

Augusto VINO

**CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE SOCIALE.
APPUNTI INTORNO ALLA ATTUALITÀ DEL
PARADIGMA SOCIO-TECNICO**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno IV, numero 2, 2013

Numero speciale edito il 14 Gennaio 2014

CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE SOCIALE. APPUNTI INTORNO ALLA ATTUALITÀ DEL PARADIGMA SOCIO-TECNICO

di Augusto VINO

1. Cambiamento e innovazione sociale

Possiamo descrivere il cambiamento sociale come la modificazione, all'interno di un definito sistema sociale – che sia o meno formalmente progettato – di una o più delle seguenti variabili:

- le procedure e le pratiche con cui viene affrontato e gestito un definito problema, anche in relazione alla produzione di nuovi servizi o prodotti (il livello delle *pratiche* e dei *comportamenti* degli individui);
- la articolazione interna in sottosistemi ed unità specializzate, con la creazione, trasformazione o soppressione di sottosistemi e ruoli organizzativi/sociali (il livello della *strutturazione*);
- il sistema dei ruoli e delle relazioni tra i componenti del sistema sociale (il livello delle *relazioni*);
- i frame e gli schemi cognitivi utilizzati dagli attori del sistema per interpretare e dare significato agli avvenimenti (il livello della *cultura*).

Possiamo assumere che, in ogni sistema sociale, le modifiche non avvengono mai ad uno solo dei livelli definiti, ma in generale si riverberano su più di un livello.

Il cambiamento si produce per infinite strade, soprattutto se l'attenzione è rivolta al medio-lungo periodo, e alla scala sovra-locale, e non è mia intenzione avventurarmi su questo terreno.

Nel breve periodo, invece, possiamo ritenere che il cambiamento si produca come effetto "indiretto" della introduzione di innovazioni tecnologiche – che siano ad esempio le tecnologie dell'informazione o della comunicazione – o come effetto di interventi diretti, intenzionalmente mirati a produrre, appunto, cambiamento.

Questo secondo tipo di cambiamento sociale è quella che possiamo definire come *innovazione sociale*.

Nella definizione della Commissione Europea:

«Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create

new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act»¹.

L'innovazione sociale è quindi quel cambiamento prodotto intenzionalmente da politiche che hanno come scopo il cambiamento stesso.

2. La tecnologia non è mai “completa”

Il rapporto tra tecnologie e cambiamento sociale non è una freccia unidirezionale: se la tecnologia modifica il contesto sociale – nella misura in cui introduce nuove pratiche, ridefinisce i ruoli, sollecita nuove articolazioni strutturali, provoca mutamenti nelle relazioni e talvolta anche nei frame – al tempo stesso il contesto sociale retroagisce sulle tecnologie, in qualche misura modificandole.

Nelle parole di David Lane², il ciclo della innovazione viene così descritto:

1. nuovi tipi di artefatti sono disegnati per conseguire particolari attribuzioni di funzionalità;
2. trasformazioni organizzative sono generate per consentire il proliferare degli artefatti di nuovo tipo;
3. nuovi modelli di interazioni umane emergono intorno a questi artefatti in uso;
4. nuove attribuzioni di funzionalità sono generate per descrivere ciò che i partecipanti in queste interazioni stanno ottenendo o possono ottenere da esse;
5. nuovi artefatti sono disegnati per realizzare le nuove funzionalità.

È il gioco tra *artefatti*, *sistema di relazioni* e *funzionalità* soddisfatte e scoperte, che consente di descrivere i processi di innovazione.

È questa una impostazione molto simile all'idea alla base del modello socio-tecnico di Emery e Trist (1974), per i quali le tecnologie produttive plasmano e sono a loro volta plasmate dal modello organizzativo-sociale; o al concetto di “contesto formativo”, con il quale si è provato a dar conto di come le caratteristiche del sistema sociale possano inibire o al contrario esaltare le potenzialità delle innovazioni tecnologiche Ciborra, Lanzara (1988).

3. Artefatti sociali

Così come possiamo parlare di artefatti nel caso di nuovi prodotti e/o tecnologie, possiamo allo stesso titolo parlare di artefatti anche nel caso di tecnologie “sociali” di intervento, finalizzate a produrre intenzionalmente innovazione sociale:

«In una visione molto vasta, il termine [tecnologia] definisce sia lo *strumento* che consente la soluzione di problemi di varia natura, sia la *tecnica* che combina risorse per conseguire specifici risultati, quali la realizzazione di un prodotto, la risoluzione di un problema, la risposta a esigenze/desideri, ma anche l'*attività* che forma o cambia una cultura»³.

¹ *Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union*, European Commission, Maggio 2010, pag. 7.

