

Figura 2. La decisione come forma

	<i>L'organizzazione si muove seguendo</i>	<i>Figura temporale</i>
<i>Burocrazia</i>	Case management	Il presente è costruito in base al passato (casi rilevanti) e ad un futuro esternalizzato
<i>Pianificazione</i>	Problemi	Adattamento Presentificazione del futuro attraverso la pianificazione Il futuro del presente
<i>Adattarsi all'adattabilità</i>	Strategia	Adattarsi all'adattabilità Immagini contingenti del futuro Il presente del futuro
<i>Potenzialità</i>	Potenzializzazione come strategia di secondo ordine Flessibilità	Futuro indeterminato Aspettarsi l'inaspettato Il futuro del futuro Il presente del presente

Figura 6: La successione delle figure temporali nella pubblica amministrazione

	<b>Forma di governance</b>	<b>Obiettivo di governance</b>	<b>Limite della governance</b>
<b>Burocrazia</b>	Regolazione/controllo	Comportamento dell'impiegato statale	Auto-controllo dell'impiegato statale
<b>Amministrazione di settore</b>	Pianificazione	Singole amministrazioni	Capacità dell'amministrazione di tradurre gli input centrali in output decentralizzati
<b>Amministrazione di supervisione</b>	Supervisione	Autonomia dell'organizzazione	Indipendenza organizzativa e capacità strategica
<b>Amministrazione della potenzialità</b>	Potenzialità	Esplorazione organizzativa di possibilità innovative	Abilità delle organizzazioni di rischiare e riscoprire se stesse e il proprio potenziale

