

Tesi di dottorato:

Systemic Design for organizational innovation

Designing Systemic tools to foster social enterprises model

PhD Candidate: Caterina Rosini

Tutor accademico: Prof.ssa Silvia Barbero

Abstract(italiano)

Le imprese sociali, rispondendo alle sfide ambientali e sociali, emergono come attori importanti grazie a un approccio innovativo al business basato sui valori della sostenibilità (Elkington, 1997). La progettazione organizzativa diventa cruciale per garantire il successo e la sostenibilità dell'impresa sociale nel lungo termine (Parrish, 2010). Tuttavia, applicare pratiche manageriali tradizionali può portare a risultati fallimentari o alla perdita dell'identità sociale dell'impresa (Imperatori & Ruta, 2015).

Considerando l'intersezione tra gli aspetti economici e sociali, l'ambiente delle imprese sociali si presenta complesso e variegato, dando luogo a tensioni tra tali dimensioni (Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2010). In questo contesto, la ricerca si concentra sull'implementazione organizzativa nelle imprese sociali, con l'obiettivo di bilanciare efficacemente la missione sociale con la redditività economica. L'approccio si focalizza sul contributo del Design Sistemico per guidare l'implementazione organizzativa e la formulazione delle strategie attraverso processi partecipativi. La ricerca parte dall'identificazione di due peculiarità delle imprese sociali: la varietà delle loro forme organizzative sia interne che esterne (Battilana et al., 2014), e il contesto circostante, caratterizzato dalle diverse aspettative e motivazioni degli stakeholder (Di Domenico et al., 2009). Basandosi su queste premesse, le domande di ricerca nel contesto descritto sono le seguenti:

- Il Design Sistemico può supportare l'implementazione organizzativa nelle imprese sociali?
- Quali aspetti deve considerare un cambiamento organizzativo sistemico per sostenere le imprese sociali nel mantenere la missione sociale al centro del modello di business?
- Quale valore aggiunto possono fornire gli strumenti del Design Sistemico alle questioni organizzative?

Per affrontare le questioni organizzative nelle imprese sociali, è stata effettuata una revisione della letteratura per identificare le discipline che hanno trattato tali tematiche. È emersa la necessità di sviluppare strumenti specifici per queste imprese, in grado di supportarle nel rispetto dei loro valori e della loro identità. Di conseguenza, è stato condotto uno studio esplorativo per individuare le migliori teorie e approcci al cambiamento, integrabili con il Design Sistemico, per guidare la progettazione di tali strumenti. Questo processo ha portato alla definizione di un quadro teorico interdisciplinare e alla creazione di linee guida per l'applicazione del Design Sistemico nell'ambito organizzativo delle imprese sociali. Parallelamente, è stata effettuata un'analisi comparativa di diversi toolkit e strumenti utilizzati nel settore, al fine di determinare quali elementi dovessero essere conservati e aggiunti nei nuovi strumenti sistemici progettati per le imprese sociali.

Gli strumenti sistemici (Systo) specificamente progettati per le imprese sociali sono destinati ad aiutarle a effettuare un'autovalutazione per identificare gli elementi principali su cui intervenire per implementare il cambiamento, sia a livello strutturale che manageriale. L'intento principale di

Systo è essere un mezzo attraverso il quale le persone che costituiscono l'impresa partecipano direttamente alle decisioni sulla sua evoluzione, mantenendo così i principi della governance democratica e dei processi partecipativi al centro del modello. Poiché le imprese sociali possono essere distinte in base al contesto legislativo in cui operano, il processo di convalida degli strumenti coinvolge tre contesti diversi: la Cina, dove il modello di impresa sociale ha iniziato ad essere riconosciuto nel 2015; la Danimarca come paese europeo che ha riconosciuto lo status legale; e infine, l'Italia come paese dove l'impresa sociale è legalmente riconosciuta e ha il suo statuto.

In ciascun contesto, sono state coinvolte almeno due imprese con cui fare i test.

I workshop sono stati svolti a distanza (Cina) e di persona (Danimarca e Italia). Ad ogni impresa sociale è stato chiesto di effettuare una chiamata esplorativa e, grazie ad interviste semi-strutturate è stato possibile delineare le principali questioni critiche e le intenzioni di sviluppo per selezionare gli strumenti rilevanti da somministrare. Durante i workshop, la designer svolge una duplice funzione. Da un lato, assume il ruolo di mediatore tra i partecipanti per indirizzare il loro ragionamento e i contributi verso ciò che lo strumento richiede. Dall'altro lato, svolge anche il ruolo di facilitatore per gli strumenti, per chiarire il loro intento e quali informazioni includere. In totale sono stati svolti sette workshop in tre contesti internazionali, dimostrando che gli strumenti così progettati, si adattano a contesti diversi e possono essere compresi da un ampio gruppo target di utenti.