² Lane D. A., *What's in a name? Some reflections on “Social Innovation”*, dattiloscritto, Università di Modena e Reggio Emilia. Devo ringraziare la dott.ssa Anna Natali per avermi segnalato questo paper.

³ Jovane F., “Tecnologia”, in *Enciclopedia Italiana Treccani - VII Appendice*, 2006.

Un progetto di cambiamento organizzativo, un corso di formazione, ma anche una politica pubblica, sono artefatti progettati per produrre intenzionalmente innovazione sociale. Un programma di interventi ideato ed attuato per risolvere un problema sociale – ciò che, schematicamente, definiamo come politica pubblica – ha successo se e nella misura in cui produce innovazione sociale: un problema sociale – così come un problema organizzativo, o di adeguamento del sistema di competenze – si risolve infatti se muta il contesto sociale che lo aveva generato.

In questo senso, gli artefatti “immateriali” – un programma di interventi, un progetto di cambiamento organizzativo, un progetto di formazione – altro non sono che liste di condizioni – prescrizioni – regole – incentivi – sanzioni che si comportano alla stregua delle tecnologie “hard”: impattano su di un sistema sociale da cui sono a loro volta modificati.

Il cambiamento e l'innovazione sociale – così come il mancato cambiamento e la mancata innovazione – si possono descrivere come uno *stato emergente* dalla interazione tra artefatti (progettati intenzionalmente) e caratteristiche dei sistemi sociali.

La caratterizzazione degli artefatti, così come quella del sistema sociale, giocano un ruolo centrale per il successo dei processi di innovazione.

Seppure le tecnologie sono incomplete (come attori del cambiamento) è sempre possibile distinguere tra tecnologie “fertili”, che con più probabilità potranno produrre cambiamento, e tecnologie che invece incorporano minori potenzialità di cambiamento: un artefatto semplice nell'uso, flessibile nelle sue funzionalità, costruito sulla base di una solida teoria che ne preveda il funzionamento, rispondente a bisogni evidenti e chiaramente definiti, ha maggiori chance di innescare cambiamenti sociali, e questo sia che si tratti di artefatti hard, o di artefatti immateriali (politiche pubbliche, progetti di sviluppo organizzativo, piani di formazione, etc.).

In particolare, sono quegli artefatti che, già nelle “specifiche progettuali”, sono permeabili alle reazioni del sistema sociale, in grado di modificarsi per adattarsi alle specificità del contesto sociale – che necessariamente sono scoperte solo durante l'uso e mai completamente prevedibili a priori – quelli maggiormente in grado di aprire un gioco proficuo con lo stesso contesto sociale.

Più complicato è capire quali caratteristiche del sistema sociale lo mettano maggiormente in grado di assorbire e produrre innovazione sociale. Qui il tema si sdoppia: l'innovazione è per definizione locale, i sistemi di relazione sono locali e sono questi che reagiscono alla tecnologia. Ma una innovazione, per affermarsi e produrre cambiamento significativo, deve essere in grado di “scalare”, di salire di livello, di realizzare una sorta di cumulatività delle innovazioni locali, per trarre la possibilità di produrre un “cambiamento sistemico” (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010).

È quindi con riferimento a questi due livelli – locale e trans-locale – che possiamo approfondire il ragionamento sulle caratteristiche più proficue dei sistemi sociali.

4. La prima sfida: produrre innovazione locale

La produzione di innovazione sociale, cioè la possibilità che un artefatto sociale modifichi il contesto in cui si inserisce, dipende in larga misura dalla capacità degli innovatori di mobilitare l'insieme delle risorse necessarie per il successo.

La letteratura sulle politiche pubbliche ha chiarito che le risorse necessarie per il successo di un intervento sono di diversa natura⁴:

- risorse *finanziarie e strumentali* – sono le risorse di denaro e di mezzi necessarie per realizzare il programma;
- risorse *conoscitive* – sono l'insieme di conoscenza sul problema al centro dell'intervento, e sulle tecnologie utili ad affrontarlo;
- risorse *normative* – sono la capacità di produrre regole in grado di strutturare il campo dell'intervento e di definire le reciproche aspettative tra gli attori;
- risorse *relazionali* – sono la capacità degli attori di interagire con altri attori minimizzando i costi di transazione, in virtù di precedenti esperienze di collaborazione;
- risorse di *consenso* – risiedono nella capacità degli attori di costruire un clima favorevole, disponibile a confrontarsi ed utilizzare gli artefatti proposti.

Nessuno degli attori possiede, evidentemente, tutte le risorse necessarie, ogni attore ha bisogno dell'apporto di risorse detenute da altri attori.

