

a cura di
Lino Cinquini, Hanne Nørreklit

Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico

Accounting
& Business
Studies

Un approccio Actor-Based

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA
Collana accreditata AIDEA*



Editor in Chief

Francesco Giunta (Florence University)

Co-Editors

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

Editorial Board

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sostero (Venice University)

Italian Scientific Committee

Paolo Andrei (Parma University)
Luca Anselmi (Pisa University)
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)
Fabrizio Cerbioni (Padua University)
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)
Paolo Collini (Trento University)
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)
Luciano D'Amico (Teramo University)
Vittorio Dell'Atti (Bari University)
Antonio Del Pozzo (Messina University)
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)
Giovanni Liberatore (Florence University)
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)
Stefano Marasca (Marche University)
Antonio Matacena (Bologna University)
Pietro Mazzola (IULM Milan University)
Luciano Olivotto (Venice University)
Antonella Paolini (Macerata University)
Giuseppe Paolone (Pescara University)
Angelo Riccaboni (Siena University)
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)
Alberto Quagli (Genoa University)
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)
Claudio Teodori (Brescia University)
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)
Stefano Zambon (Ferrara University)

International Scientific Committee

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

a cura di
Lino Cinquini, Hanne Nørreklit

Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico

Un approccio Actor-Based

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Autori dei contributi	pag.	11
Introduzione , di <i>Lino Cinquini e Hanne Nørreklit</i>	»	13
1. Il pensiero scientifico meccanicistico e i problemi per la pratica aziendale	»	14
2. Il costruttivismo pragmatico	»	15
3. Le quattro dimensioni della realtà	»	18
4. Una teoria per l'apprendimento della verità	»	21
5. Costruttivismo pragmatico, contabilità direzionale e sistemi di misurazione della performance	»	22
6. Struttura e contenuti del volume	»	28
Bibliografia	»	31

PARTE PRIMA

FONDAMENTI DEL COSTRUTTIVISMO PRAGMATICO

1. Gli attori e la realtà: il costruttivismo pragmatico per il governo e controllo nelle aziende , di <i>Lino Cinquini, Lennart Nørreklit e Hanne Nørreklit</i>	»	37
1.1. Un percorso per avvicinare i modelli manageriali alla realtà	»	37
1.2. La prospettiva dell'attore	»	38
1.2.1. Il controllo centrato sull'attore versus il controllo meccanicistico	»	38
1.2.2. L'attore	»	41
1.2.3. La leadership centrata sugli attori	»	43
1.2.4. I topoi	»	44

1.3. Costruzione della realtà	pag.	45
1.3.1. Potere prescrittivo e validità pratica	»	45
1.3.2. Relazioni tra attore e mondo	»	48
1.3.3. Le quattro dimensioni della relazione attore-mondo	»	50
1.3.3.1. I fondamenti fattuali	»	51
1.3.3.2. La costruzione di possibilità	»	52
1.3.3.3. La realizzazione di valori	»	55
1.3.3.4. La comunicazione e la dimensione organizzativa	»	58
1.3.3.5. La condizione dell'integrazione delle 4 dimensioni	»	59
1.4. L'importanza della concettualizzazione ai fini dell'integrazione e dell'apprendimento	»	64
1.4.1. Costruire concetti integrati	»	65
1.4.2. Una teoria per l'apprendimento della verità	»	67
1.4.3. Complementarietà tra i diversi topoi	»	67
Bibliografia	»	69

2. Giochi linguistici nella gestione della performance: costruire realtà o produrre illusioni? , di <i>Nikolaj Kure, Hanne Nørreklit, Lino Cinquini e Sara Giovanna Mauro</i>	»	70
2.1. Introduzione	»	70
2.2. Realismo, costruttivismo sociale e realismo critico	»	71
2.3. Il punto di vista costruttivista pragmatico sul linguaggio	»	74
2.3.1. Giochi linguistici	»	74
2.3.2. Criteri per giochi linguistici pragmaticamente veri	»	75
2.3.3. Caratteristiche dei giochi linguistici illusori	»	80
2.4. Conclusioni	»	82
Bibliografia	»	82

