



## CLINICA DELLA PRASSI

La registrazione del marchio “clinica della prassi” sancisce il distintivo approccio consulenziale che contraddistingue la *scuola* di Alétheia. L’evento è indubbiamente importante per la storia della nostra *scuola*, ma diventa anche un’occasione per mettere in evidenza un fatto nuovo nella tradizione della nostra cultura manageriale.

In sostanza, si tratta di spiegare perché, oggi, un approccio che ha le sue radici nel *cognitivismo evolutivo*, nelle *teorie della complessità* e, più in generale, nei nuovi *paradigmi evolutivi*, rispettivamente, della *biologia e dell’economia*, diventa un fattore di importanza fondamentale.<sup>1</sup>

E’ universalmente riconosciuto che la capacità di produrre innovazione rappresenti, nell’attuale congiuntura economica, un fattore cruciale di competitività. Ma qui si apre un problema estremamente scottante.

Il cosiddetto *rapporto Clinton sulla ricerca*, fornisce la *fotografia* della situazione: il problema dell’innovazione non sarebbe tanto nella sua *qualità*, prodotta, in maniera specialistica, nei laboratori e nei centri di ricerca, quanto piuttosto nell’efficacia del suo *trasferimento* nel mondo dell’*economia*, dei *mercati* e delle *culture locali (technology transfer)*. Proprio su questo secondo aspetto, oggi, si presenterebbero le maggiori difficoltà: si richiederebbero nuovi modelli di *governo dell’innovazione* e, in molti casi, anche nuovi *modelli di business*, in grado di patrimonializzare le

---

<sup>1</sup> Questi filoni di ricerca, che continuano a produrre “applicazioni” in diversi ambiti disciplinari, si sono sviluppati, rispettivamente, presso l’Università di Vienna con gli studi sull’auto-referenzialità e l’auto-organizzazione di Walter Fontana; al Max Planck Institute di Goettingen, diretto da Manfred Heigen, che ebbe il Nobel per l’evoluzionismo cellulare; ed al Santa Fé Institute con gli studi di Stuart Kauffman nell’ambito della biologia evolutiva, della complessità, e dell’economia evolutiva. A Francisco Varela si debbono inoltre gli “sviluppi emergentisti” dell’evoluzionismo. In questo contesto culturale, il professor Franco Rebuffo ha tracciato le logiche e le metodologie di una vera e propria clinica evolutiva che, dalla fine degli anni ’90, sta alla base del progetto della stessa Alétheia.

capacità di apprendimento e le potenzialità di iniziative, necessarie per *generare valore* nella *traiettoria del trasferimento*.<sup>2</sup>

Questo è un tema che coinvolge l'intera cultura manageriale del mondo industrializzato, non solo del nostro paese. E' come se ci si accorgesse che i moderni sistemi industriali sanno gestire efficacemente l'innovazione solo *quando già esiste*, ma stentano a *generarne di nuova*. Quindi stentano a patrimonializzare la potenzialità di innovazione e di apprendimento che esiste, anche se dispersa, nell'intera filiera (addetti interni, fornitori, clienti, stakeholder in genere, etc.).

In questo senso, l'introduzione di *piattaforme per l'innovazione*, in grado di amplificare le possibilità esperenziali e di *crossing*, di allargare, soprattutto oltre i confini dell'*impresa*, il sistema degli *stakeholder*, attraverso la costituzione di *comunità di interessi specialistici* (tecnologici, economici, sociali, etc.), rappresentano le attuali frontiere del *management dei comportamenti*.

La prospettiva, che sta significativamente emergendo, è quella di "affiancare" al mondo tradizionale dell'impresa, fondato sulla *focalizzazione* e sulla *segmentazione*, quindi costituito da *ruoli, procedure, processi, sistemi*, **un mondo maggiormente olistico, fatto di persone, iniziative, valori, identità, scambi esperenziali, culture**.

Si tratta di un ambito in cui i *valori trasversali*, quelli *identitari* e il senso diffuso di *affidamento al marchio* possano favorire *assunzione di responsabilità, proattività, e innovazione*.

Quindi, alla tradizione manageriale delle *economie di scala e di scopo* si sta "affiancando" la cosiddetta *economia esperenziale* o *economia di apprendimento*, considerata il vero fondamento, in quanto in grado di generare *azioni focalizzate*, delle *performance di business*.

Il fenomeno è particolarmente rilevante nelle cosiddette *Corporate ad alto tasso di tecnologia*, ma anche in tutte quelle situazioni in cui la *performance* dipende dalla *proattività dei comportamenti*, indirizzati alla *patrimonializzazione dell'esperienza*. Questi ultimi, ovviamente, rappresentano i casi più diffusi, stante la tendenziale *multilocalizzazione* dell'organizzazione stessa.

Lungo questa direzione, il nostro *approccio clinico*, mediante la generazione di *scenari d'azione* condivisi, rappresenta una efficace *leva di integrazione*, adatta ad *animare il business* e a *governare l'innovazione*. E' una leva efficace per realizzare, come abbiamo anticipato, le *economie esperenziali* o *di apprendimento*.

---

<sup>2</sup> Questi temi hanno rappresentato un dibattito, a partire dalla fine degli anni novanta, soprattutto, presso il MIT. Alcuni aspetti del dibattito sono stati pubblicati dal prof. Franco Rebuffo sulla rivista *Sistemi & Impresa*