

# Sfide ambientali ardue e vision condivisa di rete

---

Alcune evidenze empiriche da uno storico *network* ibrido statunitense

---

*È opinione diffusa che il network costituisca una delle risposte organizzative più efficaci, in molti casi una vera e propria conditio sine qua non, per affrontare con successo sfide ambientali "ardue".*

*Meno diffusi e soprattutto consolidati sono gli studi e le opinioni in riferimento a quali siano le "capacità organizzative distintive" che permettano ad alcuni network di costituirsi, svilupparsi ed affermarsi meglio di altri nel fronteggiare queste sfide.*

*Più di importanti network privati di successo, il network ibrido pubblico non-profit può dimostrarsi capace di sviluppare "differenziali organizzativi", ossia un "bagaglio di capacità organizzative distintive", tali da permettergli di affrontare e vincere sfide ambientali particolarmente ardue. Ciò appare confermato nel settore*

*della conservazione dei beni ambientali e culturali. L'obiettivo di questa ricerca è di identificare alcune delle capacità organizzative distintive di quel network che da più di otto decenni è la realtà organizzativa leader a livello mondiale nel settore della conservazione dei beni ambientali e culturali. L'ambito di indagine è costituito dall'insieme di organizzazioni che negli Stati Uniti concorrono, con ruoli diversi, alla gestione delle risorse naturali e culturali definite di interesse nazionale. In particolare, l'analisi si è focalizzata sull'organizzazione pubblica che ricopre un ruolo centrale nel network (lo Us Department of Interior - National Park Service) e sui partner riconosciuti di maggior rilievo istituzionale. L'oggetto dell'analisi include anche le relazioni intercorrenti tra queste diverse organizzazioni studiate.*

*Molti vedono le cose così come sono e si domandano perché./  
/Io sogno di cose che non sono mai state e mi domando perché no./*

**George Bernard Shaw**

## **1 - Il quadro teorico di riferimento. Dall'ecologia organizzativa alle capacità organizzative di rete**

In questo articolo sono sintetizzati i risultati di uno studio orientato ad interpretare le cause che hanno determinato l'affermazione, in un periodo molto ampio, di un grande network pubblico/non-profit operante negli Stati Uniti nel campo della conservazione dei beni ambientali e culturali.

Il dominio della ricerca è costituito dalle organizzazioni pubbliche e non-profit che sono impegnate nella gestione di beni che sono classificati come di interesse nazionale o internazionale. Si tratta, come meglio specificato nel successivo secondo paragrafo, di organizzazioni che, con diversi ruoli, gestiscono 391 parchi nazionali nel territorio degli Stati Uniti.

Il filone a cui la ricerca si rifà è quello eco-sistemico identificato nella letteratura, anche se non unanimemente, come "ecologia organizzativa" (da alcuni indicato anche come prospettiva dei "futuri comuni"; Morgan, 1999). Di tale approccio, che trova il suo contributo sorgente nel lavoro di Trist (1976), è in particolare assunto come riferimento il più recente sviluppo di Hamel e Prahalad (1994), che mostra come alcune aziende siano in grado di orientare le loro caratteristiche organizzative e lo stesso ambiente verso la vision da esse sviluppata.

La prospettiva dell'ecologia organizzativa muove i suoi passi dalla rilettura critica delle conclusioni della teoria identificata come "ecologia delle popolazioni" (*Population ecology of organization*). La teoria dell'ecologia delle popolazioni, basandosi su un'ottica evolutiva, evidenzia come alcune forme organizzative si rivelino più "adeguate" a certe condizioni ambientali e quindi si sviluppino

---

**Sull'Autore.** Federico Niccolini (fniccolini@unimc.it) 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. Dal 2001 al 2005 è stato consulente dello United States Department of Interior - National Park Service. Ha insegnato in diverse università statunitensi (Colorado State University, University of Albany, Paul Smith College of the Adirondack, Antioch New England Graduate School).

e prosperino meglio. Secondo questo punto di vista l'uso di forme organizzative non coerenti con l'*environment* si rivela, infatti, inadeguato a raggiungere gli obiettivi richiesti da determinate condizioni ambientali (Hannan e Freeman, 1977 e 1989, Aldrick, 1979). L'ambiente "stabilisce" quali organizzazioni sono in grado di adattarsi e quali invece sono costrette a scomparire, perché incapaci di cambiare e ancor più di modificare l'ambiente.

La prospettiva dell'ecologia organizzativa ravvisa, invece, un eccessivo determinismo nelle conclusioni della teoria della *Population ecology of organization*. Secondo tali critiche i teorici dell'ecologia delle popolazioni descrivono le organizzazioni in modo troppo inerziale e passivo nei confronti delle dinamiche ambientali, confinando il rapporto organizzazione-ambiente in un'ottica meramente adattiva, non sempre supportata dai riscontri empirici. Secondo gli "ecologisti organizzativi" non sono solo le dinamiche ambientali a generare cambiamenti organizzativi, ma sono anche questi ultimi a generare le modifiche ambientali. In linea con quanto già osservato da altri autori, gli ambienti sono "attivati" (Weick, 1976) e "negoziati" (Morgan, 1999) dalle organizzazioni e non forze indipendenti dalle stesse.

Strettamente collegato al precedente assunto teorico è il ruolo proattivo che le relazioni interorganizzative possono assumere nel rapporto tra organizzazione ed ambiente. Alcuni network assumono la capacità di apprendere ad affrontare, a superare ed a trasformare in strumento di sviluppo organizzativo gli elevati livelli di incertezza presenti nell'ambiente, dando vita ai così detti *learning network* e andando a modificare, o meglio "concreare", gli incerti ambienti di operatività, in una dinamica nella quale "ognuno produce l'altro" (Morgan, 1999). Un processo facilitato dove esista una vision ed alcuni valori di base condivisi.

La prospettiva dell'ecologia organizzativa permette quindi di focalizzare l'attenzione su come certe condizioni ambientali siano attivamente create dalle organizzazioni (in questo caso dal network), grazie alla loro capacità di sviluppare una vision "desiderata" (Collins e Porras, 1994 e 1996, Senge, 1992), di perseguire tale "futuro desiderato", attraverso soprattutto una forte attività connettiva e di aggregazione tra le organizzazioni.

Un'evoluzione focalizzata della prospettiva dell'ecologia organizzativa è, infatti, identificabile in quella linea di pensiero che assegna all'immaginazione di futuri desiderati (nel caso di studio gli obiettivi di conservazione dei beni naturali e culturali) un ruolo decisivo nello sviluppo organizzativo di alcune organizzazioni e di interi settori (March, 1996<sup>(1)</sup>).

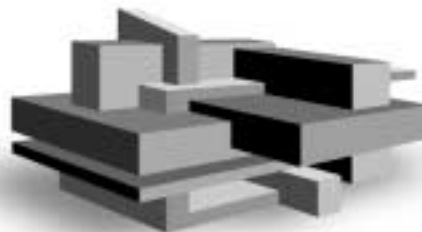
La metodologia scelta è la *case study research*. Nell'ambito di questa metodologia è stato utilizzato un mix di tecniche a carattere quali-quantitativo. Attraverso tale metodologia

è stata testata, nel case *study* in questione, la possibilità di evolvere dalla prospettiva di tipo passivo dell'ecologia delle popolazioni verso quella più attiva dell'ecologia organizzativa.

All'interno del suddetto quadro generale, l'ipotesi di base più specifica con cui si è mosso il disegno di ricerca era quella di confermare una delle constatazioni fondamentali della teoria dell'ecologia organizzativa: come la massa critica, ovvero la dimensione e l'intensità dei legami, del network e la "forza" della vision possano essere discriminanti per affermare e realizzare, in ambienti particolarmente incerti, la stessa vision, spesso difficile da raggiungere.

Chiavi interpretative interessanti emergono, poi, dall'intersezione, o meglio ancora dalla sovrapposizione, della prospettiva di fondo dell'ecologia organizzativa con altri approcci teorici come quelli in tema di capacità organizzative distintive (Nacamulli, 1993) o competenze organizzative (Bonti e Cori, 2006), con speciale riguardo alla rilevanza della cultura organizzativa e di una vision condivisa quali "fattori cruciali per la spiegazione della performance" (Collins e Porras, 1991, 1994 e 1996 March, 1996, Senge, 1992).

Il confronto tra le suddette impostazioni e approcci può permettere, infatti, di non escludere la trasferibilità dei paradigmi di funzionamento solitamente riferiti al livello di analisi della singola organizzazione a quello di gruppo. In particolare, si è considerata la possibilità di trasferire dal livello di singola organizzazione a quello di network le posizioni teoriche che evidenziano come una cultura organizzativa coesa e una vision condivisa (Collins-Porras, 1994, Senge 1992) possano costituire una capacità organizzativa distintiva di particolare rilievo.



(1) Il celebre contributo "Organizzazioni usa e getta" di James March combina alcuni tratti distintivi sia della teoria dell'ecologia organizzativa, sia di quella dell'ecologia delle popolazioni. Nel presente lavoro viene pertanto sposata la prospettiva di March che, analogamente a quanto fatto dai teorici dell'ecologia organizzativa, coglie la funzione proattiva dell'immaginazione. Allo stesso tempo, viene accolta la posizione di coloro che tentano di superare il punto di vista interorganizzativo atomistico e parcellizzato dell'articolo di March, che, similmente alla teoria dell'ecologia delle popolazioni, assegna un ruolo marginale ai legami interorganizzativi.

**2 - Il progetto di ricerca. Il case study “network ibrido del National Park Service”: la network analysis**

Il fenomeno delle alleanze tra organizzazioni pubbliche e *non-profit* statunitensi, pur avendo radici storiche ultracentenarie, presenta ancora ampi margini di approfondimento scientifico. Approfondimenti da cui potrebbero emergere indicazioni potenzialmente utili anche per altri settori.

Un significativo esempio di network ibrido pubblico/*non-profit* che è stato in grado di influenzare un ambiente ad elevata incertezza è quello che ha come organizzazione centrale l’agenzia federale statunitense che gestisce il sistema di parchi nazionali (Us Department of Interior, National Park Service, *d’ora in poi* Nps). Il network creato intorno al Nps sembra essere riuscito a concreate l’ambiente e quindi a raggiungere una vision, ovvero un futuro molto desiderato, ma potenzialmente difficile da realizzare.

