizzare" sul ruolo che le future evoluzioni tecnologiche avrebbero rivestito per il potenziamento di questi meccanismi. Questo ed i successivi contributi sull'intelligenza intuitiva hanno assunto una più marcata significatività e potenzialità applicativa con l'aumento diffuso della dinamicità ambientale.

In linea generale l'ipotesi di base della ricerca era quella che la visione dell'organizzazione come elaboratore d'informazioni o come cervello poteva potenziarsi nel momento in cui il paradigma di funzionamento dell'organizzazione evolveva dalla concezione individualistica a quella reticolare. E' chiaro che la validità di tale supposizione dipenda anche dalla configurazione del sistema di ICT all'interno della rete. Dalla prima ipotesi di lavoro ne discendeva un'ulteriore, secondo la quale alcune delle teorie dell'apprendimento organizzativo e dei processi decisionali potevano trovare una capacità applicativa superiore nel passaggio dal livello di analisi della singola organizzazione a quello di gruppo.

Più nel dettaglio la ricerca ipotizzava che tra le due capacità organizzative distintive (Nacamulli, 1993) messe in evidenza nel paragrafo introduttivo potessero instaurarsi delle relazioni sinergiche di mutuo potenziamento. Nello specifico l'indagine svolta si è mossa con l'obiettivo di verificare sul campo se l'attitudine a lavorare in rete, mediante soprattutto l'aumento nella circolazione delle conoscenze, potesse stimolare la rapidità decisionale. In tal caso tali fattori uniti sarebbero andati a formare un'unica capacità organizzativa distintiva "la capacità di lavorare in rete e di decidere velocemente", diversa dalla somma delle precedenti.

In tale ragionamento è stata centrale la funzione dei meccanismi di scambio della conoscenza, i quali giocano un ruolo importante per la creazione di rapporti sinergici tra la capacità di lavorare in rete e la velocità dei processi decisionali. In particolari condizioni la rete, infatti, può facilitare l'insorgere di reticoli informali di apprendimento, basati su ICT che creano sistemi informativi flessibili e molto interrelati. In tale situazione aumentavano per i manager le *chances* di disporre tempestivamente di conoscenze utili per poter attivare con elevate probabilità di successo meccanismi decisionali intuitivi e, quindi, era agevolata la rapidità dei processi decisionali.

### **3) Metodologia e oggetto della ricerca**

L'interpretazione della realtà organizzativa nell'ottica delle metafore dell'elaboratore di informazioni e del cervello ha consentito di spostare con relativa semplicità il focus della ricerca dal livello di analisi organizzativo a quello di gruppo. Nell'ambito della *network analysis* è stata, al riguardo, preferita la prospettiva che interpreta il network non tanto come una forma interna o esterna all'impresa, quanto un "assetto connesso in cui approssimativamente tutti comunicano con tutti". Tale prospettiva è quella che riesce, infatti, a risaltare meglio di altre le proprietà di apprendimento e di innovazione della rete (Grandori, 2001).

La ricerca è stata fondata su una *case study analysis* (Costa – Nacamulli, 1996) con valenza sia descrittiva che interpretativa. Il *case study* scelto è il *networking system* (il sistema delle organizzazioni partner) "Unione Internazionale per la Conservazione della Natura" (conosciuto a livello mondiale come *International Union for Conservation of Nature*, brevemente IUCN).

Tale *networking system*, pur essendo un caso poco investigato a livello organizzativo, presenta una certa significatività in alcuni parametri chiave, anzitutto la dimensione complessiva del network e l'orizzonte temporale analizzabile, che supera il cinquantennio.

L'IUCN inizia, infatti, a svilupparsi alla fine degli anni quaranta (istituzione ufficiale nel 1948) e nel marzo 2005 era formata da 1078 organizzazioni "partner ufficiali" di tipo pubblico o *no-profit*, appartenenti a 82 diversi paesi distribuiti nei 5 continenti. Nel dettaglio si tratta di 768 organizzazioni *no-profit* a carattere nazionale, 82 a carattere internazionale, 112 enti governativi, 82 stati e 34 organizzazioni affiliate a cui si aggiungono migliaia di organizzazioni "minori" che informalmente collaborano in modo stabile con i partner ufficiali. A tale nucleo centrale si aggiungono sei *Commission* attive in un determinato campo, ognuna delle quali formata da migliaia di professionisti e di manager.

Le organizzazioni che fanno parte del network si trovano, di norma, ad operare in ambienti molto incerti. Per tali organizzazioni il raggiungimento delle finalità istituzionali (solitamente quelle di conservazione di risorse naturali) è spesso ostacolato da una miriade di fattori di natura eterogenea. Il network nasce proprio da alcuni enti pubblici promotori che, ben

prima di quanto abbiano fatto le aziende private, hanno avuto la vision di creare un sistema di alleanze strategiche per far fronte ad una situazione di oggettiva difficoltà ambientale.