Infatti, grazie a Systo, le persone potevano condividere informazioni sulla gestione del lavoro, sul modello aziendale, sul valore sociale che guida le attività e sulle proprie aspettative e bisogni. Inoltre, la condivisione di queste informazioni all'interno dei processi co-partecipati spinge le imprese verso un'innovazione trasformativa del loro modello, lontano da strutture eccessivamente gerarchiche a favore di forme più inclusive basate sulla collaborazione, sulle relazioni e sull'utilizzo migliore delle risorse. Il risultato è stato quello di aumentare la consapevolezza tra tutti gli stakeholder delle dinamiche interne alla propria impresa per identificare aspetti critici da cambiare o migliorare nell'organizzazione in modo co-partecipativo. Inoltre, l'impresa ottiene un'analisi approfondita ed inclusiva su cui sarà possibile strutturare strategie per la crescita e l'innovazione.

Di seguito un dettaglio degli obiettivi di ricerca e delle attività svolte.

Obiettivo n°1 – comprendere se il Design Sistemico può affrontare il processo organizzativo nelle imprese sociali.

Il lavoro di ricerca è iniziato con un'approfondita revisione della letteratura al fine di comprendere meglio il concetto di impresa sociale e raccogliere informazioni sui vari approcci utilizzati per apportare cambiamenti organizzativi. Questo processo ha permesso di creare un quadro di riferimento riguardante i metodi di gestione e di progettazione per il cambiamento organizzativo. Durante questa fase, sono emerse lacune e sfide che possono essere affrontate attraverso l'uso del Design Sistemico nell'attuazione pratica di tali cambiamenti. Inoltre, la revisione della letteratura ha evidenziato le principali difficoltà incontrate dalle imprese sociali nel loro percorso di sviluppo, fornendo così una comprensione dei principali aspetti che richiedono un'analisi approfondita. (Capitoli 1-2)

Obiettivo n°2 - comprendere l'intera gamma di aspetti da considerare durante un'analisi organizzativa e delineare gli elementi da includere negli strumenti sistemici.

Per affrontare i cambiamenti organizzativi in modo più completo e sistematico, è stato eseguito uno studio preliminare sulle teorie del cambiamento organizzativo rilevanti. Questo studio ha esaminato quattro principali teorie e approcci manageriali, che hanno fornito una base teorica interdisciplinare per lo sviluppo degli strumenti sistemici (Systo) per l'analisi organizzativa.

Contestualmente, è stato condotto un confronto tra vari toolkit di progettazione e business model

canvas per le organizzazioni del terzo settore, per stabilire linee guida per la progettazione pratica degli strumenti. Il quadro teorico e le linee guida risultanti hanno identificato gli elementi chiave che gli strumenti dovrebbero affrontare nell'analisi di un'impresa sociale. Il risultato principale di questa ricerca sono gli strumenti sistemici (Systo), concepiti per facilitare processi partecipativi volti a migliorare l'organizzazione e a definire strategie che soddisfino le esigenze dell'impresa e dei suoi membri.

Obiettivo n°3 – identificare casi studio per testare gli strumenti sistemici e comprendere quale valore aggiunto l'approccio del Design Sistemico potrebbe fornire.

Systo è stato valutato tramite casi studio internazionali condotti in Cina, Danimarca e Italia. Questi casi hanno permesso di tradurre il quadro interdisciplinare e le linee guida in processi concreti di co-progettazione, finalizzati a individuare lacune organizzative e integrare diverse prospettive nello sviluppo dell'organizzazione. Gli strumenti sistemici sono stati testati sia in modalità remota che in presenza, fornendo materiali utili per analizzare le caratteristiche aziendali e supportare la co-progettazione di nuove strategie. I cinque passaggi della metodologia sistemica sono stati integrati con gli strumenti, consentendo un approccio completo alla valutazione dell'impresa (vedi Figura 19, Capitolo 5). I risultati dei workshop hanno dimostrato un'interazione significativa tra i partecipanti, confermando che la metodologia sistemica può affrontare l'analisi organizzativa e stimolare un approccio innovativo alla gestione. Questo approccio comprende dettagli sul flusso delle attività, allineamento comunicativo sugli obiettivi e valutazioni sugli impatti e sulle ipotesi di cambiamento, coinvolgendo prospettive da diversi livelli e promuovendo una partecipazione attiva.

Obiettivo n°4 – determinare il ruolo del designer nell'affrontare l'analisi organizzativa e favorire processi partecipativi nelle imprese sociali

La designer ha lavorato per capire e supportare le esigenze dei membri dell'impresa riguardo ai processi lavorativi e alle dinamiche interne. Ha guidato l'analisi dell'organizzazione a vari livelli e ha adottato una leadership sistemica per affrontare la resistenza al cambiamento. Il designer ha agito da mediatore tra l'impresa e i bisogni dei membri, facilitando un cambio prospettico e l'esplorazione di nuove possibilità nell'implementazione organizzativa (Capitolo 7).