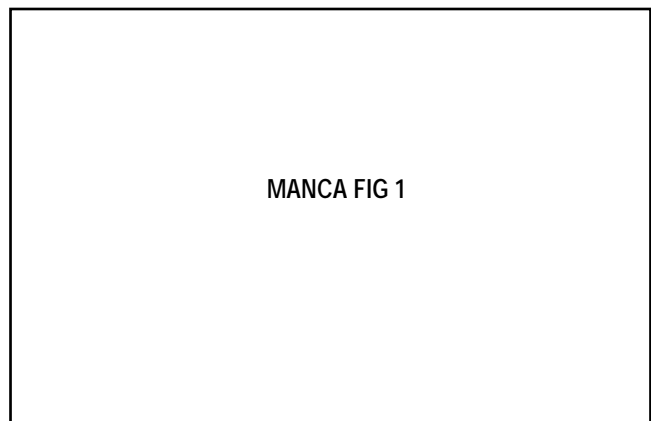
L’organizzazione pubblica centrale nella rete, il Nps, nasce nel 1916 con la già nitida vision di “*Consentire la fruizione delle risorse storiche e naturali in modo tale che siano mantenute inalterate per la fruizione delle generazioni future*”<sup>(2)</sup> (Us Public Law, 1916). All’epoca il Nps doveva gestire 35 unità divisionali territoriali (parchi nazionali). Erano gli anni dello scientific management, che trova terreno fertilissimo in una struttura che operava nell’ambiente relativamente poco dinamico della gestione delle risorse naturali e culturali. Le unità in gestione dal Nps crescono progressivamente di anno in anno fino a raggiungere le 391 attuali. Con lo sviluppo dimensionale e numerico del sistema dei parchi nazionali, si sviluppa anche la struttura organizzativa del Nps che fino ai nostri giorni non riuscirà più ad abbandonare la concezione classica, verticale e burocratica. L’esigenza di decentralizzare alcuni poteri decisionali viene soddisfatta facendo perno sulla divisionalizzazione, che porta gradualmente il Nps a raggiungere un assetto molto articolato. In questo momento la struttura del Nps è di tipo divisionale per area geografica con due livelli di divisionalizzazione: dalla direzione generale dipendono alcuni staff centralizzati e sette direzioni di coordinamento, dalle quali a loro volta dipendono quasi quattrocento “divisioni parco”, che costituiscono veri e propri centri di risultato (Si veda il riquadro 1 e la figura 1).

Colpiscono l’attenzione alcuni fattori del network esaminato:

- la *storia* e la *crescita*. Il network ha iniziato a formarsi ufficialmente nel 1916 e poi si espande e consolida continuamente;
- la *dimensione* attuale del network, rappresentata da più di mille organizzazioni;
- la *forma* assunta: una macro-costellazione, che ha al centro un’organizzazione focale;
- e, infine, alcune *caratteristiche strutturali* e contestuali del-

1 - Età del network:	nato nel 1916
2 - Dimensione del network:	oltre 1.000 organizzazioni
3 - Dimensione ed articolazione dell’organizzazione centrale:	- 20.000 dipendenti fissi - 9.000 dipendenti stagionali - 2,5 miliardi di USD di bilancio - 7 divisioni di coordinamento - quasi 400 divisioni di secondo livello - circa 150.000 volontari reclutati ogni anno

**Riquadro 1 - Alcuni parametri di base del network oggetto di studio.**



**Figura 1????????**

l’organizzazione centrale che, sebbene rappresenti una sorta di “dinosaurio organizzativo” (si veda al riguardo il punto 3 al riquadro n. 1), fino ad oggi è riuscita a raggiungere livelli di efficacia ogni anno maggiori. Il Nps è, infatti, considerato una delle *benchmark reality* a livello mondiale per risultati raggiunti in termini sia quantitativi sia qualitativi<sup>(3)</sup> in un settore ad elevata incertezza ambientale, come quello della gestione dei beni ambientali e culturali.

(2) Più precisamente il provvedimento legislativo con cui veniva istituito il Nps (detto Nps Organic act) assegnava a tale organizzazione la missione di “... to conserve the scenery and the natural and historic objects and the wild life... and to provide for the enjoyment of the same in such manner and by such means as will leave them unimpaired for the enjoyment of future generations”, Us Public Law Act To Establish A National Park Service And For Other Purposes (16 U.S.C. 1 et seq. (1988), Aug. 25, 1916, ch. 408, 39 Stat. 535 (Nps Organic Act), 1916.

(3) Il Nps è ad oggi considerata una delle organizzazioni che raggiunge i migliori risultati quali-quantitativi nella gestione manageriale delle aree protette. La progressiva crescita del numero di parchi è stata ad esempio affiancata da quella crescita del numero dei visitatori.

Prima di addentrarsi nell'incerto terreno della *network analysis* il progetto di ricerca è stato orientato su quelle scelte di prospettiva che sembravano essere più coerenti con il settore di analisi.

Per quanto concerne la delicata fase di delimitazione dei confini del sistema osservato (Lomi, 1991), decisamente rilevanti sono stati i due filtri applicati all'analisi delle relazioni organizzative. In primo luogo sono stati presi in considerazione solo i legami intessuti tra le organizzazioni non-profit e il Nps, escludendo quindi altre tipologie di legami come quelli intercorrenti tra organizzazioni non-profit, quelli tra organizzazioni non-profit e organizzazioni private, quelli tra il Nps, da un lato, e gli altri enti pubblici o privati, dall'altro lato. In secondo luogo, l'orizzonte temporale analizzabile e la natura delle partnership ha permesso di incentrare l'attenzione sulle relazioni socialmente e istituzionalmente radicate (Grandori, 2001). È stato pertanto possibile focalizzare la ricerca sulle relazioni di longevità (Grandori, 1995) superiori al decennio.



### **3 - La metodologia e le attività di ricerca: il supporto della ricerca qualitativa attraverso la ricerca intervento**

L'attività di ricerca è iniziata in collegamento con l'*International visitor program* dell'ambasciata americana di Roma, che ha preso il nome *George Marsh Project I* in onore proprio di uno di quei personaggi "illuminati" che si ritiene abbiano gettato i semi (o, come vedremo in seguito, le "spore") di quella vision che sarà perseguita anche dal network oggetto della ricerca. Attraverso tale progetto è stato possibile effettuare una prima serie di visite, raccolte di documenti ed interviste mirate in alcune delle organizzazioni focali del network oggetto di studio: in particolare una prima raccolta dei dati sulla struttura del network presso gli uffici centrali di Washington del Nps e presso le sedi di alcune organizzazioni non-profit partner. In tale occasione sono stati anche intervistati alcuni dirigenti. L'analisi si è poi avvalsa della tecnica della "ricerca intervento", grazie al rapporto di consulenza instaurato tra il ricercatore e l'organizzazione centrale del

network. La durata del rapporto (oltre 4 anni) ha permesso di ricavare diversi momenti per compiere indagini empiriche.

La ricerca è stata preceduta da una fase preliminare di *screening* costituita da una *small scale benchmark analysis* (o *successful experiences analysis*): più specificamente un'analisi di carattere comparativo tra realtà operative, analoghe a quella del network oggetto di studio, che si erano distinte in termini di performance. Le osservazioni e le interviste condotte nelle visite alle organizzazioni del network, effettuate durante la prima fase della ricerca, hanno fatto subito emergere che ai fini della presente analisi gli strumenti di tipo quantitativo, pur consentendo di tracciare un utile quadro di riferimento, non avrebbero permesso per loro natura di cogliere tutte le informazioni rilevanti per affrontare i quesiti di base della ricerca.

Coerentemente a quelli che erano gli orientamenti di ricerca emergenti nel paese oggetto di indagine (si veda al riguardo l'efficace sintesi in Flick, U., 2005), fu scelto un percorso di analisi anche qualitativo. Tale scelta ha permesso di addentrarsi in quel cammino interpretativo finalizzato a chiarire o confermare quelle che erano le "capacità organizzative distintive" che avevano permesso al network ibrido del Nps di essere una delle realtà all'avanguardia nel mondo nel suo settore di operatività.

L'opportunità di svolgere osservazioni dirette in un arco temporale ampio ha consentito di avvalersi di un mix di tecniche qualitative abbastanza articolato. La raccolta dei dati è avvenuta attraverso l'osservazione diretta di routine quotidiane di lavoro (in particolare delle persone addette maggiormente al cosiddetto *networking*), la registrazione di discorsi, l'ascolto di storie e di memorie organizzative e le interviste in profondità rivolte ad alcuni *key informant*. Al riguardo sono state effettuate anche interviste ad un campione di dodici manager composto da dirigenti di unità operative del Nps, dirigenti di organizzazioni non-profit partner e da un direttore di divisione di coordinamento (responsabile di 88 divisioni di secondo livello) del Nps. La scelta degli intervistati è avvenuta tenendo conto dei parametri "anzianità di lavoro" e della "numero di ruoli assunti" (in alcune di queste organizzazioni è fatto uso sistematico di tecniche di job rotation). Il punto di vista dei manager che hanno vissuto (per la maggior parte di loro è più opportuno dire "concreto") la storia del network è stato fondamentale per raggiungere i fini della ricerca.

Le *key question* approfondite attraverso le interviste in profondità sono state orientate ad investigare i seguenti sei aspetti dell'organizzazione di appartenenza ( *riquadro n. 2*):

1 - oggetto e significato della missione;

- 1 - **Partnership**: numerosità, frequenza e tipologie di rapporti di rete
- 2 - **Valori**: tipizzazione e gerarchizzazione
- 3 - **Mission**: oggetto e significato attribuitogli
- 4 - **Vision**: oggetto e significato attribuitogli
- 5 - **Partnership / Mission-vision**: ruolo dei partner nel loro raggiungimento
- 6 - **Valori, mission e vision**: identificazione dei "diffusori"

**Riquadro 2 - I sei key aspect approfonditi attraverso le interviste.**

- 2 - numerosità, frequenza e tipologie dei rapporti di partnership stabili e duraturi;
- 3 - oggetto e significato della vision;
- 4 - prospettiva bottom-up o top-down della vision: osservazione della posizione gerarchica dei soggetti che, all'interno dell'organizzazione centrale, hanno maggiormente contribuito a diffondere i valori alla base ed a raggiungere la missione e la vision.
- 5 - importanza del ruolo dei partner per il raggiungimento della missione e della vision dell'organizzazione centrale;
- 6 - tipologia di valori di base e loro gerarchia;

Le interviste sono state sempre integrate con materiale stenografico, che in più di un caso è stato utile per cogliere aspetti non contemplati dalle singole domande (Bruni, A., Gobo, G., 2005; Elmesky, R., 2005). Gli aspetti di cui ai punti 1 (ultima parte), 2 e 3 sono stati investigati anche attraverso lo studio delle missioni di 110 organizzazioni non-profit partner del Nps, come meglio specificato nel paragrafo 6.

Molti dati riguardanti l'evoluzione storica del binomio visione-missione del network, anche antecedente alla creazione del network stesso, sono stati ricavati attraverso l'analisi documentale, che è avvenuta in buona parte direttamente presso le sedi delle organizzazioni studiate (Us Public Law, 1916, Nps, 2001) <sup>(4)</sup>.

La ricostruzione della struttura e dell'articolazione del network è stata operata attraverso le interviste ai dirigenti, l'analisi sitografica e quella documentale, data la mancanza di un'accurata contabilità delle alleanze strategiche del Nps. Fondamentale per questi aspetti della ricerca è stato il ruolo di alcuni dipendenti dell'organizzazione centrale <sup>(5)</sup>.

Da segnalare, infine, come alcune osservazioni empiriche rilevanti ai fini dell'analisi siano scaturite in modo abbastanza casuale nel lungo periodo di ricerca intervento. Tra queste osservazioni rileva il caso dei dati registrati nella settimana successiva al drammatico attacco delle torri gemelle, di cui sarà trattato nel penultimo paragrafo.