PARTE SECONDA

APPLICAZIONI DEL COSTRUTTIVISMO PRAGMATICO

3. Metodologie sistemiche vs metodi centrati sull'attore nella gestione delle misure di performance , di <i>Lino Cinquini, Falconer Mitchell, Hanne Nørreklit e Andrea Tenucci</i>	»	87
3.1. Introduzione	»	87
3.2. Metodo della ricerca	»	90
3.3. Metodologie di performance measurement	»	91

3.3.1. Approccio sistemico alla misurazione della performance	pag.	91
3.3.2. Un approccio alla misurazione della performance centrato sugli attori	»	93
3.4. Casi di utilizzo della misurazione della performance	»	95
3.4.1. Caso 1: Azienda A	»	96
3.4.1.1. Contesto aziendale	»	96
3.4.1.2. Strategia aziendale	»	96
3.4.1.3. Misurazione della performance	»	97
3.4.1.4. Implicazioni del sistema di misurazione della performance	»	100
3.4.1.5. Conclusioni sul caso A	»	104
3.4.2. Caso 2: Azienda B	»	104
3.4.2.1. Contesto aziendale	»	104
3.4.2.2. Strategia aziendale	»	105
3.4.2.3. Misurazione della performance	»	106
3.4.2.4. Implicazioni del sistema di misurazione della performance	»	111
3.4.2.5. Conclusioni sul caso B	»	112
3.5. Conclusioni e discussione delle implicazioni strategiche	»	113
Bibliografia	»	115
4. Tra realtà e illusione: la validità di una riforma manageriale nel settore pubblico , di <i>Sara Giovanna Mauro, Lino Cinquini e Daniela Pianezzi</i>	»	118
4.1. Introduzione	»	119
4.2. Il costruttivismo pragmatico per analizzare le riforme del settore pubblico	»	121
4.3. Il metodo della ricerca	»	125
4.4. Il PBB in Italia: funzionerà?	»	126
4.5. PBB tra illusione e realtà: ha funzionato?	»	128
4.6. Discussione e conclusioni	»	136
Bibliografia	»	138
Appendice 1. Il processo di codifica: alcuni esempi	»	142
5. Interpretare la misurazione della performance delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del costruttivismo pragmatico , di <i>Lino Cinquini, Cristina Campanale e Andrea Tenucci</i>	»	144
5.1. Introduzione	»	145

5.2. Problemi legati alla misurazione della performance nel settore pubblico	pag.	146
5.3. Metodo della ricerca e framework teorico	»	148
5.4. Contesto della ricerca	»	150
5.4.1. L'organizzazione dell'Ente regionale: elementi di complessità	»	150
5.4.2. Il sistema di valutazione della performance dell'ente regionale	»	152
5.5. Risultati: la realtà dei manager e la considerazione del SMP nell'ente regionale	»	154
5.5.1. Top Manager	»	154
5.5.1.1. La dimensione dei fatti	»	154
5.5.1.2. La dimensione delle possibilità	»	156
5.5.1.3. La dimensione dei valori	»	158
5.5.1.4. La dimensione della comunicazione	»	158
5.5.2. Middle manager	»	159
5.5.2.1. La dimensione dei fatti	»	160
5.5.2.2. La dimensione delle possibilità	»	161
5.5.2.3. La dimensione dei valori	»	163
5.5.2.4. La dimensione della comunicazione	»	165
5.5.3. La considerazione del SMP nelle realtà dei manager	»	166
5.6. Discussione	»	170
5.7. Conclusioni	»	173
Bibliografia	»	174
6. Le costruzioni di causalità nei processi di sviluppo. il ruolo dei documenti contabili, di Antonio Leotta, Carmela Rizza e Daniela Ruggeri	»	178
6.1. Introduzione	»	179
6.2. Misure di performance e processi di sviluppo	»	180
6.3. I processi di sviluppo come costruzione di una nuova realtà: il ruolo delle misure di performance	»	181
6.4. Metodologia della ricerca empirica	»	185
6.5. Il processo di produzione e di sviluppo di nuovi dispositivi elettronici	»	186
6.6. Il progetto di sviluppo A79 come processo di costruzione di una realtà: il ruolo dei documenti economico-finanziari	»	189
6.6.1. Generalità del progetto L79 e dei requisiti di qualificazione in A79	»	189