Figura 12. Forme di amministrazione

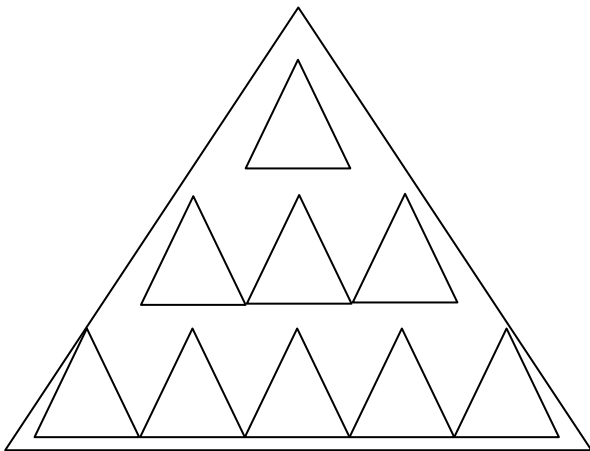


Figura 13. Auto-descrizione gerarchica



Figura 14. L'auto-descrizione della pianificazione

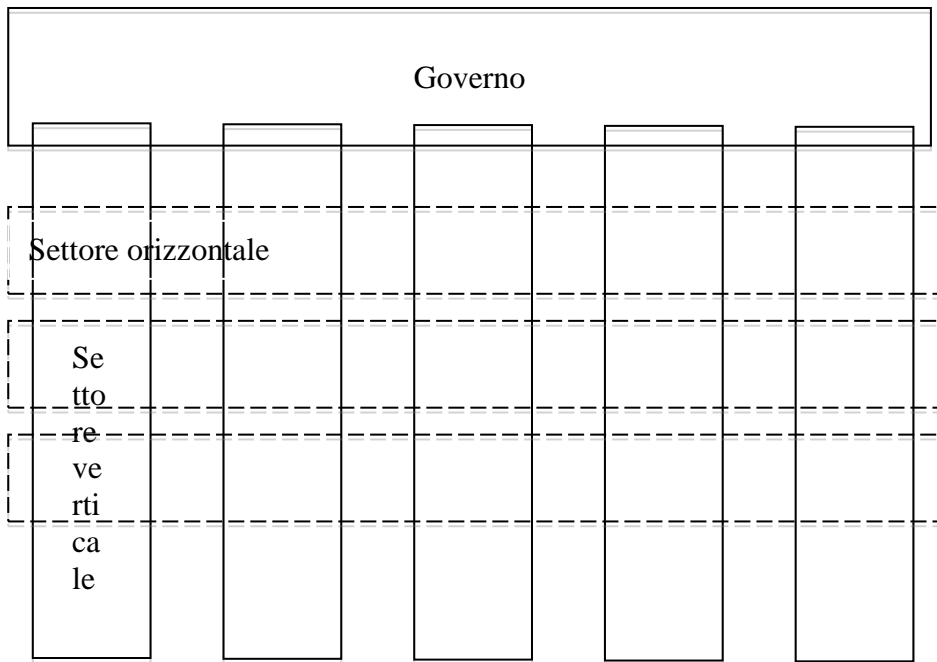


Figura 15. L'amministrazione di settore

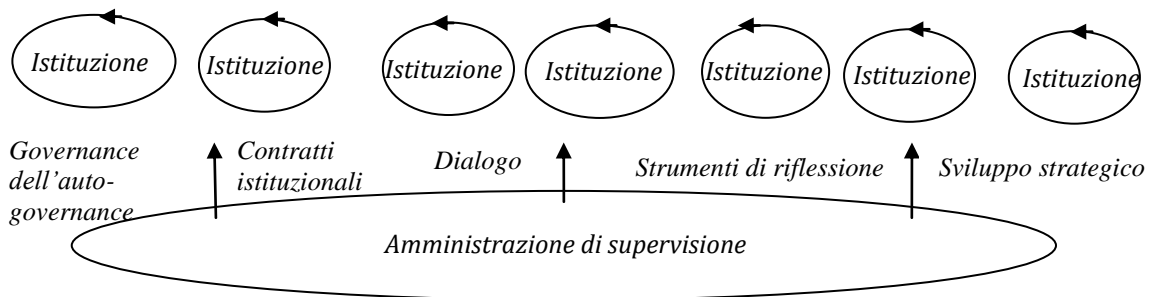


Figura 16: L'amministrazione di supervisione come auto-descrizione.

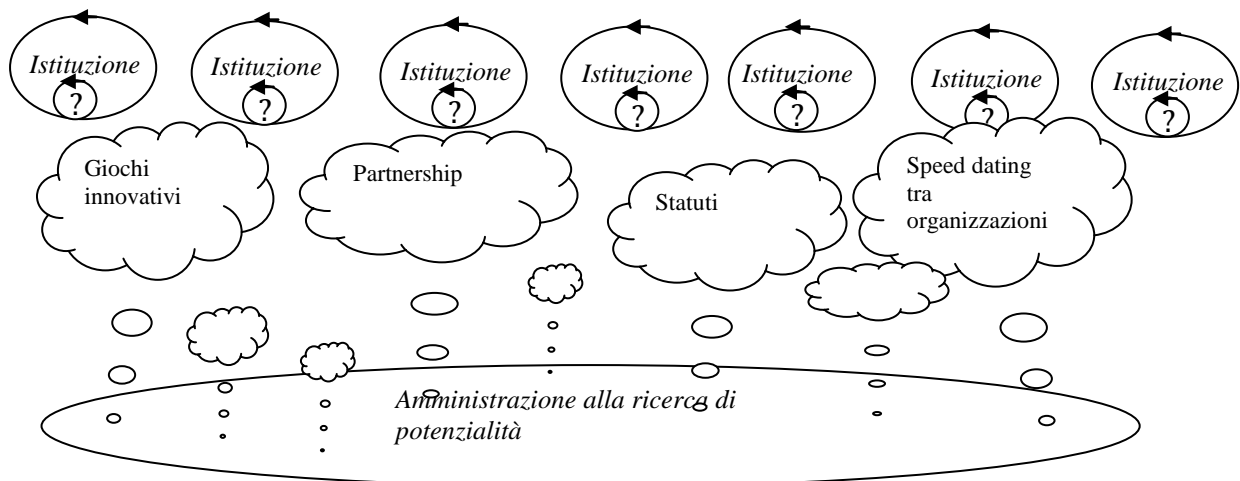


Figura 18: Amministrazione alla ricerca di potenzialità

	Forma di governance	Obiettivo di governance	Orientamento	Orientamento temporale	Operazione
Burocrazia	Regolazione/ controllo	Condotta dei funzionari	Caso	Passato del presente	Decisione
Amministrazione di settore	Pianificazione	Singole amministrazioni	Problema	Futuro del presente	Pianificazione
Amministrazione di supervisione	Supervisione	Autonomia dell'organizzazione	Futuro	Presente del future	Strategia
Amministrazione della potenzialità	Potenzialità	Operazioni alla ricerca di possibilità	Complessità non definita	Futuro del futuro	Potenzializzazione