#### 4 - Una sfida ambientale "ardua"

*"Conservare un sistema di risorse naturali, storiche e culturali di eccezionale valore per la fruizione, l'educazione, e l'ispirazione delle generazioni attuali e future"*, soprattutto in una nazione dove esistono forze di mercato ed interessi multiformi che quotidianamente spingono per un utilizzo radicalmente alternativo di tali risorse <sup>(6)</sup>, rappresenta una sorta di *mission impossible*: una sfida sicuramente ardua, più di quanto possa percepire chi non lavora nel settore.

Impattano, in particolare, sull'incertezza due variabili dell'ambiente oggetto di analisi: la *complessità* e l'*ostilità*.

La complessità dell'ambiente esaminato è molto alta a causa dell'eterogeneità degli obiettivi strategici perseguiti dalle organizzazioni studiate e della numerosità degli attori esterni che influenzano le scelte delle stesse organizzazioni.

Le organizzazioni, per raggiungere gli obiettivi di conservazione dei beni ambientali e culturali, hanno bisogno di agire su un numero molto elevato di variabili di natura profondamente eterogenea, come quelle politiche, territoriali, tecniche e relazionali. La conservazione dei beni naturali e culturali può essere ottenuta se e solo se l'ambiente culturale, naturale, sociale ed economico sono (singolarmente e nel loro complesso) mantenuti inalterati o migliorati. Ma è ben noto come cultura, natura, società ed economia siano sensibili ed influenzate da molteplici fattori. Alle organizzazioni è pertanto richiesto di tenere sotto controllo un numero altrettanto elevato di variabili e di agire in aree disciplinari profondamente diverse.

Alla dimensione ambientale della complessità si aggiunge poi quella definibile dell'ostilità, intendendo con questa dimensione ambientale il livello di pressioni esterne avverse al raggiungimento dell'efficacia a cui le organizzazioni si trovano quasi quotidianamente a dover far fronte. Chi promuove la conservazione dei beni naturali e culturali deve, infatti, affrontare azioni "ostili" esercitate da molti soggetti (spesso configurabili come *stakeholder*), che vanno in direzione esattamente opposta a quella della stessa conservazione. Non è difficile capire come nella società attuale vi siano aziende e gruppi di interesse che mirano a sviluppare strategie (spesso legate ad obiettivi speculativi) le quali, senza un'op-

(4) Principalmente la sede centrale di Washington e la sede della divisione Northeast di Philadelphia del Nps, e la sede di Washington del Npca.

(5) Con quello spirito collaborativo e altruistico che vedremo successivamente costituire la linfa vitale che scorre nel network, alcuni soggetti che avevano sposato la finalità delle ricerche hanno personalmente provveduto al reperimento di documenti richiesti dal ricercatore. Essenziale è stata, al riguardo, la collaborazione prestata dal 2001 al 2003 dall'assistente del Direttore di una delle 7 divisioni di primo livello del Nps.

(6) Si tratta di un utilizzo solo a beneficio di pochi soggetti ed a scapito della collettività e delle generazioni future.

<i>Orientamento prevalente dei partner non-profit. Legame creato con:</i>
1 - Tutta l'organizzazione pubblica ( <i>system partner</i> )
2 - Un gruppo di divisioni di II livello ( <i>group of second level divisions partner</i> )
3 - Una singola divisione di II livello ( <i>second level single-division partner</i> )

**Riquadro 3 - Struttura del network. Tipologie di relazioni classificate sulla base dell'ampiezza della collaborazione.**

Denominazione assegnata	Fine dell'organizzazione satellite	Livello di dipendenza riscontrato
<i>Sinergica</i>	Identico a quello dell'organizzazione guida	Abbastanza elevato
<i>Simbiotica</i>	Supporto all'organizzazione guida	Molto elevato
<i>Rafforzata</i>	Identico + Supporto all'organizzazione guida	Elevato

**Riquadro 4 - Tipologie di relazioni individuate e loro caratteristiche essenziali.**

portuna risposta, finirebbero per compromettere irrimediabilmente la conservazione dei beni naturali e culturali del territorio in cui hanno pianificato di attuarle. Ciò che incrementa ancor più l'incertezza ambientale è l'intensità con cui agiscono alcune delle forze ambientali "ostili". In alcuni casi i soggetti "ostili" si presentano come attori economici precostituiti e molto ben organizzati e, di riflesso, riescono a sviluppare pressioni di particolare forza ed intensità.

## 5 - I primi risultati della ricerca. La risposta alla sfida ambientale: le radici e le linee evolutive del fenomeno

In linea con le conclusioni della teoria dell'ecologia organizzativa, anche nel caso esaminato è emerso subito nitidamente che una sfida ambientale così "ardua", come quella prima descritta, sin dall'inizio non sia stata affrontata da una singola organizzazione, ma attraverso una strategia di aggregazione.

Ed invero, anche per quanto riguarda il *case study* esaminato, contemporaneamente alla costituzione dell'organizzazione pubblica deputata a perseguire la missione conservativa (il Nps), il tessuto socioculturale statunitense aveva già iniziato a generare organizzazioni non-profit che si univano allo stesso Nps nel tenace impegno verso il raggiungimento della medesima missione.

La *John D. and Lawrence Rockefeller Legacy* (adesso *Rockefeller Brothers Fund*), ad esempio, ebbe un ruolo fondamentale nel determinare la struttura del Nps, agendo in prima persona (attraverso cospicue donazioni) per la creazione di alcune di quelle che diverranno le più preziose unità divisionali del Nps. Vale la pena, al riguardo, citare tra gli altri i parchi nazionali di Glacier, Grand Canyon, Haleakala, Olympic, Acadia, Grand Teton e Great Smoky Mountains, tutti parzialmente o integralmente acquisiti dal Nps grazie alle donazioni della suddetta organizzazione non-profit.

Un'ulteriore organizzazione non-profit partner di un certo rilievo che sposa subito la missione del Nps, e con esso cresce in modo simbiotico fino ad oggi, è la *National Park and Conservation Association* (di seguito *Npca*). Già nel 1919 la *Npca* si unisce al Nps nella "salvaguardia" di quello che la stessa *Npca* definisce "il più grande e diversificato sistema di parchi nazionali del mondo" ([www.npca.org](http://www.npca.org)). Il processo si basa fin dall'origine anche su una sorta di "vision della vision", o "vision di specializzazione nel network": nessuna duplicazione di ruoli, quali si specializzano subito in una logica di rete. La *Npca* si ritaglia, infatti, subito il ruolo - ben distinto da quello del Nps - di fargli da "cane da guardia" contro le continue minacce derivanti da un ambiente fonte di particolari ostilità.

In seguito si aggrenderanno al Nps altri partner non-profit con ruoli diversi, che è utile suddividere sulla base dell'ampiezza dei rapporti di collaborazione.



## 6 - "L'unione fa la forza". Il quadro relazionale, l'articolazione e la struttura del network

Per l'identificazione dei contenuti e del quadro relazionale del network (Lomi, 1991) è stato ritenuto utile, infatti, effettuare una prima suddivisione delle partnership in funzione dell'*ampiezza* della relazione instaurata. Al riguardo una relazione organizzativa è stata definita come più ampia di un'altra nel momento in cui coinvolge l'organizzazione focale del network maggiormente in senso orizzontale.

Sulla base di tale criterio sono state individuate tre tipologie di relazioni, e di riflesso di organizzazioni non-profit partner del Nps:

Denominazione organizzazione non-profit partner	Numero e denominazione divisioni del Nps supportate	Finalità fondamentale della missione	Tipo di relazione
<i>Appalachian Trail Conference</i>	5 - <i>Appalachian Nst, Delaware Water Gap Nra, C&amp;O Canal Nhp, Shenandoah Np, Great Smoky Mountains Np</i>	Conservazione e fruizione beni naturali delle divisioni	Sinergica - generalista
<i>Theodore Roosevelt Association</i>	5 - <i>Sagamore Hill Nhs, Theodore Roosevelt Birthplace Nhs, Theodore Roosevelt Island, Theodore Roosevelt Np, Theodore Roosevelt Inaugural Nhs</i>	Lavorare in collaborazione con il Nps in alcune funzioni	Simbiotica - specialista
<i>Golden Gate National Parks Conservancy</i>	4 - <i>Golden Gate Nra, Ft. Point Nhs, Muir Woods Nm, Sf Maritime</i>	Supporto al Nps in tutte le funzioni	Simbiotica - generalista
<i>Jefferson National Park Association</i>	3 - <i>Jefferson National Expansion M, Ulysses S. Grant Nhs, Mississippi Nr &amp; Ra</i>	Supporto al Nps in una funzione	Simbiotica - specialista
<i>Mount Rainier, North Cascades &amp; Olympic Fund</i>	3 - <i>Mount Rainier, North Cascades &amp; Olympic</i>	Conservazione e fruizione beni naturali delle divisioni	Sinergica - generalista
<i>Sequoia &amp; Kings Canyon National Park Foundation</i>	3 - <i>Sequoia, Kings Canyon, Devil's Postpile</i>	Supporto al Nps in una funzione	Simbiotica - specialista
<i>South Florida National Parks Trust</i>	3 - <i>Biscayne Np, Dry Tortugas Np, Everglades Np</i>	Supporto al Nps in alcune funzioni	Simbiotica - specialista
<i>Washington National Park Fund</i>	3 - <i>Mount Rainier Np, North Cascades Np, and Olympic Np</i>	Supporto al Nps in tutte le funzioni	Simbiotica - generalista
<i>Friends of the National Park at Gettysburg</i>	2 - <i>Gettysburg Nmp, Eisenhower Nhs</i>	Supporto al Nps e conservazione	Rafforzata - generalista
<i>Voyageurs National Park Association</i>	2 - <i>Voyageurs Np, St. Croix Nsr</i>	Conservazione beni naturali e culturali delle divisioni	Sinergica - generalista

1 - La prima categoria è costituita dalle relazioni che si sono instaurate tra il Nps e alcune organizzazioni non-profit che supportano lo stesso Nps nelle strategie rivolte a tutto il sistema nazionale. Tale relazione ha maggiore ampiezza delle successive due, poiché interessa direttamente o indirettamente la maggior parte delle divisioni di secondo livello dell'organizzazione centrale. I *system partner*, pur non essendo particolarmente numerosi, svolgono un ruolo cruciale agendo su aspetti che spesso riguardano la maggior parte delle unità divisionali. Oltre la Npca, tra i legami di tipo sistemico ad orizzonte temporale duraturo spiccano quelli creati tra il Nps e la National Park Foundation, il Sonoran Institute, la Partners in Parks, la George Wright Society, il Trust for Public Land, il National Parks Trust, il Center for Park Management e l'Association of National Park Rangers. Diversi sono anche i legami sistemici più recenti, i quali riguardano sia aspetti trasversali, come quelli con la National Forest Foundation, sia più settoriali, come nel caso della collaborazione con l'International Mountain Bicycling Association.