6.6.2. Storia del progetto A79	pag.	190
6.6.3. Il ruolo dei documenti contabili nel processo di sviluppo	»	191
6.7. Conclusioni	»	197
Bibliografia	»	198
7. Progettazione e utilizzo di pratiche di management accounting per il front-end dello sviluppo di nuovi prodotti: la prospettiva del costruttivismo pragmatico, di Fabio Magnacca e Riccardo Giannetti	»	201
7.1. Introduzione	»	201
7.2. Riferimenti teorici	»	203
7.2.1. La fase fuzzy front-end dello sviluppo nuovi prodotti e la Valle della morte	»	203
7.2.2. Incertezza e pratiche manageriali	»	205
7.2.3. L'importanza della valutazione del potenziale economico-finanziario di un nuovo concetto di prodotto	»	206
7.3. Aspetti metodologici	»	208
7.4. Il caso PARSIFAL	»	210
7.4.1. Il progetto PARSIFAL	»	210
7.4.2. La progettazione e lo sviluppo di una pratica di management accounting nel caso di studio	»	211
7.4.3. Il PARSIFAL DOC Model	»	215
7.4.4. Analisi del processo di progettazione e sviluppo del PARSIFAL DOC Model secondo la prospettiva del costruttivismo pragmatico	»	217
7.5. Discussione e conclusioni	»	219
Bibliografia	»	221
Glossario	»	227

AUTORI DEI CONTRIBUTI

Cristina Campanale, Ricercatrice in Economia Aziendale all'Università di Pisa.

Lino Cinquini, Professore di Economia Aziendale alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Riccardo Giannetti, Professore di Economia Aziendale all'Università di Pisa.

Nikolaj Kure, Professore di Management alla Aarhus University (DK).

Antonio Leotta, Professore di Economia Aziendale all'Università degli Studi di Catania.

Sara Giovanna Mauro, Ricercatrice in Economia Aziendale all'Università di Modena e Reggio Emilia.

Fabio Magnacca, Assegnista di ricerca all'Università di Pisa.

Falconer Mitchell, Professore Emerito di Management Accounting alla Edinburgh Business School, University of Edinburgh (UK).

Hanne Nørreklit, Professoressa di Management Control alla Aarhus University (DK) e Affiliate Professor all'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna.

Lennart Nørreklit, Professore di Philosophy e Leadership alla Aalborg University (DK).

Daniela Pianezzi, Ricercatrice in Organizzazione Aziendale all'Università di Verona.

Carmela Rizza, Professoressa di Economia Aziendale all'Università di Catania.

Daniela Ruggeri, Ricercatrice in Economia Aziendale all'Università di Catania.

Andrea Tenucci, Professore di Economia Aziendale alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

INTRODUZIONE

di *Lino Cinquini e Hanne Nørreklit*

Questo testo propone un quadro di riferimento teorico-concettuale utile a realizzare una relazione più produttiva e vantaggiosa tra modelli di riferimento e pratica aziendale, concentrandosi sulle condizioni per la costruzione di pratiche aziendali valide, in particolare per i sistemi di contabilità direzionale e di misurazione delle performance.

L'obiettivo è di proporre modalità e metodi che aiutino gli attori aziendali nella costruzione e nello sviluppo di attività che abbiano successo e siano funzionanti. Per raggiungere questo obiettivo è importante che la ricerca suggerisca modelli concettuali appropriati, e a tale scopo il costruttivismo pragmatico viene proposto come paradigma utile per comprendere e condurre ricerche sulla validità dei costrutti realizzati da parte degli attori impegnati attivamente nello sviluppo della pratica della contabilità direzionale e del controllo. Esso contribuisce all'approfondimento della ricerca di ciò che fa "funzionare le cose" in un contesto concreto, dinamico e socio-organizzativo, cioè delle condizioni che consentono una buona performance nella pratica.