La scelta è ricaduta sul *networking system* in questione anzitutto per la natura delle relazioni interorganizzative presenti tra le organizzazioni che lo compongono. Le attività svolte dal network IUCN si sostanziano, oltre che nello sviluppo di progetti comuni, soprattutto nella produzione di conoscenze esplicite a beneficio di tutti gli appartenenti (e più in generale di tutte le organizzazioni del settore) e nella presa di decisioni collettive che possano orientare positivamente il futuro di tutte le organizzazioni appartenenti. Ne discende che le relazioni interorganizzative che avvengono all'interno del network IUCN sono costituite prevalentemente proprio dai principali fattori oggetto della ricerca: lo scambio di conoscenze ed i processi decisionali. In altri termini, le relazioni collaborative nel network IUCN non si sostanziano tanto nello scambio di beni, servizi, documenti (come invece avviene in via prevalente nei network privati), ma si esauriscono quasi completamente in scambi di informazioni, idee, conoscenze e in processi decisionali collettivi.

L'analisi del network IUCN, inoltre, ha permesso di esaminare gli scambi di conoscenza tacita, depurandoli notevolmente dall'influenza degli elementi di natura "non volontaria". I legami di dipendenza da risorse tra le organizzazioni del network sono, infatti, quasi del tutto inesistenti: gli appartenenti al network dispensano informazioni ai colleghi non perché il non farlo potrebbe aver per loro conseguenze negative, ma semplicemente perché vogliono farlo. Da alcune osservazioni empiriche effettuate prima dell'avvio della ricerca era apparso già evidente come all'interno di tale *networking system* avveniva un elevato numero di scambi di conoscenza volontaria al di fuori di progetti di lavoro comune. In altri termini era stato osservato che molti manager avevano ottenuto dai colleghi del network conoscenze utili per affrontare processi decisionali che riguardavano problemi imprevisti o non routinari che si trovavano a fronteggiare nelle loro organizzazioni di appartenenza, senza che questi avessero alcuna connessione diretta e immediata con le attività svolte dal network. Il punto fondamentale era verificare la significatività in termini di frequenza e di utilità percepita dagli appartenenti di tali scambi.

La ricerca si è basata su tecniche a carattere sia quantitativo, consistenti in un'inchiesta campionaria "per quote", sia qualitativo, attraverso l'osservazione diretta ed il colloquio con alcuni manager.

L'osservazione diretta è stata effettuata, anzitutto, tramite l'applicazione della tecnica di "ricerca intervento" in un periodo di tre anni di attività svolta quale membro attivo di una delle Commissioni dell'IUCN. In un primo momento sono state compiute alcune rilevazioni preliminari atte a testare la significatività delle variabili oggetto di studio nel caso investigato. L'analisi qualitativa è stata rivolta ad investigare anche fattori di carattere immateriale e intangibile, come la fiducia e lo spirito di collaborazione, che potevano arricchire il quadro di riferimento, andando ad allargare il ventaglio delle variabili prese in considerazione. L'investigazione di alcuni profili su cui erano sorte le maggiori incertezze di carattere interpretativo è stata operata attraverso una più approfondita relazione tra ricercatore ed alcuni soggetti della ricerca.

Per gli altri aspetti che invece potevano essere sottoposti ad una misurazione meno soggettiva, oltre alle indagini sul campo, è stato fatto uso di tecniche a carattere più statistico. È stato, al riguardo, somministrato tramite posta elettronica un questionario a 30 membri di una delle *Commission* dell'IUCN (la *World Commision on Protected Areas* o più brevemente *WCPA*) e sono state fatte interviste in profondità ad altre 10 persone. La popolazione di tale

ricerca campionaria era composta da 1300 persone con due profili professionali più ricorrenti: quello del manager di un'organizzazione pubblica o no-profit oppure quello del libero professionista. Tali soggetti trovano nel network una fonte di informazioni, un'occasione di scambio di conoscenze e di confronto in alcuni processi decisionali. Il campione è stato stratificato sulla base di alcune variabili dalla distribuzione nota (quali la provenienza geografica, la tipologia di ruolo in azienda, l'area di attività lavorativa e la professionalità), che riflettessero l'eterogeneità della composizione del network. Per stimolare una maggior attenzione nella compilazione del questionario, l'invio è stato fatto precedere da una lettera di presentazione del Vice Presidente della Commissione.

Il questionario è stato suddiviso in cinque sezioni, aventi ad oggetto le seguenti variabili:

1. rilevanza degli assetti di rete per l'efficacia delle singole organizzazioni partner;
2. frequenza di utilizzo delle conoscenze esplicite attinte dal network come fonte di aggiornamento e confronto professionale;
3. utilità e frequenza di utilizzo delle conoscenze tacite attinte dal network sia come fonte di confronto professionale sia in processi di problem solving più in generale;
4. frequenza e numero dei contatti direttamente attribuibili a processi di problem solving che richiedevano decisioni molto rapide;
5. ruolo delle ICT in rapporto ai predetti fattori<sup>1</sup>.