Le funzioni svolte dai *system partner* sono le più disparate, spesso sono svolte capillarmente e vanno ad influenzare anche in modo notevole la funzionalità organizza-

#### **Riquadro 5 - Mission analysis di 10 group of second level divisions partner.**

tiva. Vale la pena citare l'esempio dei sistemi di contabilità analitica adottati in molte delle divisioni di secondo livello del Nps, ideati e creati centralmente e poi redatti operativamente a livello periferico in collaborazione tra stagisti Npca e personale del Nps. Altro esempio significativo è stata la creazione, in collaborazione tra la non-profit Eastern National e il Nps, di un Park passport valido per la visita a tutti i parchi del sistema.

2 - È stata, poi, riscontrata la presenza di alcuni (*second level*) *multi-division* partner. Si tratta di organizzazioni non-profit che nascono e si sviluppano lavorando in stretta collaborazione con un numero solitamente limitato (di norma inferiore a cinque) divisioni del Nps. Lo studio dei legami instaurati tra il Nps e tale tipologia di partner è stato approfondito attraverso l'analisi delle missioni di un campione di dieci organizzazioni non-profit (Si veda il *riquadro n. 5*).

3 - Molto comune è la presenza di (*second level*) *mono-division* partner. Si tratta di organizzazioni che collaborano con un'unica unità divisionale del Nps supportandolo o sostituendolo nello svolgimento di una o più funzio-

**SINERGICA - GENERALISTA**

- 1 - Assateague Coastal Trust
- 2 - Chesapeake & Ohio Canal Association
- 3 - Denali Citizens Council
- 4 - Eastern Kenai Peninsula Environmental Action Association
- 5 - Eleanor Roosevelt Center at Val-kill
- 6 - First Flight Centennial Foundation
- 7 - Frederick Douglass Memorial and Historical Assoc.
- 8 - Frederick W. Vanderbilt Garden Association
- 9 - Freedom Trail Foundation
- 10 - Friends of Acadia
- 11 - Friends of Bandelier
- 12 - Friends of Fort Vancouver National Historic Site
- 13 - Friends of Jockey Hollow
- 14 - Friends of Kennicott
- 15 - Friends of Saguaro National Park
- 16 - Friends of the Albuquerque Petroglyphs
- 17 - Friends of the Cape Cod National Seashore, Inc.
- 18 - Friends of the Fredericksburg Area Battlefields
- 19 - Friends of the William Howard Taft Birthplace
- 20 - Friends of Walnut Canyon
- 21 - Minute Man National Park Association
- 22 - Mountains Conservancy Foundation/LA Wild
- 23 - Olympic Park Associates
- 24 - Save the Dunes Council
- 25 - Wilson's Creek National Battlefield Foundation
- 26 - Yellowstone Park Foundation
- 27 - Yosemite Fund

**SINERGICA - SPECIALISTA**

- 1 - Accokeek Foundation
- 2 - Brown Found. for Educ. Equity, Excell. & Research
- 3 - Denali Foundation
- 4 - Friends of Dyke Marsh
- 5 - Friends of Edison National Historic Site
- 6 - Friends of Meridian Hill
- 7 - Friends of Mesa Verde
- 8 - Friends of Pinnacles
- 9 - Friends of Prince William Forest Park
- 10 - Historic Hampton, Inc.
- 11 - New Jersey Historical Garden Foundation
- 12 - Salem Partnership
- 13 - San Francisco Maritime National Park Association
- 14 - Statue of Liberty - Ellis Island Foundation, Inc.
- 15 - The Glacier Institute
- 16 - Weir Farm Trust

**SIMBIOTICA - GENERALISTA**

- 1 - Eugene O'Neill Foundation, Tao House
- 2 - Friends of Chickamauga & Chattanooga NMP
- 3 - Friends of Fort Davis
- 4 - Friends of Fort Union Trading Post
- 5 - Friends of Haleakala National Park
- 6 - Friends of Harpers Ferry National Historical Park
- 7 - Friends of Hopewell Furnace National Historic Site
- 8 - Friends of Independence National Historical Park

- 9 - Friends of Peirce Mill
- 10 - Friends of the Blue Ridge Parkway, Inc.
- 11 - Friends of the Delaware Water Gap Recreation Area
- 12 - Friends of the Dunes, Inc.
- 13 - Glacier National Park Associates
- 14 - Indiana Dunes Environment. Educational Consortium
- 15 - Mammoth Cave National Park Association
- 16 - Mount Rushmore National Memorial Society

**SIMBIOTICA - SPECIALISTA**

- 1 - City of Rocks Historical Association
- 2 - Custer Battlefield Historical and Museum Association
- 3 - Cuyahoga Valley National Park Association
- 4 - Friends of Crater Lake National Park
- 5 - Friends of Great Smoky Mountains National Park
- 6 - Friends of Historic Great Falls Tavern
- 7 - Friends of Indiana Dunes, Inc.
- 8 - Friends of Kennesaw Mountain Nat'l Battlefield Park
- 9 - Friends of Lindenwald
- 10 - Friends of Pea Ridge National Military Park
- 11 - Friends of Sagamore Hill
- 12 - Friends of Stones River National Battlefield
- 13 - Friends of the Big South Fork
- 14 - Friends of the Blackstone
- 15 - Friends of the Florissant Fossil Beds, Inc
- 16 - Friends of the Sleeping Bear Dunes
- 17 - Friends of the Virgin Islands National Park
- 18 - Friends of Valley Forge
- 19 - Friends of Wilderness Battlefield
- 20 - Gettysburg Battlefield Preservation Association
- 21 - Grand Canyon Association
- 22 - Grand Canyon National Park Foundation
- 23 - John Muir Memorial Association
- 24 - Lassen Park Foundation
- 25 - Los Compadres de S. Antonio Miss. Nat. His. Park
- 26 - Los Paisanos de El Chamizal Foundation
- 27 - Mount Rainier National Park Associates
- 28 - Olympic Park Associates
- 29 - Shenandoah National Park Association
- 30 - Steamtown Volunteer Association, Inc.
- 31 - The Glacier Fund
- 32 - Walpack Historical Society

**RAFFORZATA - SPECIALISTA**

- 1 - Friends of Congaree Swamp
- 2 - Friends of Saratoga Battlefield
- 3 - Sandy Hook Foundation, Inc.

**RAFFORZATA - GENERALISTA**

- 1 - Big Thicket Association
- 2 - Friends of Amistad
- 3 - Washington Association of New Jersey

**RAFFORZATA - DUPLICE**

- 1 - Friends of Glacier Bay
- 2 - Friends of Hubbell Trading Post Nhs
- 3 - Glen Echo Park Foundation

***Riquadro 6 - Analisi delle missioni di 100 mono divisional partner non-profit del Nps.***



ni. È sicuramente la tipologia di partner più frequente nella rete. Sono state analizzate le missioni di 100 organizzazioni non-profit appartenenti a questa categoria (Si veda il riquadro 6).

La forma assunta dai legami reticolari (Lomi, 1991) si avvicina sensibilmente a quella della costellazione od *organization set* (Martinez in Mercurio - Testa, 2000), con l'organizzazione pubblica (Nps) che assume una posizione centrale e le organizzazioni non-profit che hanno una collocazione di tipo satellitare.

È stato, altresì, osservato che nella rete in questione la distinzione della rete o come metodo di lavoro o come forma organizzativa (Jones C. - Hesterly, W. - Borgatti, S., 2001) necessita di essere interpretata in modo non anfibiologico, essendo vissuta dagli operatori secondo entrambe le prospettive.

Le relazioni osservate sono riconducibili prevalentemente a quelle di tipo sociale (Soda, 1998) con una forte guida o leadership (Grandori, 1995), quasi di clan (Turati in Costa e Nacamulli, 2002). Il network, infatti, si fonda non solo su relazioni strumentali (quali scambi di beni e servizi), ma soprattutto su una sorta di "ordito" di relazioni di comunicazione (in particolare flussi di conoscenze implicite ed esplicite, di idee e anche di soluzioni a problemi contingenti) e su ulteriori relazioni informali (Lomi, 1991). La coagulazione fa perno su meccanismi più di tipo valoriale e motivazionale, che di tipo contrattuale. La fiducia reciproca ha un'importanza determinante per la nascita e il consolidamento della maggior parte dei legami duraturi.

La vastità del network lascia intuire il carattere prevalente e non puro delle relazioni sociali (Grandori e Soda, 1995). Non mancano, cioè, relazioni sia gerarchiche e burocratiche, sia di mercato tra gli appartenenti, così come sono stati osservati alcuni comportamenti opportunistici (Grandori, 1995), da un lato, stimolati, dalla presenza di elevati volumi di affari (stimati in oltre 5 miliardi di dollari) e, dall'altro lato, attenuati dalla natura non-profit delle finalità delle organizzazioni appartenenti alla rete.

Le relazioni studiate sono caratterizzate da un elevato grado di reciprocità (Jones, C. - Hesterly, W. - Borgatti, S., 2001), come risulta chiaro dalla successiva classificazione operata. Le relazioni sono state, infatti, definite e quindi raggruppate in tre grandi aggregati di cui due primari, le *relazioni sinergiche* e le *relazioni simbiotiche*, ed uno secondario o derivato, poiché scaturente come l'unione dei precedenti due, costituito dalle *relazioni rafforzate*.

Sono state considerate *sinergiche* le relazioni che si sono instaurate tra organizzazioni la cui missione era fondata su finalità simili o identiche. In altri termini si tratta di organizzazioni che, basando la propria missione sulla medesima finalità del Nps (nella maggior parte dei casi la conservazione dei beni naturali e culturali), si uni-

vano allo stesso Nps per il perseguimento della "causa comune". L'analisi documentale delle 110 missioni dei partner del Nps evidenzia che il 30% dei *multi-divisions partner* ed il 43% dei *single-division partner* agisce in sinergia con il Nps al fine di raggiungere una missione comune. Complessivamente quasi il 42% delle relazioni esaminate ha carattere sinergico.

Ancora più compenetrata era la relazione definita come *simbiotica*: in questo caso l'esistenza dell'organizzazione non-profit è concepita e si sviluppa in funzione della missione del partner (Nps). È molto frequente la presenza di organizzazioni non-profit che nascono con la ben chiara missione di supportare, servire, aiutare il Nps nello svolgimento di una o più funzioni (60% dei *multi-divisions partner* e 48% dei *single-division partner*). La crescita avviene poi realmente in completa simbiosi. L'organizzazione satellite trova la sua forza ed il suo alimento nella presenza di quella centrale, che a sua volta è rafforzata dall'opera della prima. Quasi la metà del campione totale di relazioni esaminate (49,1%) è di natura simbiotica. Il concetto cibernetico intorno al quale ruotano le missioni delle organizzazioni simbiotiche è proprio quello del supporto all'organizzazione pubblica. Vale la pena riportare alcune delle molteplici forme nelle quali è esplicitato tale concetto "cibernetico", proprio per la loro forte capacità espressiva della simbiosi: le organizzazioni non-profit hanno, infatti, la missione di "to support, to serve as, to aid, to help, to assist, to work cooperatively with, to work closely with, to work in partnership with," il Nps nel raggiungimento della missione di quest'ultimo. È chiara la dipendenza simbiotica che si instaura nel legame diadico. La dipendenza del partner non-profit è esplicita: ha "la missione di aiutare l'organizzazione pubblica a raggiungere la sua missione". In alcuni casi la dipendenza è ribadita, dichiarando che il supporto viene fornito "when appropriate". Ma non è meno forte la dipendenza dell'organizzazione pubblica da tali partner ai quali delega un insieme ogni anno sempre più articolato di attività.

Nella terza ed ultima categoria di relazioni (*rafforzate*) sono stati inclusi quei legami che si instaurano tra il Nps e quelle organizzazioni non-profit nella cui missione si legge chiaramente un duplice intento: quello di servire al Nps nello svolgimento delle sue funzioni e quello di perseguire le stesse finalità a cui sono deputate le divisioni del Nps con cui collaborano, principalmente la conservazione dei beni naturali e culturali. L'analisi esegetica di tali missioni lascia spazio a margini interpretativi. Normalmente tali missioni esprimono una pragmatica prevalenza della relazione simbiotica, quella che garantisce i maggiori risultati in termini di efficacia, ed allo stesso tempo affermano anche un "credo indipendente". La parte simbiotica della missione

	Specialista	Generalista	Totale
Sinergica	16 (14,5%)	30 (27,3%)	46 (41,8%)
Simbiotica	36 (32,7%)	18 (16,4%)	54 (49,1%)
Rafforzata	6 (5,5%)	4 (3,6%)	10 (9,1%)
<b>Totale</b>	<b>58 (52,7%)</b>	<b>52 (47,3%)</b>	<b>110 (100%)</b>

**Riquadro 7 - Tipizzazione e frequenza delle relazioni nei 110 casi esaminati.**

costituisce in pratica una sorta di rafforzativo della precedente: le organizzazioni nascono, vivono e si sviluppano in simbiosi con il loro partner pubblico, ma dichiarano di credere nella missione indipendentemente dalla sua presenza. I reinforced partner rappresentano quasi il 10% del campione esaminato.

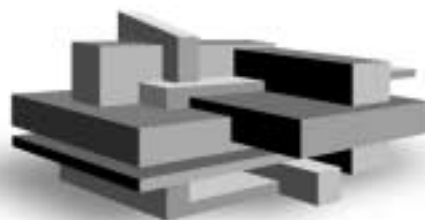
La sinergia, la simbiosi e la loro combinazione rafforzata possono essere di carattere generalista, così come chiaramente espresso dalle missioni del 60% dei *multi-divisions partner* e del 46% dei *single-division partner*, in cui spesso si legge esplicitamente il fine di “*support the mission, further the objectives*” del Nps in tutte le attività che si rendano necessarie. Complessivamente, circa il 47% delle missioni esaminate mostra un intento collaborativo di carattere generalista. Più frequente (oltre il 53% dei casi) è però la situazione in cui l’ente pubblico e le organizzazioni *non-profit* ideino *ab origine* un ruolo specifico per quest’ultimo partner. Si leggono pertanto più frequentemente le stesse missioni ristrette da preposizioni che specificano le funzioni e le attività in cui partner decidono di specializzarsi (*support in, or trough*) in una logica di delega che può riguardare progetti o più frequentemente aree funzionali. Si registra una marcata tendenza alla specializzazione nei legami di tipo simbiotico ed una maggiore polivalenza nei legami sinergici (*riquadro n. 7*).

Nella categoria delle relazioni rafforzate si riscontra una ripartizione equilibrata tra relazioni di tipo specialista (3 casi), relazioni di tipo generalista (3 casi) e 3 organizzazioni che definiscono abbastanza chiaramente il campo di azione in cui intendono supportare il Nps e allo stesso tempo uniscono a tale intento lo stesso fine dell’unità divisionale del Nps con la quale collaborano. L’osservazione diretta ha fatto optare per una classificazione di tali ultimi 3 legami più come di tipo specialistico che generalista. L’analisi dettagliata delle relazioni rafforzate conferma poi la tendenza ad associare una certa specializzazione del ruolo nella parte della missione che esprime il legame simbiotico ad un’affermazione più generica nella parte della missione di tipo sinergico.

La distribuzione complessiva delle missioni nelle sei possibili combinazioni (3x2) scaturenti dall’accostamento delle due diverse tipizzazioni individuate è riportata nel *riquadro n. 7*.

L’analisi qualitativa sul campo ha rilevato una tendenza alla specializzazione dei ruoli ancor più spiccata di quanto esprimano i risultati quantitativi dell’analisi documentale delle 110 missioni. È stata, infatti, registrata una prudente tendenza delle organizzazioni non-profit a concepire i loro statuti, e spesso anche le stesse missioni, in modo più vasto di quelle che erano le attività che le stesse organizzazioni realmente svolgevano. Ciò comprensibilmente al fine di consentire una certa flessibilità evolutiva alle stesse organizzazioni non-profit e di non vedersi cioè compromesse le possibilità di lavorare in rami di attività non contemplati nella formulazione originaria della missione.

Coerentemente a quanto sostenuto dai teorici dell’ecologia organizzativa, l’analisi condotta mostra come nel caso oggetto di studio le aziende non-profit si sono aggregate a quella pubblica spinte dal desiderio di concretare, in modo sinergico o simbiotico, un “futuro comune”.



**7 - I ruoli e le capacità organizzative distintive di rete: la vision organizzativa della partnership per fronteggiare la complessità ambientale**

A tal punto è possibile ipotizzare l’applicazione alla singola azienda di un basilare concetto tipicamente connesso alla persona. Il riferimento è al ruolo, quale “insieme delle forze ed aspettative formulate, nell’ambito di un’unità (che qui è rappresentata dalla rete), verso chi occupa una certa posizione nei confronti di colui che ne occupa al-

<i>Partner esclusivi del Cuyahoga Valley</i>	<i>Partner di un gruppo di unità divisionali</i>
- Cuyahoga Valley National Park Association	- Eastern National Park Service
- Cuyahoga Valley Scenic Railroad	- Hostelling International Usa
- Cuyahoga Valley Countryside Conservancy	- Partner del Nps
- Cuyahoga Valley Trails Council	- National Park Foundation
- Ohio Horseman's Council	- National Parks and Conservation Association
- Cuyahoga Valley Photographic Society	- George Wright Society
- Great Trail Council	- Association of Partners for Public Lands
- Musical Arts Association	- Trust for Public Land
- Western Reserve Historical Society	- National Parks Trust
- Ohio & Erie Canalway Association	- Friends Alliance
	- Center for Park Management
	- Association of National Park Rangers

tre” (Padroni, 1979) che si può trasferire dal livello di singola organizzazione a quello di network.

Il Nps e le organizzazioni partner sono riuscite a creare un sistema di ruoli a “specializzazione flessibile”. Flessibilità e specializzazione si uniscono. La suddivisione dei ruoli in tante piccole aziende dona al sistema una flessibilità che non è polivalenza e sapere fare un po’ di tutto, ma è sapere fare bene poche cose che possono però essere facilmente cambiate, grazie alla piccola dimensione delle aziende di rete (Porter, 1999). In tale sistema la differenziazione, già molto elevata a livello di organizzazione pubblica, cresce ulteriormente, consentendo all’ecosistema di affrontare l’elevato livello di complessità ambientale.

A livello sistemico l’ente pubblico riveste il ruolo poliedrico di garante, di guida e spesso anche di controllore e di catalizzatore nel raggiungimento della missione del network. Le organizzazioni non-profit, invece, si specializzano in molteplici funzioni che l’ente pubblico o non riesce a coprire per ristrettezza di finanziamenti pubblici o non riesce a svolgere con la stessa rapidità ed efficienza.

Ogni unità divisionale del Nps è pertanto gestita, oltre che dall’ente pubblico, da numerosi attori non-profit, la maggior parte di piccola dimensione, che svolgono con elevata flessibilità e specializzazione le molteplici funzioni e attività necessarie per la gestione della stessa divisione.

L’articolazione che si viene a creare risulta particolarmente complessa e di difficile rappresentazione. Un buon livello di comprensione può essere ottenuto descrivendo la situazione di un’unità divisionale “normo-tipo”. Al riguardo è stata selezionata l’unità divisionale

***Riquadro 8 - Network di una delle 391 unità divisionali del Nps (Cuyahoga Valley National Park, Cvnp). Partner stabili del Cvnp.***

Cuyahoga Valley National Park, dotata di 130 dipendenti fissi ed un bilancio annuo medio di 10 milioni di dollari.

Tale unità divisionale pubblica riesce ad avvalersi del supporto stabile, certo, specializzato e flessibile di circa 20 partner non-profit di cui oltre la metà “esclusivi”, come meglio specificato nel successivo riquadro 8<sup>(7)</sup>. È evidente che la gestione delle attività della divisione, in questo caso la gestione di un parco nazionale, non rappresenta un fatto imputabile unicamente al management pubblico, ma avviene come fenomeno ibrido, o meglio sinergico e simbiotico, tra i due settori pubblico e non-profit.

Ibride, complementari, sinergiche e simbiotiche divengono anche le capacità organizzative distintive delle organizzazioni che compongono la micro-costellazione che si forma intorno all’unità divisionale pubblica.

La risposta strutturale all’elevato livello di incertezza ambientale, sulla base del principio della differenziazione necessaria (Von Bertalanffy, 1971), è quindi comprensibile solo se si passa dal livello di analisi della singola organizzazione a quello di rete ibrida pubblico/non-profit.

(7) Fonte: Direzione del Cuyahoga Valley National Park. Ultimo aggiornamento al dicembre 2005. I partner sono stati selezionati tenendo conto dei parametri di longevità ed affidabilità della relazione collaborativa.

	Numero di volontari reclutati	Numero di ore impiegate
2002	125.000	4.500.000
2003	125.000	4.500.000
2004	140.000	5.000.000
2005	137.000	5.200.000

**Riquadro 9 - I dati ufficiali del volontariato dell'organizzazione centrale.**

Analogamente avviene per le capacità strategiche. Business plan, strategic plan e gli stessi documenti di visioning sono concertati e creati in modo sinergico e simbiotico tra dirigenti dell'organizzazione pubblica e dei partner non-profit. Considerazioni analoghe possono essere fatte anche per quanto riguarda le osservazioni effettuate in merito ad altre fondamentali variabili organizzative come la tecnologia, l'apprendimento e anche i processi decisionali. Il complesso e delicato "equilibrio dinamico" tra tali capacità organizzative (Nacamulli, 1993) è ricercato e calibrato in modo sinergico e simbiotico dai manager di ogni singola organizzazione tenendo conto delle capacità attuali e delle intenzioni prospettive delle altre organizzazioni che compongono la rete.

Importante anche l'analisi comparativa. Le strategie organizzative del Cuyahoga Valley National Park hanno raggiunto livelli di efficacia decisamente superiori (in termini di implementazione congiunta di obiettivi di conservazione dei beni naturali, di sviluppo socio-economico e di turismo sostenibili) a quelli raggiunti da unità simili che hanno lavorato con l'apporto di un numero sensibilmente inferiore di partner. Ne discende che la massa critica, ovvero la dimensione, della micro-costellazione che, con baricentro nella divisione pubblica, è discriminante per affermare e realizzare, in un ambiente particolarmente incerto, la missione particolarmente difficile da raggiungere.

Appare, altresì, rilevante quanto emerso con riferimento all'ultimo dei sei punti approfonditi attraverso le interviste. È interessante notare come il 25% dei manager dell'organizzazione pubblica intervistati non solo avevano stimolato le partnership con le organizzazioni non-profit, ma addirittura si erano impegnati, in vario modo, in immaginare, fondare e avviare organizzazioni non-profit che potessero supportare l'organizzazione pubblica nel raggiungimento di alcuni obiettivi particolarmente ardui. I manager delle unità divisionali avevano, in altre parole, ben nitida una "vision organizzativa di rete", necessaria per

agire in un ambiente di elevata complessità.

Un esempio proviene ancora dall'unità divisionale esaminata in profondità. Alcune organizzazioni non-profit partner del Cuyahoga Valley National Park sono state pensate (o meglio "viste"), stimolate e attivamente seguite nelle fasi di costituzione e di avviamento dal direttore della divisione (in una logica paragonabile a quella degli spin-off) proprio per risolvere alcuni problemi ricorrenti che l'organizzazione pubblica non riusciva a fronteggiare con sufficiente rapidità, efficienza o efficacia.

Anche questi ultimi risultati dell'indagine sembrano quindi allinearsi alla prospettiva dell'ecologia organizzativa, secondo la quale l'ambiente è attivamente creato dalle organizzazioni che lo compongono, in particolare quando riescono a coordinarsi ed a fare massa critica sotto forma di network.

Non è però solo a livello interorganizzativo che si registra un fenomeno di ibridazione, sinergica e simbiotica, tra pubblico e non-profit, anche passando al livello di analisi istituzionale si nota come è anche l'organizzazione focale che compone il network a cambiare natura a modificarsi a passare da ente pubblico a organizzazione ibrida tra il pubblico e il non-profit.

### **8 - I generatori di motivazione, di vision e di apprendimento di rete: la public non-profit learning organization alla base del public/non-profit learning network**

La presenza di una vision (ed in particolare di alcuni valori e di obiettivi), come meglio descritto nel successivo paragrafo, diffusa, radicata e condivisa da una porzione significativa dei soggetti appartenenti all'ambiente di riferimento, non solo è riuscita a coagulare un esercito di organizzazioni intorno al Nps, ma è anche riuscita ad attrarre all'interno del network (ivi inclusa la stessa organizzazione pubblica cardine) un ingente quantitativo di risorse non-profit, sotto forma di volontariato.

I volontari selezionati e reclutati ogni anno, solo dal Nps, superano ormai da qualche tempo abbondantemente le centomila unità e i quattro milioni di ore impiegate (Si veda il riquadro n. 9<sup>(8)</sup>).

La vision perde il suo apparente connotato di astrattezza (Senge, 1992) e diviene un formidabile e concreto

(8) Lo studio del volontariato nel Nps è stato iniziato direttamente sul campo attraverso l'intervista alla responsabile del programma *Volunteers-In-Parks at the National Park Service* nel giugno 2001, durante il workshop *New Directions in Parks and Protected Areas* di Philadelphia. La successiva raccolta dei dati è stata effettuata dal sito [www.nps.gov/volunteer/](http://www.nps.gov/volunteer/).

strumento di attrazione, catalizzazione e propulsione di altrettanto concrete attività all'interno del network. La vision si fa azione, attraverso l'attento lavoro di unità operative ad *hoc* del Nps, che sviluppano una multiforme gamma di programmi di volontariato capaci di interpretare operativamente le aspirazioni di decine di migliaia di volontari e di indirizzarle verso il fronteggiamento della ardua sfida ambientale precedentemente descritta.

Il capillare effetto simbiotico e sinergico descritto a livello interorganizzativo tra entità pubbliche e non-profit accade quindi anche a livello intraorganizzativo. Dipendenti pubblici e privati si uniscono nella costruzione di futuri comuni, con meccanismi e logiche che sembrano confermare ancora la prospettiva dell'ecologia organizzativa.

Ne è testimonianza non solo l'apporto quantitativo, ma anche qualitativo dei volontari. Dalla vastità delle domande di volontariato, il Nps riesce a selezionare personale già in possesso di elevata professionalità da utilizzare per lo svolgimento temporaneo di moltissime mansioni. Volontari specializzati disegnano e progettano opuscoli ed altro materiale informativo o educativo, programmano *software* e siti web, gestiscono i turisti nei campeggi, offrono un'ampia gamma di servizi di educazione e interpretazione ambientale e culturale nelle strutture dedicate all'uopo (i cosiddetti "centri di visita"), svolgono guide per escursioni, curano la manutenzione dei percorsi, costruiscono e dispongono insegne e cartelloni, scattano e sviluppano fotografie e trasferiscono le relative immagini su computer e non rifiutano le mansioni più umili, come la raccolta dei rifiuti.

Ma ciò che forse più rileva a livello organizzativo è che, sulla base di una forte spinta ideologica (core ideology) fondata su una radicata condivisione dei valori di base (*core value*) del Nps, i volontari percepiscono i colleghi (dipendenti stipendiati) come "concreatori" di un "futuro comune". La carica valoriale e ideologica dei volontari trasmette passione ed adesione ai progetti lavorativi ai dipendenti che si trovano vicini a loro nello svolgimento delle mansioni. I volontari si fanno quindi promotori di un processo di rivitalizzazione e interiorizzazione di valori cardine anche verso quei dipendenti e dirigenti di ogni livello con cui entrano in contatto e che, come in ogni organizzazione pubblica, con il sedimentarsi degli anni di lavoro, rischiano di veder affievolire le motivazioni di inizio carriera.

Oltre a contribuire ad allineare le aspirazioni ed a rinvigorire le motivazioni dei dipendenti pubblici, i volontari diventano, inoltre, generatori di un processo di produzione continua di piccole idee, di sviluppo piccoli miglioramenti organizzativi, di scambio di cono-

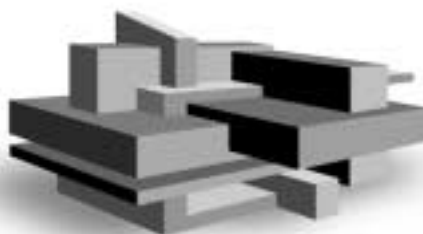
scenze, di trasformazione di conoscenze tacite in esplicite.

Condivisione di valori che facilita pertanto apprendimento organizzativo. La motivazione ideologica dei volontari funziona da forza propulsiva nei confronti dei meccanismi di apprendimento organizzativo, abbattendo barriere comunicative, generando un continuo flusso di scambi di conoscenza, di idee, di soluzioni a problemi contingenti, ed anche di microvisioni del futuro. Tutti elementi che quotidianamente arricchiscono, fortificano e flessibilizzano l'organizzazione centrale e con essa il network, permettendogli di prosperare in un ambiente altamente incerto. Si viene a formare una learning organization ibrida pubblico/non-profit (*public/non-profit learning organization*).

In definitiva, come sostenuto dai teorici dell'ecologia organizzativa e da coloro che hanno successivamente sviluppato questo filone, nonostante la sua rigidità strutturale il Nps ha acquisito la capacità di attivare l'ambiente (Weick, 1976), ribaltando il rapporto organizzazione ambiente. È stato in pratica il network, spinto da una vision storicamente radicata e condivisa, a modificare l'ambiente di riferimento ed a permettere di raggiungere risultati sempre migliori in oltre ottanta anni di storia.

L'analisi del ruolo svolto dal volontariato nell'organizzazione pubblica rafforza quindi la prospettiva dell'ecologia organizzativa. L'azienda pubblica, e il network costruito intorno ad essa, si sviluppa e sopravvive in un ambiente incerto e fonte di particolari ostilità non come risultato di un mero processo darwinistico di selezione ambientale, ma grazie al contributo propulsivo del pensiero e di una vision comune condivisa dei propri appartenenti.

È stata quindi la vision il fattore che ha permesso a questo network di implementarsi continuamente e di rimanere coeso in un arco temporale così lungo. È come se il network, dal suo livello embrionale, si fosse sviluppato con un collante, una sorta di forza invisibile che ha costituito sia una sorta di dna capace di tenere unite tutte le cellule che lo formavano, sia una stella polare, un chiaro e univoco orientamento da perseguire per tutti gli elementi che lo componevano.



## 9 - Una vision di rete condivisa e persistente. Dalla “spora” della profezia ai valori e agli obiettivi di rete

Definire il concetto di vision è un’operazione di fondamentale importanza per poterne identificare il ruolo e la rilevanza organizzativa. Dall’inizio degli anni Novanta sono state prodotte numerose definizioni nella disciplina organizzativa per circoscrivere un concetto apparentemente etereo come quello di vision. In questa sede è proposta la definizione di vision come *sogno, immaginazione di un futuro sensibilmente diverso del presente* o più dettagliatamente come *stato desiderato delle cose, che al momento non esiste e che verificandosi cambierebbe, talvolta notevolmente, la realtà esistente* (9).

La vision, il *futuro tenacemente desiderato*, caratterizza da millenni il genere umano ed ha da sempre accompagnato la nascita e la crescita delle organizzazioni. Da quando il primo faraone ha “visto” nel deserto egizio la prima piramide, a quando le collettività hanno immaginato le grandi cattedrali ed opere architettoniche del passato, il genere umano è sempre (e sempre sarà) in grado di trasformare attraverso lo strumento organizzativo la propria immaginazione in idee progettuali e, poi, in opere concrete. Il genere umano è spesso riuscito a realizzare vision particolarmente difficili, che, al momento in cui sono balenate in mente ai loro promotori, dovevano sicuramente sembrare “impossibili” per la maggior parte delle persone a loro contemporanee.

Basti pensare proprio al fenomeno della costruzione delle piramidi, a cui si fanno risalire le origini della questione organizzativa. Non è difficile immaginare quanto doveva sembrare “impossibile” agli egizi del tempo edificare in un deserto quei monumenti che sono giunti fino ai giorni nostri. Non tutte le vision sono però sempre tempestivamente seguite da capacità organizzative che ne portano ad una loro rapida realizzazione. Espressivo, al riguardo, l’esempio di uno dei più conosciuti *visionary man* della storia, Leonardo da Vinci, le cui visioni progettuali di strumenti come l’aliante, il paracadute o l’elicottero hanno dovuto attendere secoli per vedersi realizzate.

Alla base della vision vi stanno alcune componenti fondamentali. Anzitutto uno scopo di base (*core purpose*, Collins e Porras, 1996), che è la forza immaginifica del futuro. Nel network oggetto di studio il core purpose, rinvenibile nel concetto di conservazione, espri-

mibile anche come “tenere vivo”, ben diverso da quello di proteggere (che invece significa fare scudo) ha alla sua base alcuni valori che tendono a radicarsi nelle organizzazioni.

Oltre allo scopo, è noto che occorrono anche dei valori (*core value*), principi inderogabili e fondanti per la costruzione del “futuro tenacemente desiderato”. Nel caso oggetto di studio è stato possibile identificare veri e propri *network core values*, pochi e semplici valori che costituiscono il cuore stesso del network e di ogni organizzazione che lo compone. Oltre ai consueti valori dell’integrità e dell’eccellenza ed al rispetto delle diversità, rilevano quelli più specifici della tradizione e soprattutto della “responsabilità collettiva condivisa”, che sembrano costituire una sorta di minimo comune multiplo tra le organizzazioni che sono state studiate.