Lo studio dei modelli concettuali per progettare e realizzare gli strumenti di contabilità direzionale e per misurare e gestire le performance costituisce oggi un oggetto di ricerca rilevante perché, come diremo di seguito, alcuni dei modelli concettuali prevalenti alla base delle pratiche aziendali possono fuorvianti.

Pertanto la domanda di ricerca sottostante a questo lavoro è relativa a quali siano le logiche più appropriate per identificare e affrontare con efficacia i problemi di progettazione, realizzazione e gestione degli strumenti di contabilità direzionale e di misura e gestione delle performance. Nelle sezioni successive di questo capitolo, dopo aver indicato i limiti del pensiero scientifico di tipo meccanicistico, saranno illustrate le coordinate concettuali del costruttivismo pragmatico, che saranno poi oggetto di approfondimento

nella prima parte del testo. Nella seconda parte, invece, il costruttivismo pragmatico sarà applicato in contesti organizzativi differenti per identificare e affrontare problematiche e sfide relative alla progettazione, realizzazione e gestione di strumenti di contabilità direzionale o di misura e gestione delle performance attraverso la conduzione di casi di studio. Questi esempi di applicazione del framework consentiranno di comprendere come il costruttivismo pragmatico possa essere utilmente impiegato per identificare e riflettere sulle condizioni appropriate per la costruzione di pratiche aziendali valide.

1. Il pensiero scientifico meccanicistico e i problemi per la pratica aziendale

Nel suo noto articolo “*Bad management theories are destroying good management practices*”, Ghoshal (2005) ha posto il problema delle basi filosofiche delle moderne teorie di management, asserendo che esse le renderebbero problematiche nella loro realizzazione pratica. L’impostazione di tali teorie risulta particolarmente evidente a partire dalla sua applicazione alla gestione del taylorismo scientifico dell’inizio del 20° secolo, che si è poi esteso dalla gestione della fabbrica fino a diventare una dottrina manageriale più generale. Secondo Taylor (1916, 10-11), «la migliore gestione è quella che esprime una vera scienza, ossia che poggia su leggi, regole e principi chiaramente definiti come fondamenti». In un contesto manageriale moderno, questa dottrina ha come conseguenza l’implementazione di strutture e sistemi analoghi a quelli di una macchina, ossia ripetibili e omogenei anche se applicati a processi organizzativi complessi, con lo scopo di rendere «sistematica e prevedibile la gestione di aziende complesse» (Mintzberg et al. 2003, 305). La metodologia si basa quindi sull’analisi parziale e sul ragionamento deduttivo, mentre qualsiasi responsabilità morale ed etica non viene considerata. Ghoshal sottolinea come una tale prescrizione meccanicistica e amorale per la pratica del management sia dannosa per gli esseri umani, le organizzazioni e le istituzioni (Ghoshal, 2005). In effetti, la crisi finanziaria globale del 2008 ha rivelato ancora oggi la presenza di simili teorie di management inappropriate per il corretto funzionamento della pratica manageriale. La crisi è arrivata improvvisamente, e le teorie e modelli di ricerca sulla pratica manageriale si sono rivelati inadeguati nell’anticipare e affrontare tale crisi.

A partire dalla dottrina del taylorismo, gli studiosi hanno proposto numerosi modelli meccanici di gestione delle performance che forniscono meta-teorie per creare, gestire ed osservare il business in un percorso verso il successo. Per esempio, i sistemi di incentivi basati sulla performance che colle-

gano i premi individuali ai risultati dell'organizzazione sono stati implementati nelle aziende di tutto il mondo a tutti i livelli organizzativi per motivare i manager a conseguire performance organizzative congruenti con gli interessi dei loro azionisti. L'atteggiamento rispetto alla misurazione delle performance è stato sintetizzato in slogan come: "Ottieni ciò che misuri" (*You get what you measure*) e "Non puoi migliorare ciò che non misuri" (*If you can't measure it, you can't improve it*). Tuttavia, la crisi finanziaria può essere attribuita in misura considerevole alla grande enfasi posta su un sistema di governance riduttivo basato sugli incentivi aziendali, che ha portato a trascurare un'adeguata valutazione del rischio (Kirkpatrick, 2009).

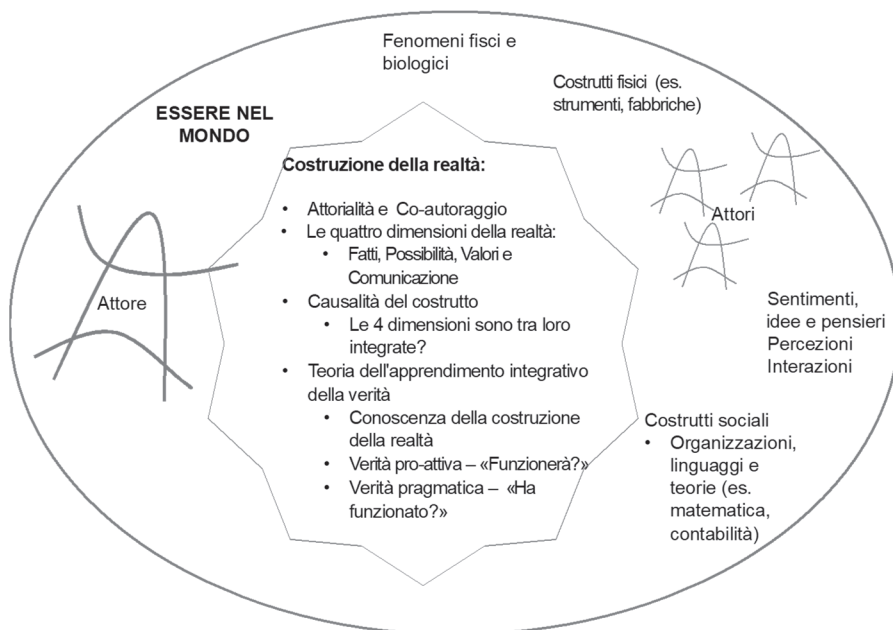
Analogamente, il *balanced-scorecard* sostenuto da Kaplan e Norton (1996) è un modello meccanicistico che si è molto diffuso nelle aziende e che prescrive azioni per ottenere il successo competitivo, raggiungere buoni risultati finanziari e prevedere le performance future. I risultati del *balanced-scorecard* sono stati supportati da studi empirici, come quello di Davis e Albright (2004), che hanno dimostrato che le filiali bancarie che lo hanno implementato hanno superato le altre filiali della stessa organizzazione rispetto a misure finanziarie chiave. Tuttavia, alcune delle aziende che sono fallite durante la crisi del 2008, come Fannie Mae, Nationwide Financial Services Inc. e Chrysler, costituivano degli esempi di *best-practice* del *balanced-scorecard* prima della crisi finanziaria (Nørreklit et al., 2012). Ovviamente ci sono diverse ragioni per il fallimento di queste aziende; tuttavia, esse confermano che poiché il *balanced-scorecard* non considera nella loro complessità e interezza le implicazioni finanziarie, la validità dei presupposti ed i limiti incorporati nelle misurazioni della performance, esso non può essere applicato al processo decisionale così semplicemente come viene presentato (Nørreklit, 2000). Nel complesso, la crisi finanziaria ha esposto problemi significativi in relazione alla dottrina del "governo meccanicistico". I modelli del pensiero scientifico meccanicistico possono essere attraenti per la pratica, ma se il fondamento scientifico è parziale e incapace di cogliere questioni importanti, questi modelli possono seriamente fuorviare chi li usa.

2. Il costruttivismo pragmatico

Rispetto ai modelli meccanicistici, il costruttivismo pragmatico offre alcuni fondamenti concettuali per comprendere e analizzare come gli attori costruiscono la realtà sia personale che organizzativa in un ambiente dinamico, concentrandosi sulla possibilità di costruzione di una relazione tra l'attore e il suo contesto che sia di successo. Questi fondamenti concettuali sono

strutturati intorno ai seguenti temi fondamentali: la pratica costruita attraverso l'*actorship* e la *co-authorship*, le quattro dimensioni di costruzione della realtà (fatti, possibilità, valori e comunicazione), che devono essere integrate per permettere l'esistenza di una causalità dei costrutti, e una teoria dell'apprendimento della verità che comporta un circuito di apprendimento tra "verità proattiva" e "verità pragmatica" (vedi Figura 1).

Fig. 1 – I temi del costruttivismo pragmatico



Attorialità e co-autoraggio nella pratica organizzativa

Il costruttivismo pragmatico fornisce un *framework* per indagare, comprendere e teorizzare la *pratica funzionante* di un'organizzazione, che viene costruita attraverso le attività degli attori coinvolti. La pratica funzionante di un'organizzazione è il prodotto delle azioni, delle costruzioni e quindi dell'integrazione delle dimensioni della realtà di tutti gli attori organizzativi. Non è data né preconstituita, e non può essere semplicemente gestita e misurata dal management in modo routinario.

Essenziale per il costruttivismo pragmatico è un modello di realtà che si presenta come una struttura relazionale influenzata dagli attori, integrata, e da essi "co-autorata", che ci permette di analizzare i modi in cui le persone producono una pratica funzionante attraverso un'interazione basata sulla

riflessione. La maggior parte delle teorie manageriali, di controllo e dei modelli di contabilità direzionale riconoscono che gli attori organizzativi sono una componente importante di tutte le organizzazioni, ma in poche teorie l'importanza sistematica di tale aspetto è rispecchiata nei modelli e metodi di indagine. Diversamente, il costruttivismo pragmatico si sviluppa a partire da un modello di riferimento che concepisce la vita organizzativa come costruita attraverso la complessa rete di azioni e interazioni che le persone realizzano per organizzare le loro pratiche nel tempo e nello spazio e per creare strumenti, relazioni e istituzioni per il loro svolgimento.

Gli esseri umani che agiscono sono al centro delle attività delle organizzazioni sociali ed economiche, e possono agire come attori o avere un atteggiamento passivo e conformista. Un "attore" è una persona che, attraverso le proprie intenzioni e riflessioni, crea e controlla le attività in interazione con l'ambiente (Arbnor e Bjerke, 1997). Un attore si impegna nelle proprie attività con l'intenzione di essere parte della creazione del mondo in cui vive. Il conformista passivo, invece, si allinea semplicemente alla gestione o al flusso sociale senza l'intenzione di influenzarne la direzione. Ovviamente ci sono aspetti di adattamento in tutte le persone, altrimenti la loro vita sarebbe praticamente impossibile. I manager stessi non possono essere solo attori creativi, ma devono anche adattarsi a strutture, abitudini e regole esistenti. Allo stesso modo, i dipendenti non possono solo adattarsi, perché anche l'ordine più diretto e specifico deve comunque essere interpretato e riportato nell'ambito di una pratica in un dato contesto. Ciononostante, una parte significativa delle teorie e dei *framework* manageriali, di controllo e di contabilità direzionale si basano su modelli gerarchici e unilaterali che vedono il management come attore creativo e i dipendenti come soggetti sostanzialmente passivi. Il costruttivismo pragmatico si dissocia da questa visione. Così, una conseguenza dell'approccio costruttivista pragmatico è che la pratica di qualsiasi attore (o attori) a tutti i livelli è in qualche misura creativa, adattiva, interattiva e riflessiva.

Ciò che rende una persona un attore è essere l'autore delle sue attività (*authorship*). Gli attori sono autori (molto più spesso "co-autori") delle loro attività e di quelle di altri. La vita organizzativa è una fabbrica di micro-narrazioni intrecciate e interconnesse nelle attività locali in cui tutti gli attori sono costantemente preoccupati di creare una buona narrazione, mentre simultaneamente operano insieme in "co-autoraggio" (*co-authorship*) e, quindi, nella creazione della vita organizzativa. Il controllo meccanicistico implica che la persona rinunci alla sua libertà di *co-authorship* e la consegna ad un'altra persona, dandole l'autorità di determinare cosa fare.