La "tecnologia" messa in campo – il programma di intervento, il progetto di ridisegno organizzativo, il piano di formazione – porta in genere con sé una certa quota di risorse (conoscitive, economiche, normative, di consenso quanto meno dei vertici organizzativi), messe a disposizione da chi quell'artefatto propone, ma ha bisogno di mobilitare altre risorse di altri attori, tipicamente i beneficiari/utenti dell'intervento, così come quelle di una rete allargata di fornitori di servizi e prodotti collaterali.

Sulla base delle risorse che detiene, ogni attore costruisce il proprio potere contrattuale ed è intorno allo scambio delle risorse che si costruiscono giochi negoziali tra gli attori.

La *gestione del processo di mobilitazione delle risorse* è pertanto cruciale per il successo di un intervento, portando in primo piano la rilevanza delle leadership locali e della gestione del network degli attori che si costruisce intorno all'intervento⁵.

5. La seconda sfida: produrre innovazione "trans-locale"

Se la innovazione sociale non può che essere, almeno in una prima fase, locale e prototipale – anche all'interno dei contesti organizzativi, i processi innovativi generalmente sono inizialmente localizzati, e talvolta anche ignorati dai vertici aziendali per tutta una fase iniziale – tuttavia la generalizzazione dei processi innovativi ne richiede una estensione, un salto di livello, la capacità di connettere processi locali per farne un processo con caratteri più spiccatamente sistemici. Nel campo delle politiche sociali, tanto per esemplificare, vi è un proliferare di progetti ed esperienze innovative a livello locale – in particolare sotto il profilo della costruzione di relazioni differenti da quelle più consolidate tra attori privati ed attori pubblici; è arduo però sostenere che questa molteplicità abbia ancora prodotto modelli di welfare alternativi e generalizzati.

Come nota sempre Lane, se il salto di livello per le innovazioni tecnologiche "hard" dipende alla fin fine dal successo che il mercato attribuisce a determinati prodotti, nel caso della innovazione sociale le cose sono più complicate, in quanto non è il valore economico

⁴ Il riferimento è qui a Bobbio 1996, che individua quattro categorie di risorse attivate nelle politiche ambientali (risorse finanziarie, politiche, giuridiche, conoscitive); mi pare utile proporre una quinta categoria, le risorse relazionali, proprie di quegli attori che dispongono di un significativo capitale relazionale, in virtù della loro collocazione centrale all'interno della rete delle interazioni. Vedi anche Dente, 2011

⁵ Kickert, Kljin, Koppenjan, *Managing Complex Network*, Sage 1997.

della innovazione a decretarne il successo in termini di estensione, e non esiste una entità come il “mercato” in grado di registrarne le potenzialità.

La generalizzazione della innovazione sociale si gioca su piano della *connessione tra esperienze locali*, per costruire un contesto innovativo “trans-locale”. Il salto sistemico è dato, più che dal semplice moltiplicarsi delle esperienze, dal cambio di paradigma che queste possono, ad un certo stadio di sviluppo, determinare. Da questo punto di vista, la enfasi sulla ricerca e generalizzazione delle cosiddette “buone pratiche”, è il modo con cui si tematizza – ma al tempo stesso si banalizza – la questione della generalizzazione ed estensione della innovazione.

Il punto è che non ci sono pratiche, esperienze locali di innovazione, che possano essere traslate in quanto tali. Ci sono piuttosto pratiche che possono essere confrontate, contaminate, al fine di rilevare le “condizioni di successo”, le caratteristiche cioè dei sistemi sociali che ne rendono possibile il successo; sono queste condizioni di successo che possono essere, in certa misura, generalizzate, non le pratiche in quanto tali.

Costruire network basati sullo scambio di narrazioni può così essere una modalità per investigare sulle condizioni di successo delle pratiche, e sugli artefatti di successo, consentendo, nel tempo, di generalizzare ed estendere le innovazioni che abbiano registrato un successo locale.

6. Bibliografia

- Bobbio L. (1996), *La democrazia non abita a Gordio. Studio sui processi decisionali politico-amministrativi*, Milano, Franco Angeli.
- Ciborra C., Lanzara G.F. (1988), “I labirinti dell’innovazione: routines organizzative e contesti formativi”, *Studi organizzativi*, anno XIX, n. 2, aprile-giugno.
- Emery F.E., Trist E.L. (1974), “Sistemi socio-tecnici”, in Fabris A., Martino F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, Etas.
- Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union*, European Commission, Maggio 2010, pag. 7.
- Jovane F. (2006), “Tecnologia”, in *Enciclopedia Italiana Treccani - VII Appendice*.
- Kickert W.J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M. (1997), *Managing Complex Networks. Strategies for The Public Sector*, Sage, Thousand Oaks (Calif.).
- Lane D. A., *What’s in a name? Some reflections on “Social Innovation”*, dattiloscritto, Università di Modena e Reggio Emilia.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta.