

La mela di Newton

Luca

Fazzi

insegna

LUCA FAZZI, DOCENTE IN SOCIOLOGIA PRESSO L'UNIVERSITÀ DI TRENTO, HA SCRITTO PER SECONDO WELFARE L'ARTICOLO: "LA GRANDE NARRAZIONE: IL PASSAGGIO DI PARADIGMA DEL TERZO SETTORE TRA RETORICA E REALTÀ" DAL QUALE ABBIAMO TRATTO IL PASSAGGIO CHE RIGUARDA LA LEGGE DELLA GRAVITÀ IDEATA DA ISAC NEWTON. FAZZI HA SCRITTO PER NOI L'ATTACCO E LE CONCLUSIONI.

Il fascino del cambiamento è molto forte per gli esseri umani. In tanti lo sognano, ma se andiamo a vedere a fondo come stanno le cose, i più lo evocano, ma hanno grandi difficoltà ad attuarlo. Lo stesso problema dei singoli si ritrova sul piano delle organizzazioni. Tante organizzazioni parlano di cambiamento, ma il passaggio dalla retorica alla pratica non è sempre così semplice da compiere.

Il terzo settore e le imprese sociali sono in questo periodo storico esempi più che tangibili di questo fenomeno.

Gli ostacoli a cambiare sono in genere molteplici. Per realizzare un cambiamento è necessario avere motivazioni, incentivi, sentirsi coinvolti in un progetto che vale la pena di perseguire. Ma non si tratta solo di questo.

Secondo welfare 13/07/2020

Uno dei problemi a cui molte organizzazioni vanno incontro è una distorsione interpretativa della natura della conoscenza. La conoscenza non è costituita da informazioni che possono essere raccolte ed elaborate al di fuori di un quadro interpretativo che permette di collegare i fatti, contestualizzare e stabilire nessi causali tra le diverse variabili. L'identificazione di informazioni di valore e quindi la loro comprensione e acquisizione avviene, in parte sicuramente significativa, attraverso quella che viene definita come la prior knowledge, la conoscenza preesistente, o pregressa. Nell'ambito degli studi sull'innovazione un esempio usato per affrontare questo tema è quello della scoperta della legge sulla gravità. Come noto la legge sulla gravità è stata ideata da Newton che, seduto su una sedia sotto un albero, aveva osservato una mela cadere al suolo. L'episodio costituisce una distorsione aneddotica della storia che non riguarda tanto la veridicità dei fatti quanto l'immagine fornita del processo ideativo come atto intuitivo. In una lunga ricostruzione storica della legge di gravità Ofer Gal ha dimostrato come l'ipotesi di proporzionalità inversa tra gravità e quadrato della distanza su cui si basa l'intuizione di Newton era già stata avanzata e discussa – pur se in modo incompleto – da diversi altri studiosi dell'epoca.

Quando Newton presentò il suo trattato alla Royal Society per questo motivo egli fu addirittura accusato di plagio e la diatriba andò avanti diversi decenni. Lo studio di Gal mette in luce come la caduta della mela fu soltanto uno dei tasselli che permisero la scoperta della legge sulla gravità e che le idee di Newton affondavano in un insieme di conoscenze pregresse che avevano consentito di cogliere stimoli e scatenare intuizioni altrimenti non decifrabili.

Una conclusione che si può trarre da questa storia è che le nuove idee difficilmente nascono per contatto con la realtà esterna ma sono piuttosto mediate da conoscenze precedenti e strumenti di elaborazione esistenti che rischiano di scomparire a un'osservazione solo superficiale. La debolezza di una parte importante del terzo settore sta proprio in questo substrato di conoscenze e strumentazioni che tendono a rendere poco utile la 'tempesta creativa' delle pratiche di open innovation e a lasciare la mano a consulenti esterni che, come apprendisti stregoni, mobilitano suggestioni e idee lasciando poi le organizzazioni nell'incapacità di trarne debito frutto.

Un altro caso di scuola che mette in luce la superficialità delle valutazioni che evocano un cambiamento di paradigma in atto nel terzo settore riguarda la difficoltà di sviluppare processi di innovazione in settori diversi da

quelli tradizionali. Ci sono molti campi in cui il terzo settore può fornire un ruolo importante per lo sviluppo locale e la qualità della vita. Il problema è che per ampliare il campo di intervento è necessario ancora una volta disporre non tanto e non solo di risorse economiche adeguate, quanto di conoscenze, competenze e modelli di pensiero che non possono essere innestati nella testa delle persone con un semplice trapianto di cervello. Le innovazioni più importanti e solide realizzate negli ultimi anni sono state condotte da organizzazioni che avevano già avviato percorsi di cambiamento dei target di clienti e dei modelli di organizzazione e produzione. Si tratta di dinamiche che non possono essere però accelerate oltre un certo limite e che devono tenere in equilibrio l'esistente con il nuovo. Negli studi organizzativi questo dilemma è riassunto nella sempre latente tensione tra l'exploitation, ovvero la capacità di trarre valore dalle risorse e dalle attività esistenti e l'exploration, ovvero la volontà di esplorare nuove strade e innovare per evitare che le basi competitive siano azzerate dal cambiamento esterno. La necessità di trovare un punto di equilibrio tra exploration e exploitation è sintetizzata con la nota metafora del cliente che, entrato in un ristorante esotico, deve scegliere un menù e si trova di fronte a un classico problema di trade-off: una possibilità è di decidere per un sicuro piatto di patatine fritte di cui sono conosce il sapore, ma che in termini di nuove emozioni e nuovi gusti è rattristante. L'altra possibilità consiste nello scegliere un piatto sconosciuto che potrebbe rivelarsi squisito, oppure immangiabile. L'obbligo di trovare un equilibrio tra due scelte a rischio è dato, nel caso delle organizzazioni, dal fatto che investendo eccessivamente nell'esplorazione si rischia di affrontare costi molto elevati con risultati incaturi; d'altro canto uno sforzo nella direzione dell'exploitation può condurre a problemi di path dependency e, nel medio periodo, all'inefficienza.

Quali conclusioni si possono trarre da queste brevi osservazioni? La prima è che non si cambia con le parole ma con le azioni. Le parole possono costituire una cornice, modificare il significato dei problemi, sostenere nuovi processi di socializzazione della conoscenza, ma se rimangono parole e non si traducono in fatti nessun cambiamento sarà mai possibile. La seconda conclusione è che ogni cambiamento deve essere sostenibile e, nuovo e pregresso, in qualche modo devono essere conciliabili e devono stare in equilibrio. Il cambiamento è un processo che può subire anche grandi accelerazioni causate da crisi improvvise o eventi non prevedibili. Ma di fondo anche in questo caso il cambiamento passa da una riorganizzazione dell'esistente. La terza conclusione è che cambiare non è un gioco da apprendisti stregoni ma un'attività che richiede impegno, dedizione, capacità di riflessione e valorizzazione della conoscenza esistente.

Serve la roccia per costruire una casa solida e duratura. Se la casa è costruita sulla sabbia poi cade la pioggia, straripano i fiumi, soffiano i venti e la casa rischia di cadere e la rovina può essere grande.

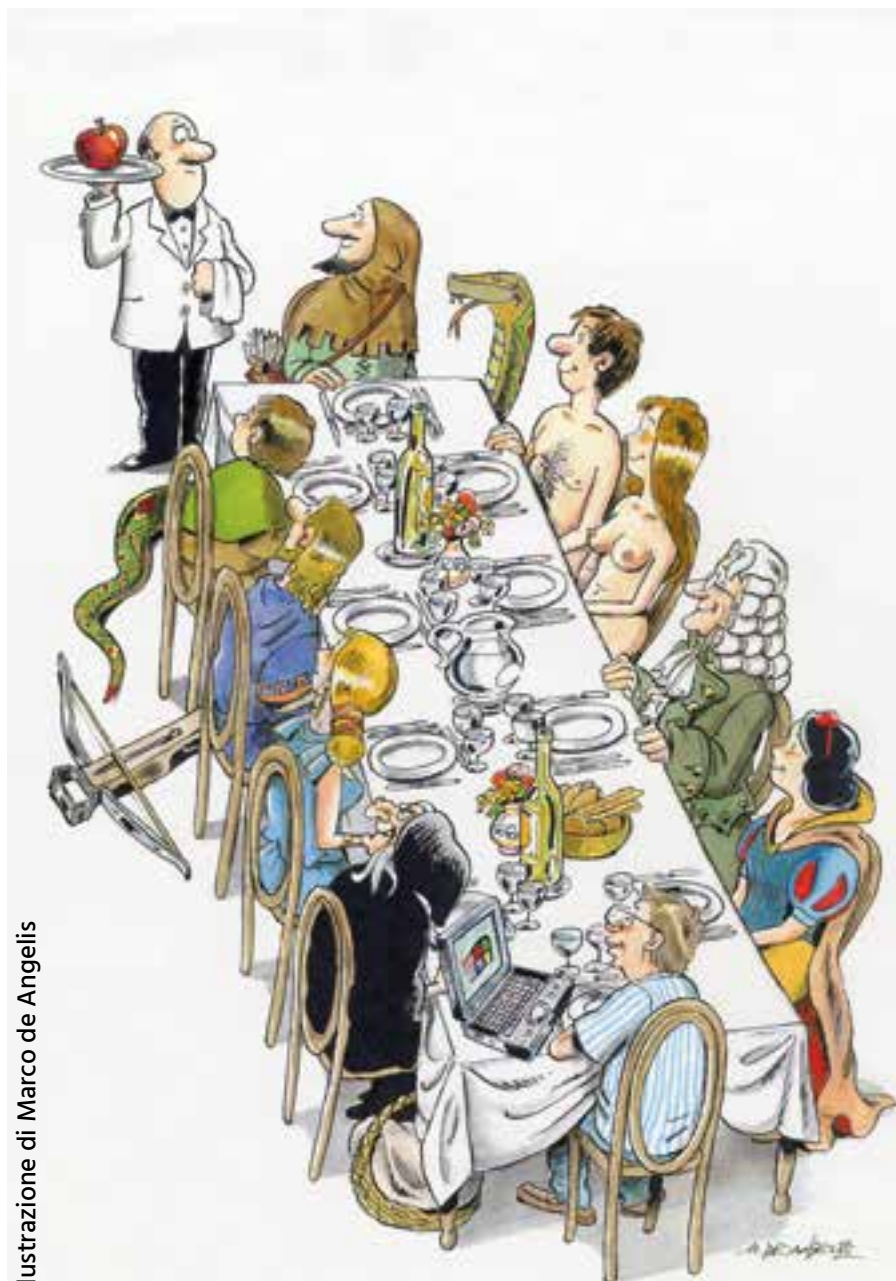


illustrazione di Marco de Angelis