Figura 19: Riassunto degli sviluppi nella pubblica amministrazione



Figura 20. La crescente indipendenza delle istituzioni di welfare

Istituzione	Operatione	Forma di indipendenza	Funzione del rumore
L'istituzione innocente	Decisione	Auto-riferimento attraverso riferimento esterno alla gerarchia	Il rumore appare all'istituzione come una premessa vaga ed è prodotto come imprevedibilità non voluta
L'istituzione professionalmente responsabile	Pianificazione	Auto-riflessione professionale attraverso riferimento esterno agli obiettivi pianificati	Il rumore appare all'istituzione come un obiettivo vago che permette all'istituzione un certo livello di libertà per interpretare e attribuire priorità
L'organizzazione strategica	Strategia	Riflessione sugli obiettivi e anche sui possibili conflitti tra discipline attraverso riferimento esterno al futuro, che è ricercato fisso e serve alla fondazione organizzativa	Il rumore appare all'organizzazione nella forma di un ambiente esterno in flusso costante
L'organizzazione potenziale	Potenzializzazione	Riflessione del se come altro. Il se non può essere auto-evidente ma ci si aspetta di comprendere se stessi come potenziale, interrogando se stessi, giocando con se stessi e sperimentandosi	Il rumore appare all'organizzazione come una risorsa scarsa e una fonte di rinnovamento. Dove non c'è rumore, c'è il rischio di stagnazione e di strutture rigide

Figura 21. Forme istituzionali

Forma amministrativa	Complessità del codice	Sfide decisionali	Auto-descrizione
Burocrazia	Le istituzioni innocenti <i>formali</i> sono codificate prima di tutto legalmente	Decisioni legali	Auto-descrizione legale attraverso riferimento esterno
Amministrazione di settore	Le organizzazioni <i>omofoniche</i> sono collegate legalmente prima di tutto a un altro sistema funzionale in aggiunta al diritto. Questo sistema definisce l'obiettivo organizzativo	Parere legale che permette una prospettiva professionale ad un sistema particolare (non quello del diritto)	Auto-descrizione mono-funzionale e orientata all'obiettivo
Amministrazione di supervisione	Organizzazioni <i>eterofoniche</i> in cui il diritto apre verso una molteplicità di sistemi sociali. L'organizzazione diviene un posto dove più codici sono pesati e si scontrano, sottostando a particolari condizioni.	Bilanciata assegnazione delle priorità tra una molteplicità di interessi, ciascuno dei quali dipendente dalla sua logica di sistema senza la possibilità di una visione comprensiva	Auto-descrizioni funzionali multiple senza una classifica stabile
Amministrazione della potenzialità	<i>Organizzazione generatrice di potenzialità e in cerca di comunicazione</i> in cui il diritto e le prescrizioni organizzative obbligano un'esplorazione ininterrotta del potenziale dell'organizzazione, date le diverse forme del codice. La complessità non è più semplicemente qualcosa da ridurre ma qualcosa da produrre. Complessità significa possibilità	Esplorazione comunicativa continua del potenziale e dei luoghi per le decisioni generate dalla disponibilità e dallo sviluppo di prospettive diversamente codificate	Auto-descrizione ibride multiple che possono essere giocate strategicamente.

Figura 22: Verso l'organizzazione eterofonica e in cerca di comunicazione.

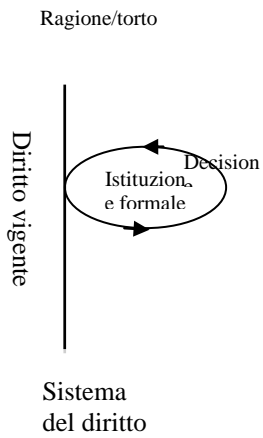


Figura 23: l'istituzione formale

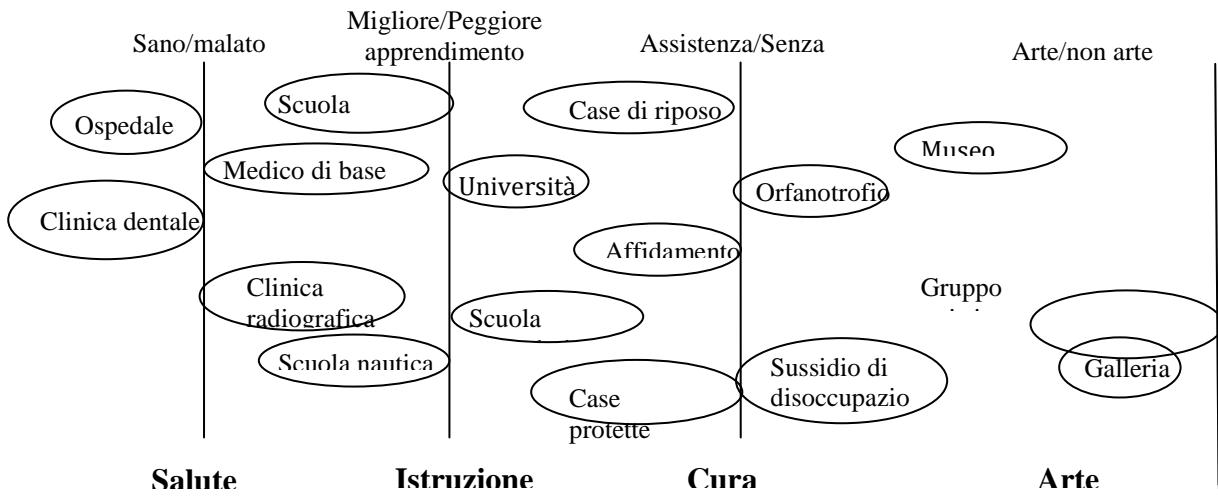


Figura 24. Istituzioni omofoniche di welfare

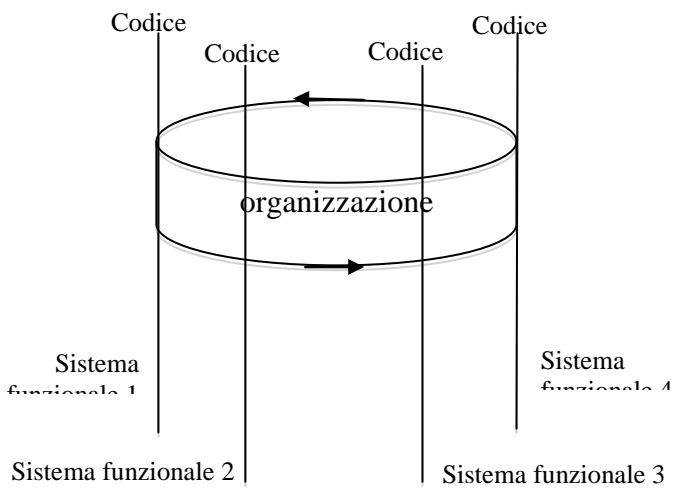


Figura 25: L'organizzazione di welfare eterofonica

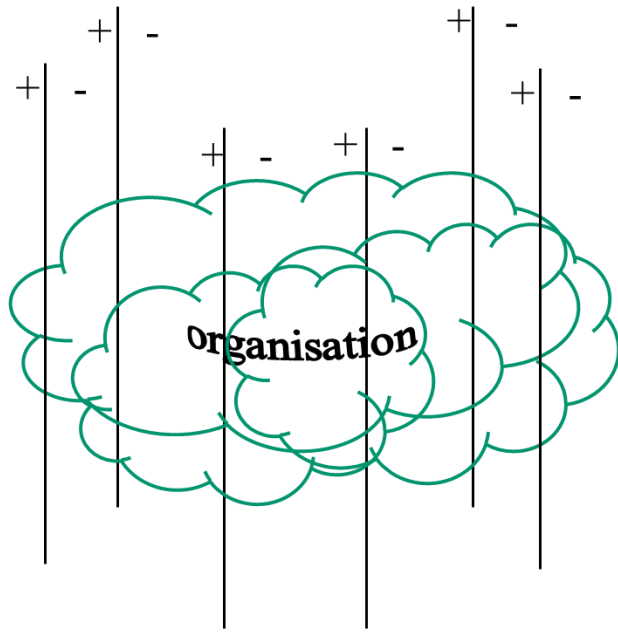


Figura 30. L'organizzazione in cerca di comunicazione

Forma istituzionale	Codice	Forma della membership	Temi centrali
L'istituzione formale/innocente	Il diritto	Membership formale  Funzionario pubblico	Fattualità  Obiettività  Prevedibilità  Certificazione formale
L'istituzione professionalmente responsabile  (Amministrazione di settore)	Codici professionali diversi (per esempio, salute, cura, pedagogia)	Doppia membership della professione e dell'organizzazione	Educazione continua  Equilibrio tra specialista e generalista
L'organizzazione strategica  (Amministrazione di supervisione)	Pedagogia   Amore	Auto-arruolamento attraverso auto-sviluppo  Auto-arruolamento tramite anticipazione dei bisogni dell'organizzazione	Life-long learning  Sviluppo delle competenze  Impegno personale  Vero amore per il lavoro
Organizzazione potenziale  (Amministrazione potenziale)	Gioco	Reinvenzioni giocose delle forme della membership	Immaginazione  Contingenza