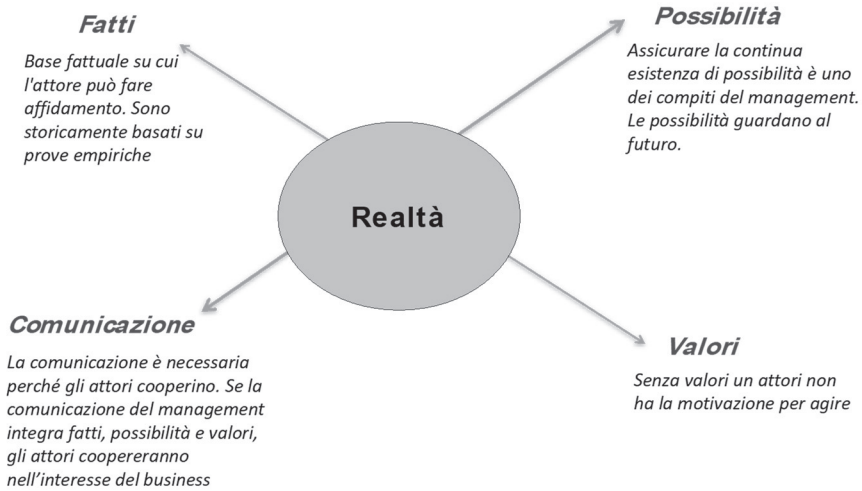
3. Le quattro dimensioni della realtà

Pertanto il costruttivismo pragmatico enfatizza il ruolo dell'attore nella costruzione di una realtà organizzata. La "realtà" è considerata come la relazione tra l'attore – che sia una persona o un'organizzazione – e il mondo in cui opera. Queste relazioni non sono date in natura, ma sono costruite; e la costruzione può funzionare con successo oppure può essere ostacolata da elementi fittizi e illusori, dovuti a relazioni attore-mondo carenti o difettose. Le imprese non funzionano da sole grazie a leggi meccaniche o naturali: le relazioni di causalità operative che ne determinano il funzionamento devono essere costruite in modo efficace e non fittizio.

Il costruttivismo pragmatico si basa sulla tesi che quattro dimensioni della "realtà" debbano essere integrate nella relazione attore-mondo, affinché il costruito che risulta da tale relazione abbia successo e costituisca una base per azioni efficaci. Queste quattro dimensioni sono i *fatti*, le *possibilità*, i *valori* e la *comunicazione*.

Una base di osservazione dei fatti è necessaria per l'azione. Tuttavia, se non ci sono anche possibilità, non c'è futuro e quindi non ci può essere azione da parte dell'attore. Per non essere meramente speculative, le possibilità devono essere basate sui fatti. Inoltre, le possibilità funzionano come base per le azioni degli attori solo se sussiste una ragione per scegliere e preferire una possibilità rispetto all'altra: le possibilità, cioè, dovrebbero esprimere i valori soggettivi che motivano gli attori. Infatti, solo se i valori dell'attore sono all'interno della gamma delle sue possibilità fattuali, allora l'attore agirà per la loro realizzazione. Infine, l'integrazione di fatti, possibilità e valori deve essere comunicata per far sì che l'azione si realizzi in un contesto sociale organizzato (Figura 2).

Fig. 2 – Le quattro dimensioni della realtà



La cornice concettuale usata dagli attori nella loro riflessione e nel controllo della costruzione della relazione attore-mondo è il *topos*. Il *topos* è l'insieme di concetti, prospettive, argomentazioni e aspetti problematici attraverso i quali gli attori costruiscono la loro relazione con il mondo. Se le quattro dimensioni dei fatti, delle possibilità, dei valori e della comunicazione sono integrate, allora gli attori avranno successo nelle loro azioni, poiché le persone saranno motivate ad agire e le condizioni di fatto per il successo saranno soddisfatte. Se, al contrario, l'integrazione è incompleta o debole, allora la capacità di agire efficacemente si riduce.

La logica dell'integrazione di queste quattro dimensioni della realtà per quanto riguarda la possibilità di realizzare la causalità dei costrutti che concretizza la possibilità è la seguente. I fatti sono una base necessaria per l'azione; ma i fatti da soli sono insufficienti, in quanto non ci può essere azione se non ci sono possibilità. Tuttavia, affinché le possibilità non siano solo una questione di immaginazione dell'attore, devono essere fondate sui fatti disponibili. Ma se la costruzione possibile basata sui fatti non è all'interno della gamma di valori degli attori, non ci sarà alcuna azione. Infine, l'integrazione di fatti, possibilità e valori deve essere espressa attraverso la comunicazione per permettere l'azione in un ambiente organizzativo coordinando una divisione sociale del lavoro. Nell'ambito della comunicazione un ruolo cruciale viene assunto dal *linguaggio*, che presenta dimensioni problematiche di significato e di impatto che variano a seconda dei contesti.

Affinché l'organizzazione crei un insieme di costrutti causali validi, deve realizzarsi un'integrazione pragmatica delle quattro dimensioni per ogni attività in interazione con altre attività, cioè un'integrazione che faccia sì che ogni attività crei la causalità dei costrutti che funzioni con successo insieme ad altre attività con cui interagisce.

Un esempio di costruzione sviluppata da attori attraverso il riconoscimento di nuovi tipi di possibilità è il caso del franchise Star Wars della LEGO. La progettazione delle azioni che hanno portato al prodotto LEGO Star Wars ha richiesto la creazione di nuove possibilità. Tuttavia, lo sviluppo delle attività per rendere Star Wars un prodotto di successo non è stato puramente una funzione dell'immaginazione del CEO.

Il successo di LEGO Star Wars ha richiesto molte riflessioni, analisi e la collaborazione da parte di molti attori aziendali, che ha consentito lo sviluppo dell'insieme di *possibilità fattuali* necessarie per produrre un risultato di successo. Tali possibilità erano basate sulle *conoscenze fattuali* relative alle caratteristiche dei mattoncini di plastica, della tecnologia IT, dei partner commerciali, degli appassionati di LEGO, del gioco dei bambini, del comportamento dei genitori, della struttura dei costi, ecc... Inoltre, il marchio LEGO esprime i *valori* organizzativi della costruzione attraverso la creatività e l'immaginazione: questi valori guidano tutte le attività organizzative. Per motivare le persone a sviluppare, produrre e comprare LEGO Star Wars, il prodotto deve riuscire ad esprimere i valori soggettivi dei molteplici attori. Se i valori degli attori sono nella gamma delle loro possibilità fattuali, essi agiranno e le loro azioni potranno avere successo. Infine, l'integrazione di fatti, possibilità e valori deve essere espressa attraverso la *comunicazione*. Una delle ragioni per cui LEGO ha affrontato gravi problemi finanziari nel 2003 è stata la mancanza di comunicazione tra le attività organizzative sui costrutti causali che erano stati definiti. Così, nel 2003 le vendite natalizie del prodotto LEGO Star Wars sono crollate a causa del fallimento del piano di marketing, in quanto non vi è stato alcun nuovo film della serie Star Wars. Di conseguenza, la capacità di agire efficacemente si è dissolta, poiché l'integrazione di fatti, possibilità, valori e comunicazione è stata incompleta (Robertson et al., 2013).

Pertanto, la pratica si basa sugli attori organizzativi che costruiscono risultati complessi stabilendo concatenazioni avanzate di causalità dei costrutti. Favorire i costrutti causali significa creare un ambiente integrato di costrutti che crea le condizioni per la riuscita di un'ampia gamma di possibili concatenazioni causali. Solo le azioni che integrano tutte e quattro le dimensioni della realtà possono garantire l'effetto di causalità previsto. Così, la qualità dell'integrazione delle quattro dimensioni della realtà è la condizione per una valida costruzione della realtà, ovvero la causalità del costrutto.

Le prospettive riduzioniste affrontano solo una o due di queste dimensioni della realtà, e quindi creano sistematicamente problemi di validità. Il costrut-