Alla stregua di quanto avviene in un’elica di dna in cui ogni cromosoma contribuisce a determinare le caratteristiche di una persona, allo stesso modo ogni valore contribuisce alla formazione delle caratteristiche di un’organizzazione o di un network. Per il network oggetto di studio si può affermare che è il valore della “responsabilizzazione collettiva condivisa”, intesa come “impegno a coinvolgere tutti gli stakeholder per la gestione responsabile delle risorse e più in generale per la conservazione”, è quello che conferisce maggiore identità, che, cioè, identifica maggiormente “la personalità” del network oggetto di studio.

Per tale valore sono state qui proposte alcune denominazioni poliedriche, che permettono di apprezzarne e focalizzarne le sue diverse funzioni. *Valore sorgente, valore identitario, valore genetico, valore polare, valore cibernetic* e *valore heritage* sono le denominazioni suggerite. *Valore sorgente* sia poiché è “al cuore” della spinta ideologica dei promotori e dei sostenitori attuali della rete, sia perché è rintracciabile sin dall’origine in quell’*humus* culturale da cui è scaturita la rete. *Valore identitario* sia perché distingue la singola rete dalle altre reti analoghe sia perché, spostando l’attenzione a livello di popolazione di organizzazioni, è possibile rinvenire una radice ideologica riconducibile a questo valore che distingue questa tipologia di organizzazioni e reti (impegnate nella conservazione dei beni naturali e culturali) dalle altre organizzazioni e reti pubbliche e non-profit appartenenti a settori diversi. L’espressione *valore genetico* unisce le precedenti. Alla stregua dei geni in una persona il valore genetico si ritrova sin dall’origine ed è capace di conferire un “carattere” unico alla rete. Le locuzioni *valore cibernetic* e *valore polare* hanno un significato metaforico analogo. In entrambi i casi si evidenzia l’effetto “guida” che il valore esercita nei confronti dei decisori che appartengono alla rete. In un caso si vuole evidenziare

(9) Nel case study esaminato, trattandosi di obiettivi sui generis di conservazione, la definizione di vision è esprimibile anche come uno stato desiderato delle cose (da conservare) che senza alcuna azione cesserebbe di esistere e che invece conservandolo influirebbe, anche notevolmente, sulla realtà esistente.

*Core purpose: conservazione = tenere in vita alcuni tratti identitari naturali o culturali del territorio*

**ALCUNI NETWORK CORE VALUE**

<i>Tipo valori</i>	<i>Denominazione</i>	<i>Descrizione</i>
Sorgente o Identitario o Genetico o Cibernetico o Polare o Heritage	Responsabilizzazione collettiva condivisa	Impegno a coinvolgere gli stakeholder nella gestione responsabile delle risorse e nella conservazione
Specifico	Tradizione	Usare il meglio del passato per fronteggiare le sfide del futuro
Comune	Integrità	Trattare onestamente e correttamente con il pubblico
Comune	Eccellenza	Impegnarsi tenacemente per il miglioramento e il raggiungimento dei massimi ideali di servizio pubblico
Comune	Rispetto della diversità	Rispettare le reciproche differenze così da poter arricchire il benessere di ognuno

<b>Anno</b>	<b>1864</b>	<b>2001</b>
<i>Autore</i>	Gorge Perkins Marsh	Us Department of Interior National Park Service Advisory Board
<i>Opera</i>	Man and Nature	Rethinking National Park for the 21st Century
<i>Forma espressiva</i>	We are not passive inhabitants of earth... We are <b>responsible for the earth</b>	To build a citizenship <b>committed to preserve</b> its heritage and its home on the heart

la funzione attiva di guida (metaforicamente esercitata dal timoniere, o *kybernetes*, da cui cibernetica), nel secondo caso la funzione di punto di riferimento a cui guardare, metaforicamente esercitata dalla stella polare. La denominazione valore polare assume altresì l'ulteriore significato, di "polo" e quindi di valore "attrattore" verso le risorse umane motivate (nelle organizzazioni non-profit anche per quelle finanziarie). Infine, l'espressione valore *heritage* è quella che meglio coglie il "valore del valore": *heritage*, ovvero eredità patrimoniale, un valore che, come un'eredità, proviene dalle generazioni passate, e, come un patrimonio, deve essere tenuto in vita per quelle future.

L'analisi qualitativa, in particolare quella svolta durante l'osservazione dei programmi di volontariato e la conduzione delle interviste ai manager, ha permesso di apprezzare l'importanza che ha svolto il fattore "radicamento" o "profondità della convinzione" nel valore *sorgente, identitario, genetico, cibernetico e polare* per portare avanti l'*envisioned future* (Collins e Porras, 1996) del network.

Oltre alla metafora del dna, anche quella dell'ologramma (Morgan, 1999, Senge, 1992) viene in aiuto per comprendere "il valore di questo valore". L'intento di responsabilizzare la collettività verso la conservazione è impresso nel cuore e nella mente nel-

**Riquadro 10 - Network vision structural analysis.**

**Riquadro 11 - Network vision historical analysis. Evoluzione storica del core purpose della vision di rete.**

la maggior parte dei dipendenti e volontari che agiscono nella rete, allo stesso modo in cui in ogni frammento di un ologramma vi sono stampigliate le immagini attraverso la tecnica laser.

Interessante l'orizzonte storico della vision. Il *core purpose* negli Stati Uniti era già stato espresso circa un secolo e mezzo prima dell'avvio di questa ricerca per merito di alcuni precursori "illuminati", come i pittori Thomas Cole e Fredric Edwin Church che, con le loro opere d'arte, avevano gettato le prime "spore" dell'idea che il patrimonio culturale e naturale è qualcosa da rispettare e tenere vivo per le generazioni attuali e future.

Importante nella diffusione di questa vision è stato anche il ruolo degli scrittori come James Fenimore Cooper e soprattutto George Perkinsh Marsh, giustamente definito "profeta della conservazione" (Lowenthal, 2000). Il *core value* di questa vision, quello della responsabilità sociale collettiva diffusa, era già stato limpidamente espresso nel suo libro *Man and Nature*, quando Marsh afferma "*We are not passive inhabitants of earth... We are responsible for the earth*".

## Una metafora organicistica insolita: un essere né animale, né vegetale simile ad un network

A che cosa è possibile paragonare un sistema di organizzazioni che nasce da un'organizzazione "sorgente", inizia a crescere attraverso un legame diadico e progressivamente, attraverso la continua creazione di nuove organizzazioni e legami, si espande fino a diventare una grossa costellazione in grado di modificare l'ambiente circostante?

Molte delle metafore che sono state efficacemente utilizzate per rappresentare fenomeni a livello di analisi organizzativo devono essere ripensate quando l'attenzione si sposta a livello di reti.

La stessa utilissima metafora celebrata perde di capacità rappresentativa quando si vuole focalizzare l'attenzione sui meccanismi di sviluppo strutturale del network. I neuroni si formano solo in uno stadio di vita iniziale del cervello e la loro perdita rappresenta un fenomeno a cui il cervello pone rimedio solo con perdite di efficienza.

Si potrebbe allora provare a immaginare una metafora organicistica insolita, paragonando la struttura e la dinamica evolutiva del network a quella dei funghi o meglio dei miceli.

Similmente alle relazioni che creano la rete aziendale, il micelio è una rete invisibile, che parte da un elemento sorgente: una spora, che forma il primo filamento unicellulare (la cosiddetta ifa primaria). Le ife si estendono, si incontrano e si ramificano progressivamente sul territorio fino a raggiungere dimensioni difficilmente immaginabili dai non esperti (in alcuni casi anche di diversi ettari).

La sostanza linfa che scorre nei miceli è assimilabile alla conoscenza che circola nel network. La spinta generatrice che genera nuove ife e i carpofori (quelli che comunemente sono chiamati funghi) è paragonabile alla cultura della rete (nel caso del network del Nps, ancor più della cultura, la vision).

I funghi presentano analogie con il mondo vegetale e con quello animale che possono essere utilizzate per associare concetti organizzativi attraverso la tecnica della metafora.

Analogamente ad alcune associazioni di vegetali (in particolare le foreste) trovano nella dimensione della loro struttura complessiva una delle variabili significative per la loro affermazione.

In modo, invece, del tutto analogo a quello di alcuni animali fanno della velocità di risposta ad alcune condizioni ambientali la chiave delle loro strategie espansive. I funghi devono saper cogliere quei pochissimi giorni in cui le condizioni climatiche permettono lo sviluppo dei carpofori con una risposta sistemica: non diversamente le aziende devono saper fornire risposte rapide quando si trovano in condizioni ambientali favorevoli.

Del tutto originale è però l'architettura interna, e permette ancora di compiere una comparazione intelligibile con il fenomeno dei network organizzativi. Come nei network la capacità di risposta può essere influenzata, oltre che dai flussi, dalla capillarità dei nodi di rete. Anche nei miceli i funghi nascono solo dove le ife si incrociano. Maggiore è il numero degli incroci che si creano tra i filamenti, maggiore è la possibilità che il micelio dia i suoi frutti e quindi di affermarsi sul territorio. Analogamente nel network esaminato è stato anche il numero di relazioni consolidate (paragonabili alle ife) a permettere al Nps di influenzare l'ambiente circostante con la propria "vision".

Esattamente come Trist, Hamel e Prahalad esponevano nella teoria dell'ecologia organizzativa.

Questa vision è stata continuamente rinnovata da personaggi più o meno conosciuti, da Ferdinand Hayden, a cui si deve la vasta campagna di sensibilizzazione delle più influenti categorie di *stakeholder* per la fondazione del primo parco nazionale degli Stati Uniti e del mondo (Yellowstone - Us Law, 1871), fino ai milioni di volontari che da anni hanno sacrificato le loro vacanze per "salvaguardare il più bello e diversificato sistema di parchi nazionali del mondo" (Npca).

A distanza di oltre cento anni da queste prime manifestazioni della vision, il Nps ha voluto testarne la validità e creare un'immagine concreta, facilmente intelligibile da parte di tutti i dipendenti, volontari e stakeholder (Senge 1992).

Il Nps ha voluto produrre tale immagine non dall'alto, ma dalle visioni personali degli stessi dipendenti, volontari e stakeholder. Per raggiungere l'intento è stato selezionato ed intervistato un campione di perso-



ne da una popolazione di cittadini che si fossero distinti per particolari meriti civili e sono state raccolte le aspettative ed i desideri che questi benchmark citizen rivolgevano all'organizzazione. Un interessante processo bottom-up di visioning definibile come *benchmark stakeholder and customer analysis*.