*Box 1: Critical items dell'indagine campionaria raggruppati per sezioni*

<p style="text-align: center;"><b>Sezione "1"</b></p> <p>How much useful are the IUCN connections for the growth of your organization?</p> <p>a. very useful b. quite useful c. useless</p> <p style="text-align: center;"><b>Sezione "2"</b></p> <p>How often do you read IUCN issues?</p> <p>a. weekly or more b. monthly c. twice or three times per year d. once per year or less</p> <p><b>2bis)</b> How much the information contained in IUCN or partner publications have been useful for your professional activity?</p> <p>a. very useful b. quite useful c. only a little useful d. useless</p> <p style="text-align: center;"><b>Sezione "3"</b></p> <p>How much contacts with IUCN colleagues have been useful in facing and solving professional matters?</p> <p>a. very useful b. quite useful c. only a little useful d. e. useless</p>
---

---

<sup>1</sup> Nello specifico i principali item con cui è stata rilevata la consistenza delle variabili scelte sono quelli riportati nel Box 1.

**3 bis)** How often do you ask opinions or advices to IUCN colleagues to face and to solve professional matters?

- a. weekly or more often
- b. monthly
- c. twice or three times every year
- d. once a year or less

**Sezione “4”**

How many IUCN colleagues have you contacted or have anyhow been useful to you to solve professional matters approximately?

- a. 1 or 2
- b. from 3 to 5
- c. from 6 to 10
- d. from 11 to 20
- e. more than 20

**4 bis)** How often have you received suggestions or advices from an IUCN colleagues which has been crucial to solve a professional matter which needed a very quick answer?

- a. approximately ten times every year
- b. twice or three times every year
- c. once a year
- d. only few times in all my professional career

**Sezione “5”**

Il ruolo che le ICT hanno svolto in relazione ai precedenti fattori è stato invece investigato attraverso i seguenti items:

Con riferimento al fattore di cui alla Sezione 2 è stato chiesto:

- Do you visit IUCN website and read the documents published on it?
- Do you visit IUCN partners' websites and read the documents published on it?
- Has internet increased your use of documents published by IUCN and its partner organizations?

Con riferimento al fattore di cui alla Sezione 3 è stato chiesto:

- Has e-mail diffusion allowed more frequent contacts with the IUCN colleagues?
- Has e-mail allowed to receive opinions or advices from IUCN colleagues more timely than before?

Con riferimento al fattore di cui alla Sezione 4 è stato chiesto:

- Has the number of IUCN colleagues that gave you advices crucial to solve a professional matter increased since e-mail diffusion?

L'analisi si è infine avvalsa anche di una fase di ricerca documentale compiuta attraverso l'esame delle numerose pubblicazioni scientifiche edite dal network e dei siti internet sia del network stesso sia di alcune organizzazioni che possiedono un elevato grado di centralità nella rete.

#### **4) Risultati dell'indagine**

I risultati dell'indagine sembrano avvalorare l'ipotesi di base della ricerca secondo la quale in particolari condizioni, l'assetto di lavoro attraverso la rete, grazie anche alle IT, agevola meccanismi di scambio della conoscenza che a loro volta riducono l'incertezza intrinseca nei processi decisionali intuitivi.

Nel network IUCN, infatti, lo sviluppo della rete sembra essere stato accompagnato da una crescita dei reticoli di apprendimento, formali e informali, a vantaggio anche della velocità dei processi decisionali.

Passando dalla prospettiva individualistica a quella reticolare risulta, pertanto, rafforzata la visione dell'organizzazione come elaboratore d'informazioni (Nystrom e Starbuck, 1984) e come cervello (Sandelans-Stablein, 1987; Morgan, 1999). Nel caso esaminato, le capacità di elaborare informazioni e di apprendere delle organizzazioni che fanno riferimento al network

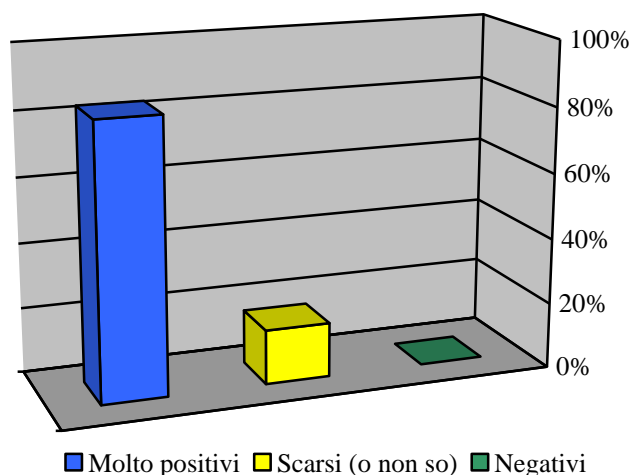
sono, cioè, migliorate quando le organizzazioni si sono evolute dal paradigma di funzionamento individualistico a quello collaborativo.

Le prime indicazioni in tal senso sono scaturite proprio dall'elaborazione dei dati del questionario, di cui qui di seguito sono riportati i risultati più significativi.

*Sezione 1.* In linea con il pensiero di quegli autori che hanno messo in luce l'importanza delle relazioni interorganizzative collaborative ai fini dell'efficacia organizzativa (Freidheim, 1998; per il pubblico Borgonovi, 2000) anche nel network IUCN la variabile "appartenenza al network" IUCN era stata decisiva al fine di orientare positivamente l'efficacia delle singole organizzazioni.

Dalle interviste condotte è stato rilevato che per oltre i 4/5 dei manager contattati l'appartenenza al network era ritenuta fondamentale per il successo delle loro organizzazioni (Fig. 1). La percezione dell'utilità, ed in alcuni casi dell'indispensabilità, del network per l'efficacia delle organizzazioni partner rappresentava, altresì, una convinzione radicata per la maggior parte degli intervistati. Per alcuni manager si era consolidata la concezione di organizzazione come un pezzo di un più grande puzzle che è rappresentato dalla rete. Sembra pertanto evidente che il fattore "abilità nel creare e gestire relazioni organizzative collaborative" sia una capacità organizzativa talmente importante da essere percepita più come necessaria che distintiva (Greenhalgh, 2001) per coloro che per varie ragioni fanno parte del network IUCN.

*1. Appartenenza al network. Percezione degli effetti sull'efficacia delle organizzazioni gestite*



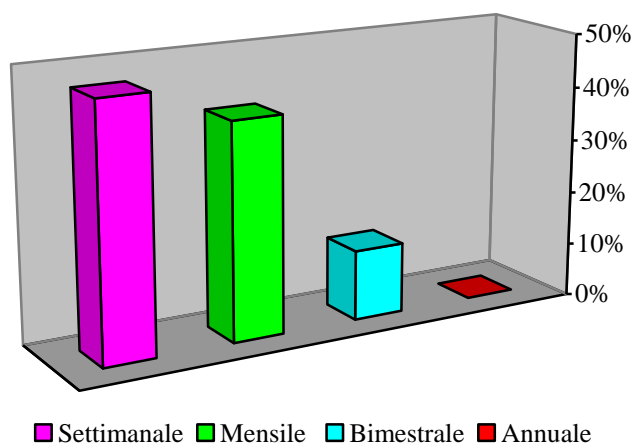
*Sezione 2.* Come ipotizzato nel quadro teorico di riferimento lo scambio di conoscenze che avviene all'interno "dell'assetto di lavoro che si crea attraverso la rete" (Thorelli, 1986) svolge un ruolo cruciale ai fini dell'efficacia delle singole organizzazioni.

Il livello di utilizzo e di apprezzamento delle conoscenze esplicite prodotte dalla rete è, infatti, molto elevato. A livello formale avviene, infatti, un continuo processo di creazione di conoscenze collettive a beneficio degli appartenenti al network. Ciò è reso possibile soprattutto da un'efficace azione di trasformazione delle conoscenze tacite di alcuni manager di successo

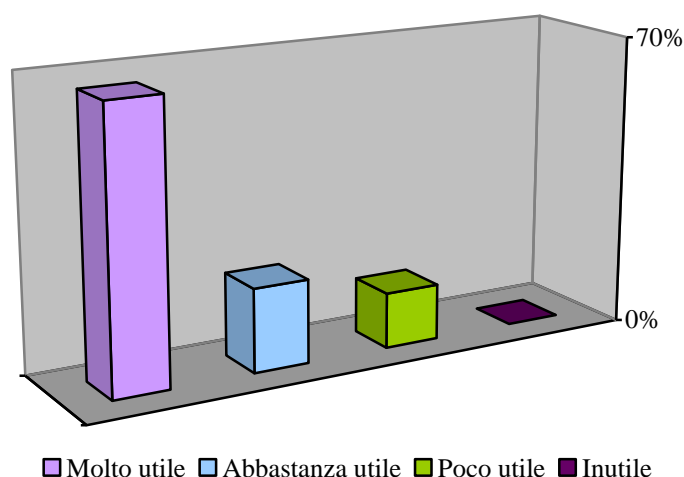


delle organizzazioni partner in conoscenze esplicite (attraverso la pubblicazione periodica di linee guida, *benchmark studies* e altro ancora), di norma molto utilizzate dalla maggior parte degli appartenenti al network a beneficio delle loro organizzazioni. Tutti i manager contattati fanno utilizzo delle linee guida e dei *benchmark studies* prodotti dal network e circa 2/3 di loro ritiene che tale fonte di conoscenza sia stata molto utile per l'efficacia delle loro organizzazioni (Fig. 2 bis). La frequenza di utilizzo di tali conoscenze può ritenersi consuetudinaria per la maggior parte dei manager appartenenti al campione. Quasi il 90% degli appartenenti al campione, infatti, attinge alle fonti di conoscenza esplicita IUCN con frequenza mensile o superiore, mentre per quasi il 50% le conoscenze esplicite attinte dal network sono una fonte routinaria, dato che le consultano con frequenza settimanale o superiore (Fig. 2).

## 2. Frequenza dell'utilizzo delle fonti di conoscenza esplicita



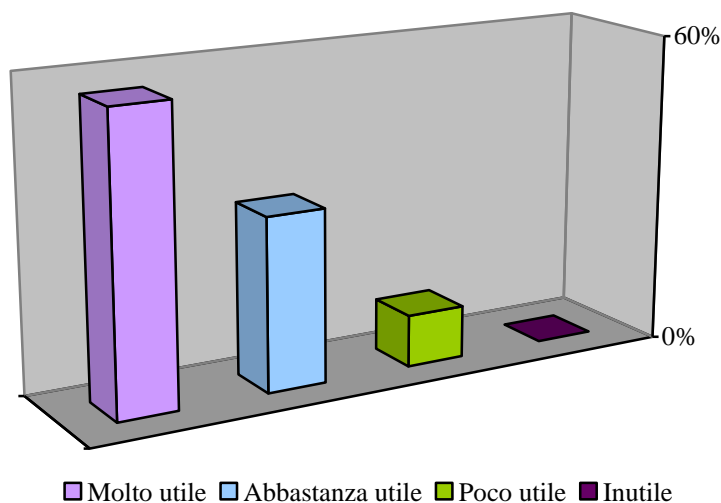
### 2 bis. Utilità delle conoscenze esplicite attinte dalla rete



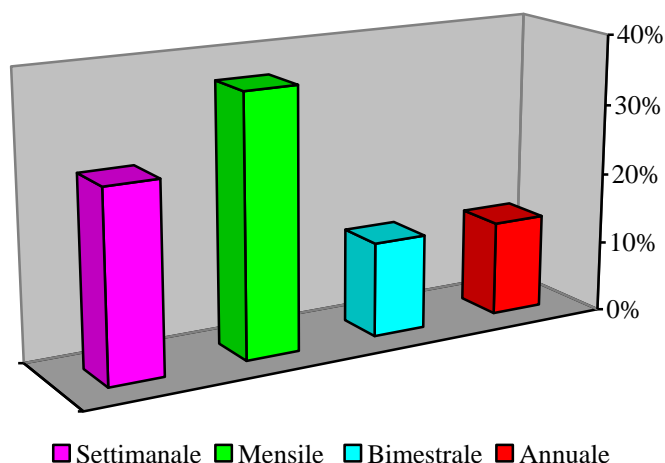
*Sezione 3.* Ai fini dell'efficacia del network e delle singole organizzazioni che lo compongono ancor più rilevante dello scambio di conoscenze esplicite sembra essere il continuo flusso reticolare di conoscenze tacite (Rullani, 2004) che spontaneamente fluisce tra gli appartenenti al network.

Nel network IUCN, infatti, il livello di scambio delle conoscenze tacite all'interno della rete è elevato: la totalità degli intervistati ha affermato di contattare almeno una volta l'anno un "collega di rete" per affrontare processi di *problem solving* riguardanti la propria organizzazione. Il confronto diretto con i partner per affrontare problematiche di lavoro che riguardano specificamente la propria organizzazione è una consuetudine (la frequenza dei contatti è mensile o superiore) per oltre il 60% dei manager; mentre per quasi il 30% tale confronto è un vero e proprio *modus operandi*, dato che si "appoggiano" ai colleghi IUCN per ottenere suggerimenti e consigli nei processi decisionali con frequenza settimanale o superiore (Fig. 3 bis). Analogamente, anche la percezione dell'utilità di tali scambi volontari di conoscenza è elevata. Oltre il 55% dei manager ha dichiarato di ritenere le conoscenze tacite attinte dalla rete di elevata importanza per l'efficacia dei propri processi decisionali, e la totalità dei manager ha dichiarato che tali conoscenze erano state in ogni caso utili (Fig. 3).

### 3. Utilità delle conoscenze tacite attinte dalla rete



### 3 bis. Frequenza degli scambi di conoscenza tacita



*Sezione 4.* Al fine dell'attivazione dei processi decisionali intuitivi è noto che oltre al livello di conoscenze scambiate (e quindi disponibili al momento della decisione) assume particolare importanza l'elemento tempestività dei suggerimenti ricevuti. Oltre il 70% dei manager contattati ha dichiarato di ricevere con frequenza media almeno semestrale consigli ritenuti cruciali per affrontare con successo processi decisionali che richiedono risposte urgenti. Il 36% si appoggia ai colleghi per risolvere le questioni urgenti con sistematicità (con una frequenza circa mensile). È evidente come i soggetti appartenenti al network esaminato trovano nella capacità di lavorare in rete un fattore che facilita la presa di decisioni intuitive e la rapidità decisionale (Fig. 4). Simon direbbe che lavorando in rete è più facile diventare dei buoni "maestri di scacchi" (Simon, 1973 – 1988), in grado di vedere la mossa giusta in tempi rapidi.

Nel network IUCN sembra verificarsi l'ipotesi di base della ricerca. La capacità organizzativa "abilità nel lavorare in rete" facilita continui e tempestivi scambi di conoscenza, grazie ai quali è meno incerto prendere decisioni intuitive. Se i manager che attualmente fanno riferimento al network IUCN non avessero saputo sviluppare la capacità di lavorare in rete, verosimilmente avrebbero, cioè, potuto far minor uso di processi decisionali rapidi e intuitivi. La prima capacità organizzativa stimola e favorisce la seconda. La capacità complessiva, quella "di lavorare in rete e decidere velocemente" è quindi diversa dalla somma delle precedenti.

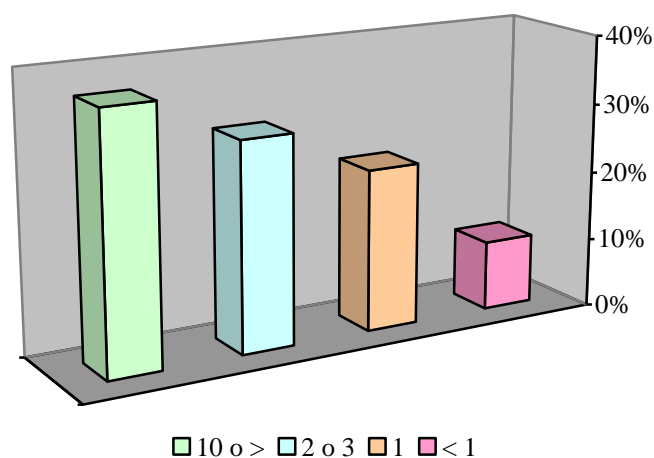
Il dato che, forse più di altri, offre i maggiori spunti di riflessione è quello del numero di contatti professionali sviluppati e mantenuti all'interno della rete che sono reputati utili per la presa di decisioni rapide o urgenti. Oltre il 50% dei manager contattati, si è collocato senza esitazione nella classe di rapporti professionali più elevata tra le scelte presentate: il ventaglio delle persone sentite nei momenti di difficoltà, in quei momenti in cui l'abbondanza di informazioni attendibili (come quelle fondate sull'esperienza dei colleghi) "can make the difference" in un processo decisionale, è veramente ampio. La mente dei manager IUCN può far affidamento su almeno 20 persone appartenenti ad organizzazioni, nazioni e culture diverse dalla propria per affrontare un dilemma decisionale nel migliore dei modi (Fig. 4 bis).

La vita delle singole organizzazioni di appartenenza dei manager legati al network IUCN sembra indissolubilmente connessa alle capacità relazionali e all'abilità nel creare e gestire contatti di rete degli stessi manager.

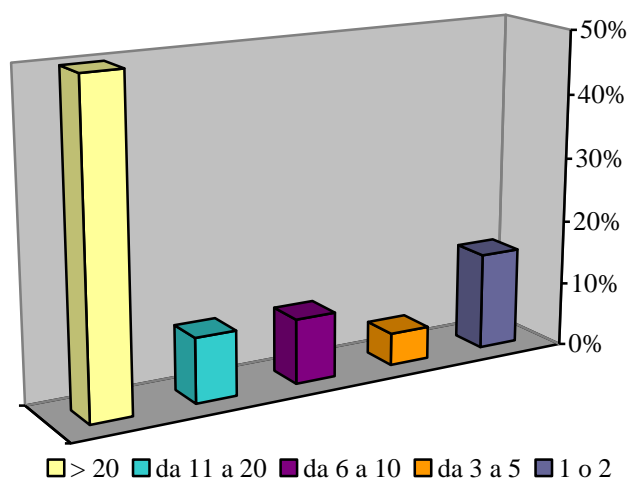
La sopravvivenza e il successo delle organizzazioni sono garantiti da una fitta rete di collegamenti "neuronal", costantemente vivi e attivi nel funzionamento delle organizzazioni, dalla quale dipende sensibilmente l'efficacia delle singole organizzazioni e dell'intero sistema.

Questo quadro sembra, pertanto, confermare l'ipotesi generale della ricerca. La metafora celebrale (Sandelans – Stablein, 1987; Morgan, 1999) e con essa molte delle teorie dell'apprendimento organizzativo (Argyris – Schön, 1978; Nonaka – Takeuchi, 1997), aumentano la propria potenzialità rappresentativa quando il focus delle teorie organizzative si sposta dal livello di analisi della singola organizzazione a quello della rete.

4. Frequenza degli scambi di conoscenza tacita utilizzati in processi decisionali "urgenti"



4 bis. Numero di persone di supporto nei processi decisionali rapidi



Sezione 5. Passando al ruolo svolto dalle ICT nel rafforzamento dell'efficacia dei suddetti processi di scambio della conoscenza, i dati sembrano offrire un quadro chiaro. Il ruolo rivestito dalle ICT appare sempre più decisivo per determinare la velocità, la frequenza e l'efficacia dei processi di scambio sia della conoscenza tacita sia della conoscenza esplicita. I risultati del questionario forniscono indicazioni in tal senso: la totalità delle persone contattate ha dichiarato di far uso dei moderni strumenti di ICT, i 9/10 dei manager intervistati utilizza le moderne ICT come mezzo di scambio di conoscenze all'interno del network, e la quasi totalità degli stessi (oltre il 95%) ha aumentato la frequenza degli scambi di conoscenza a seguito dell'introduzione delle ICT.

Più che il dato numerico vale però la pena di citare, nella loro lingua originale, alcuni commenti che i manager intervistati hanno voluto aggiungere al questionario. *“Communication would be impossible without ICT”* oppure *“Internet has greatly increased the frequency and the speed of our exchange of knowledge”*. Non è più possibile concepire il funzionamento del network senza le recenti evoluzioni tecnologiche che permettono lo scambio e l'elaborazione di informazioni.

Anzi, da quanto esposto discende che nel caso esaminato la visione profetica di Simon sulla concezione di organizzazione come sistema intellettuale (1947) e sul ruolo delle IT nel creare una mente organizzativa condivisa (1988) sembra rafforzarsi nel passaggio dal livello di analisi della singola organizzazione a quello del gruppo. Il network, ancor più dell'organizzazione isolata, è paragonabile ad un sistema intellettuale (Simon – March, 1958).

Le moderne ICT pongono comunque tuttora alcuni ostacoli che rendono pericolosa una completa sostituzione delle *old technologies* con quelle di più recente concezione. I problemi maggiori segnalati per gli scambi di conoscenza sono i blocchi generati dai cc.dd. controlli anti-spam e dai filtri antivirus, i quali talvolta impediscono lo scambio di comunicazioni senza che il destinatario abbia notizia neppure dell'intenzione di essere contattato da parte del mittente, con tutte le conseguenze negative che tale interruzione informativa può comportare. Il problema più avvertito con riguardo all'uso dei sistemi di archiviazione diffusione delle conoscenze esplicite

è, invece, indubbiamente il progressivo incremento dell'entropia di tali sistemi, già segnalato da alcuni autori (Di Maio, 2003). Espressiva, al riguardo, la metafora utilizzata da uno dei manager raggiunti attraverso il questionario: “*It's like trying to drink from a fire hose*”.

Un accenno, infine, al ruolo che ha rivestito lo spirito di collaborazione nel miglioramento della tempestività e dell'assiduità dei meccanismi di scambio della conoscenza. La variabile “*cooperation spirit*”, empiricamente rilevata attraverso l'indagine diretta, senza dubbio agevolata dalla natura *no-profit* del network in questione, è a fondamento di molti dei meccanismi sopra evidenziati. Al riguardo, anche per brevità espositiva, è indicativo riportare alcuni dati riguardanti il *time to answer* delle risposte ricevute al questionario somministrato per posta elettronica. La prima risposta, corredata di commenti e suggerimenti, è stata spedita appena ventisei minuti dopo l'invio del questionario. Giusto il tempo di scaricare la posta, leggere e completare il questionario. Altre quattro risposte sono giunte entro due ore, tutte da manager mai conosciuti di persona. Questo dato forse più di altri pone alla luce quanto sono importanti i fattori “affiliazione” e “spirito di cooperazione” che si trasformano in una sorta di “senso di solidarietà” e di conseguenza stimolano l'offerta del proprio know-how e delle proprie conoscenze tacite per contribuire ad una qualsiasi richiesta di problem solving (in questo caso scientifico e non professionale) proveniente da un soggetto appartenente alla rete. Il fatto che queste *quick answer* provenissero da altri continenti conferma il ruolo essenziale delle ICT e l'irrelevanza dei confini geografici in una concezione reticolare di organizzazione *technologically advanced*.

## **5) Spunti di riflessione e possibili evoluzioni della ricerca**

É a tal punto chiaro che il *networking system* esaminato si presenta come un grande reticolo di apprendimento formale e informale, in cui è possibile prendere decisioni più rapide ed in condizioni di minore incertezza. In particolare è la presenza di frequenti e tempestivi scambi di conoscenza informali che consente e migliora la presa di decisioni intuitive (Simon, 1988), in alcuni casi di “*inspirational decisions*”, come le ha argutamente definite uno dei manager contattati.

I risultati della ricerca, pur con i ben noti limiti dell'indagine campionaria per quote e le possibili distorsioni derivanti dalla tecnica di ricerca intervento, forniscono una plausibile chiave interpretativa di come il network dell'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura e molte delle organizzazioni affiliate siano riusciti a sopravvivere in ambienti molto incerti per oltre cinquanta anni. Le migliaia di organizzazioni che afferiscono al network hanno ottenuto risultati che sarebbero stati difficilmente immaginabili in assenza dell'assetto di lavoro che si crea attraverso la rete (Thorelli, 1986). Tutto il *networking system* e lo stesso network è riuscito a raggiungere risultati di grande importanza in un ambiente il cui livello di incertezza è così alto da essere difficilmente percepibile da coloro che non appartengono al settore.

Coerentemente con l'ipotesi di base della ricerca, l'organizzazione reticolare non solo ha consentito, ma spesso ha facilitato, i meccanismi di apprendimento e la risposta a problemi imprevisti o nuovi. La creazione di *learning organization* tempestive nei processi decisionali è stata cioè favorita dalla presenza della rete. La prima capacità organizzativa, quella relativa al saper lavorare in rete, ha favorito l'apprendimento organizzativo e tramite questo la rapidità decisionale. La presenza di una sinergia conferma che la capacità organizzativa distintiva (Nacamulli, 1993) risultante dall'unione delle precedenti: “il saper lavorare in rete e decidere velocemente” è quindi maggiore della somma delle due capacità considerate isolate.