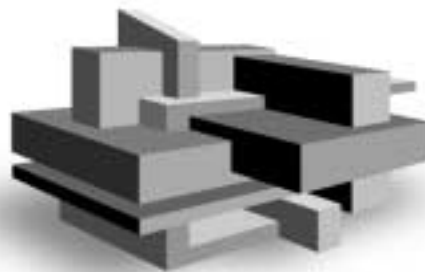
Il risultato, riassunto in un utile documento di visioning (Senge, 1992, Nps, 2001), è denso di significato organizzativo. La radice essenziale della vision (*envisioned future*) rimaneva la stessa che centoquaranta anni prima aveva profetizzato George Perkins Marsh: che il Nps educasse la cittadinanza in modo da renderla realmente "responsabile della conservazione della propria casa e di quanto di bello ricevuto in eredità dalle generazioni passate sulla terra" (Nps, 2001).

La forma con cui è stata espressa la vision risulta di particolare efficacia. Le risorse naturali e culturali non rappresentano più dei siti gestiti dal Nps e dai suoi partner. Tali risorse rappresentano un bene comune a tutti i cittadini, da gestire con una strategia comune per raggiungere obiettivi, e quindi un futuro, comune. Tutto ciò rappresenta il limite asintotico a cui tende la prospettiva dell'ecologia organizzativa. La vision comune e l'aggregazione di tutta la collettività permette di costruire qualsiasi "futuro desiderato comune". Tra le forme con cui è stata espressa la vision del network vale la pena di citare anche quella di apertura del suddetto documento di visioning: "i parchi sono un'espressione di fede nel futuro". Non è certamente un caso che nella settimana immediatamente successiva all'attacco alle torri gemelle americani di ogni religione si siano riversati nelle aree gestite dal Nps per riflettere, meditare e pregare.

È chiaro, quindi, che oltre l'elemento della condivisione, anche quello della perseveranza nel far mantenere alla visione la stessa forza, la stessa capacità di coinvolgimento e la stessa bellezza per quasi un secolo e mezzo ha costituito una capacità organizzativa distintiva del network ibrido oggetto di studio. L'analisi effettuata fa emergere quindi che il network si crea e si sviluppa dove si radica la vision.

La perseveranza nel credere in questa "immaginazione costruttiva" di un patrimonio naturale e culturale, da tener vivo per le generazioni future, è riuscita a creare una forma organizzativa molto efficace, capace di generare oasi di bellezza (e importanti fonti di benessere socioeconomico) in un contesto di paesaggi sempre più desolati come spesso quello degli Stati Uniti: una sorta di miracolo che solo la fantasia tenace poteva produrre (March, 1996). Volendo azzardare una metafora organicistica insolita, sembra che il network del Nps si sia sviluppato in modo analogo a quello che fanno i miceli: dal seme lanciato attraverso le profezie e l'immaginazione costruttiva (March,

1996) di alcuni soggetti illuminati della seconda metà dell'ottocento si è venuta a creare un'invisibile rete organizzativa che presenta numerose analogie con questi particolari esseri viventi.



### **10 - Spunti di riflessione per la realtà imprenditoriale italiana: la vision rinascimentale**

Pur influenzato dalle scelte di prospettiva operate in termini di *network analysis* e soprattutto dall'impossibilità di estendere i risultati provenienti dallo studio di un'unica realtà, l'analisi effettuata può offrire, in ogni modo, alcune indicazioni da utilizzare come spunti di riflessione per muovere successivi studi in campi diversi da quello delle organizzazioni pubbliche e non-profit impegnate per la gestione dei beni ambientali e culturali.

Il network come quello del Nps, in cui la vision si è di anno in anno radicata e nel quale le organizzazioni appartenenti hanno avuto la perseveranza di guardare a questa vision per ormai quasi un secolo, si può a ragione definire un visionary network: un network costruito su o forse ancora meglio da una vision.

La capacità di radicare, condividere, far sentire come propria e diffondere una chiara vision sembra rappresentare quindi una capacità organizzativa distintiva di rete, che ha evitato al network di disaggregarsi e trasformarsi in uno dei tanti ecosistemi di organizzazioni "usa e getta" (March, 1996) destinati ineluttabilmente alla sostituzione più o meno rapida delle singole componenti.

Quali spunti di riflessione si può a tal punto ricavare dal caso di studio anche con riferimento alla realtà imprenditoriale italiana? Il network del Nps sembra lontano non solo geograficamente, quanto soprattutto per la tipologia di attività svolte dalle organizzazioni che lo compongono. Eppure rivolgendo l'attenzione ad alcuni aspetti "essenziali" dell'esperienza esaminata ne emergono elementi che potrebbero rappresentare potenziali spunti di riflessione.

In alcuni contesti i tempi potrebbero essere maturi per sviluppare e perseverare nel perseguire una *vision*, anche organizzativa, "rinascimentale" di un futuro im-

prenditoriale desiderabile che aiuti gli imprenditori ad uscire dalla situazione di "oscurità" competitiva in cui si trovano.

Le recenti dinamiche competitive hanno, infatti, gettato alcuni sistemi imprenditoriali italiani in una condizione analoga a quella in cui si sono trovate per decenni le organizzazioni impegnate per la conservazione delle risorse naturali e culturali in America. L'incertezza e le pressioni sono tali da far sì che il raggiungimento degli obiettivi di competitività di mercato sia una sfida ambientale ardua, in alcuni casi una sorta di *mission impossible*. Condizione analoga a quella che anno dopo anno hanno sempre sperimentato coloro che a vario titolo si sono impegnati per gestire i parchi nazionali americani: le pressioni verso un loro utilizzo alternativo sono da sempre state tali da far convivere questi manager con il timore di un futuro incerto.

Insieme ad alcuni distretti che hanno saputo effettuare oculate strategie di riposizionamento competitivo, altri sono entrati in una fase di crisi metaforicamente paragonabile al periodo buio pre-rinascimentale.

In questi casi, come nel periodo pre-rinascimentale, il "buio" economico, e in alcuni casi anche sociale, ha portato gli imprenditori a capire che se non avviene qualcosa di alternativo ben presto le loro organizzazioni si apprestano "a scadere" in una logica di "usa e getta" analoga a quella descritta da March. Ove sussistessero le condizioni (quali la presenza di legami sociali stabili e radicati di tipo sinergico e di "generatori di vision") di promuovere una vision alternativa a quella esistente e di perseverare in tale direzione per periodi sufficientemente lunghi, la soluzione di investire in alcuni *visionary network* potrebbe rappresentare un'alternativa per creare un futuro desiderabile.

## BIBLIOGRAFIA

- Aldrich, Howard (1979), *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Bonti, Mariacristina e Enrico, Cori (2006), *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano.
- Borgonovi, Elio (2000), "L'organizzazione a rete delle amministrazioni pubbliche", *Azienda Pubblica*, n. 4, 341-343.
- Borgonovi, Elio (2000), "Governare l'amministrazione pubblica con il sistema a rete", *Azienda pubblica*, n. 5, 485-487.
- Boulding, Kenneth (1981), *Evolutionary Economics*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Bruni, Attila e Gobo, Giampietro (2005), "Qualitative Research in Italy", in *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 6, n. 3, art. 41.
- Collins, Jim C. e Porras, Jerry I., (1991), "Organizational Vision and Visionary Organizations", in *California Management Review*, Fall, 30-52.
- Collins, Jim C. e Porras, Jerry I., (1994), *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, Harper Business.
- Collins, Jim C. e Porras, Jerry I., (1996), "Building Your Company's Vision", in *Harvard Business Review*, Vol. 74 n. 5, 65-77.
- Costa, Giovanni e Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di) (1997), *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 1. Le teorie dell'organizzazione*, Utet, Torino, II ed.
- Costa, Giovanni e Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di) (2002), *Strutture, cultura e comportamenti*, Utet, Torino.
- Decastri, Maurizio (1998), "Visione strategica e innovazione organizzativa", in *Sviluppo & Organizzazione* n. 168, pp. 15-32.
- Elmesky, Rowhea (2005), "Rethinking qualitative research", in *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 6, n. 3, art. 36.
- Flick, Uwe (2005), "Qualitative research in sociology in Germany and in the US: state of the art, differences and development", in *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 6, n. 3, art. 41.
- Grandori, Anna (2001), "Impigliati nella rete?", in *Sviluppo & Organizzazione*, suppl. al n. 185, p. 219.
- Grandori, Anna (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Grandori, Anna e Soda, Giuseppe (1995), "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms", in *Organization Studies*, Vol. 16, n. 2, 183-214.
- Hayman, Paul (2006), "Unleashing the passion to

ward the vision”, in *Franchising World*, Vol. 38, n. 2, pp. 50-52.

- Hannan, Michael e Freeman, John (1977), “The population ecology of organizations”, in *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, 920-964.
- Hamel, Gary e Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Heaton, Janet (2004), *Reworking qualitative data*, Sage, London.
- Jones, Candace, Hesterly, William e Borgatti, Stephen (2001), “Le reti organizzative”, in *Sviluppo e Organizzazione*, suppl. al n. 185, pp. 205-228.
- Lomi, Alessandro (1991), *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna.
- Lowenthal, David (2000), *George Perkins Marsh: prophet of conservation*, University of Washington Press, Seattle.
- March, James. (1996), “Organizzazioni ‘usa e getta’”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 158, p. 91-102.
- Mercurio, Riccardo e Testa, Francesco (2000), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giapichelli, Torino.
- Moore, James (1996), “The death of competition”, in *Fortune*, Vol.15, 142-144.
- Morgan, Gareth (1999), *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Franco Angeli, Milano.
- Nacamulli, Raoul C.D., e Rugiadini, Andrea (1985), *Organizzazione e mercato*, Bologna, Il Mulino.
- Nacamulli, Raoul C.D. (1993), *Capacità organizzative. Le strutture emergenti nel post-industriale*, Etas Libri, Milano.
- Padroni, Giovanni (1979), *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano.
- Porter Michael, “Business strategies for achieving global competitive advantage”, intervento all’incontro Il vantaggio competitivo nell’economia globale, Parametric Technology Corporation, Varese, 5 febbraio 1999.
- Senge, Peter (1992), *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer.

- Soda, Giuseppe (1998), *Reti tra imprese*, Carocci, Roma.
- Trist, Eric (1976), “A concept of organizational ecology”, in *Australian Journal of Management*, n. 2.
- US Department of Interior National Park Service (2002), *Business Plan 2001*. US Department of Interior National Park Service, Washington DC.
- US Department of Interior National Park Service Accounting Operation Center (2002), *Accountability Report 2001*. US Department. of Interior National Park Service, Washington DC.
- US Department of Interior National Park Service Advisory Board (2001), *Rethinking National Park for the 21st Century*. National Geographic, Washington DC.
- US Department of Interior National Park Service (2001), *Core values*. US Department of Interior National Park Service, Washington DC.
- US Department of Interior National Park Service (2002), *National Park Service Strategic Plan*. Final Draft 2001. US Department. of Interior National Park Service, Washington DC.
- US Department of Interior National Park Service Northeast Region (2001), *Heritage Areas*. US Department. of Interior National Park Service, Washington DC.
- US Public Law (1916), *Act to establish a National Park Service and for other purposes*. (16 U.S.C. 1 et seq. (1988), Aug. 25, 1916, ch. 408, 39 Stat. 535).
- Von Bertalanffy, Ludwig (1971), *Teoria Generale dei sistemi*, ILI, Milano.
- Weick Karl (1976), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi cognitivi*, Isedi, Torino.