La ricerca termina con uno spunto di riflessione che proviene dalla natura (in parte etnografica) che inevitabilmente assume l'indagine diretta finalizzata a rilevare la consistenza di variabili immateriali, come quella condotta. Grazie anche agli invisibili meccanismi cognitivi e decisionali descritti nella presente ricerca sembra emergere che il *learning and tempestive networking system* dell'IUCN, nel suo percorso evolutivo, non si sia tanto adeguato a condizioni ambientali, ma sia stato in grado di influenzare e concreate l'ambiente nella direzione di una vision di rete. Alla radice dei meccanismi evidenziati sembra, infatti, abbia agito un assetto valoriale e una vision sufficientemente condivisi e radicati nella rete. Tali fattori verosimilmente sono riusciti a portare il *learning and tempestive networking system* verso un futuro desiderato da alcuni manager (March, 1996).

Sembra emergere, cioè, che all'origine del processo descritto vi sia una sorta di volontà collettiva di raggiungere alcuni difficili obiettivi comuni, quelli alla base della mission e della vision del network (la conservazione delle risorse naturali), che hanno indotto gli appartenenti al network a sviluppare una capacità organizzativa molto preziosa, la "capacità di lavorare in network e di decidere velocemente", che molte aziende private riescono ad ottenere solo raramente ed a stento.

In tale direzione sono state già avviate altre indagini su network di natura analoga a quello IUCN (reti miste pubblico/no-profit).

## Bibliografia

- ARGYRIS C. – SCHÖN D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading MA, 1978
- BORGONOV E., *L'organizzazione a rete delle amministrazioni pubbliche* in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2000, pp. 341-343
- *Governare l'amministrazione pubblica con il sistema a rete* in *Azienda pubblica*, n. 5, 2000, pp. 485-487
- CHASE W. – SIMON H., *Perception in Chess*, "Cognitive Psychology", 1973 n. 4, pp. 55-81
- COSTA G. – NACAMULLI R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 5. Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, Utet, Torino, 1996
- COSTA G. - RULLANI E (a cura di), *Il maestro e la rete. Reti multimediali e formazione continua*, EtasLibri, Milano, 1999
- CYERT R. - MARCH J., *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1967
- DAFT R., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2004
- DRIVER M. – BROUSSEAU K. – HUNSAKER P., *The dynamic decisionmaker: Five Decision Styles for Executive and Business Success*, Harper & Row, New York, 1990
- DI MAIO A., *Government Scenario: joining up services and forces*, relazione tenuta al Gartner Symposium ITXPO di Firenze, 10-12 marzo 2003
- FREIDHEIM C., *The Trillion-Dollar Enterprise: how the alliance revolution will transform global business*, Perseus Books, Reading Mass., 1998
- GRANDORI A., *Impigliati nella rete?* in *Sviluppo e Organizzazione*, 2001, suppl. al n. 185, p. 219
- GREENHALGH L., *Managing strategic relationship: the key to business success*, The Free Press, New York, 2001
- MARCH, J., *Organizzazioni "usa e getta"* in *Sviluppo & organizzazione*, n. 158, 1996, pp. 91-102

- MARCH J. - SIMON H., *Organizations*, John Wiley, New York, 1958
- MCDERMOTT, *How Information Technology inspired but cannot deliver knowledge management* in *California Management Review*, vol. 41, n. 4, 1999, pp. 103-117
- MORGAN G., *Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 1999
- NACAMULLI R., *Capacità organizzative. Le strutture emergenti nel post-industriale*, Etas Libri, Milano, 1993
- NONAKA I. - TAKEUCHI, H., *The Knowledge creating company: creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerrini e Associati, Milano, 1997
- NYSTROM P. - STARBUCK W. (a cura di), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, New York, 1981
- *To avoid crises unlearn*, in *Organizational Dynamics*, Spring 1984, pp. 53-65
- RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004
- O'MAHONY S. – BARLEY S., *Do digital telecommunications affect work and organization? The state of our knowledge* in *Research in Organizational Behaviour*, vol. 21, 1999, pp. 125-161
- SANDELANS L. – STABLEIN R. *The concept of organizational mind* in *Research in the Sociology of the Organizations*, Vol. 5, JAI, Greenwich, 1987
- SIMON H., *Administrative Behaviour*, New York, Macmillan, 1947
- *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna, 1983.
- *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1985
- *Intuizioni ed Emozioni nelle scelte manageriali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 105, Gennaio-Febbraio 1988, pp. 39-48
- STENBERG R., *Metaphors of mind: conception of the nature intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990
- THORELLI G., *Networks: between market and hierarchies*, in *Strategic Management Journal*, n. 7, 1986, pp. 33-51
- VON BERTALANFFY L., *Teoria Generale dei Sistemi*, ILI, Milano, 1971
- WALSH J.- UNGSON G., *Organizational memory* in *Academy of Management Review*, N. 16, pp. 57-91, 1991