Figura 40. Forma della membership

Codice	Forma	Funzione	Effetto
Ragione/torto	Membership formale assegnata tramite decisione organizzativa	Stabilizzare aspettative sulle aspettative del dipendente	Costituzione della memoria organizzativa
Migliore/peggiore in termini di apprendimento	Auto-arruolamento tramite auto-sviluppo continuo. La partecipazione è una materia di costanti tentativi per ottenere la rilevanza dell'organizzazione nel suo divenire	Selezione basata sulla capacità di auto-selezione	Auto-infalizzazione  Auto-correzione della personalità
Amato/non amato	Auto-arruolamento tramite anticipazione. La partecipazione conta sulla capacità di farsi amare e di configurare l'organizzazione come altro significativo	Rinunciare e mitigare la comunicazione organizzativa permettendo ai dipendenti di anticipare i bisogni dell'organizzazione tramite una profonda connessione personale con l'organizzazione	Battaglia incessante per farsi amare  Zona d'intensità.  Stress dovuto alla mancanza di una fine della produzione di aspettative
Gioco/realtà	Auto-arruolamento tramite il gioco. Si gioca con l'idea della membership e questo costituisce la membership	Visibilità della contingenza sociale nelle auto-relazioni dei dipendenti e in tutte le relazioni sociali all'interno dell'organizzazione	Auto-negazione  Negazione della realtà  Virtualizzazione e moltiplicazione della membership.

Figura 45. Forma, funzione e effetti dell'auto-arruolamento

	Tecnologia di governance	Obiettivo della governance	Limite della governance
Il cittadino come soggetto di diritto	Diritto e servizi definiti legalmente	La sfera formale di azione del cittadino	Sfera privata
Il cittadino come ricevente/beneficiario	Istruzione Terapia Decisione Piano di azione	La sfera materiale di azione del cittadino	La motivazione del cittadino a ricevere aiuto
Il cittadino come collaboratore attivo	Prospettiva condivisa Dialogo Contratto di cittadini	Auto-governance del cittadino	Capacità del cittadino di auto-riflessione e di scelta di libertà
Il cittadino come potenzialità	Esplorazione tramite conversazioni Giochi sociali Strumenti estetici	Auto-relazione contingente del cittadino	L'immaginazione e le auto-immagini del cittadino

Figura 46. Le forme della cittadinanza

	Tecnologia di governance	Obiettivo della governance	Limite della governance	La motivazione del cittadino
Il cittadino come soggetto di diritto	Diritto e servizi definiti legalmente	La sfera formale di azione del cittadino	Sfera privata	Il cittadino è visto come un bonus pater la cui motivazione interiore è data per scontata
Il cittadino come ricevente/beneficiario	Istruzione Terapia Decisione Piano di azione	La sfera materiale di azione del cittadino	La motivazione del cittadino a ricevere aiuto	La motivazione del cittadino è data per scontata ma deve essere supportata da giustificazione e conoscenza
Il cittadino come collaboratore attivo	Prospettiva condivisa Dialogo Contratto di cittadini	Auto-governance del cittadino	Capacità del cittadino di auto-riflessione e di scelta di libertà	La motivazione è divisa in manifesta e latente, e la motivazione manifesta non può essere data per scontata

Il cittadino come potenzialità	Esplorazione tramite conversazioni Giochi sociali Strumenti estetici	Auto-relazione contingente del cittadino	L'immaginazione e le auto-immagini del cittadino	La motivazione è vista come un fenomeno emergente connesso alla contingenza dell'auto-relazione
--------------------------------	--	--	--	---

Figura 47. Forme di governance del cittadino

Forma amministrativa	Forma istituzionale	Relazione tra istituzione e sistema funzionale	Forma del contratto	Forma della membership	Forma del cittadino	Forma dello stato
Burocrazia formale	Istituzione innocente	Istituzione formale	Contratto formale	Membership formale	Cittadino come soggetto di diritto	Stato costituzionale
Amministrazione di settore	Istituzione professionalmente responsabile	Istituzione omofonica	Contratto materiale	Membership doppia	Cittadino come beneficiario	Welfare state
Amministrazione di supervisione	Organizzazione e strategica	Organizzazione eterofona	Contratto riflessivo	Auto-arruolamento pedagogico e intimo	Cittadino come collaboratore attivo	Stato supervisore
Amministrazione potenziale	Organizzazione e potenziale	Organizzazione in cerca di comunicazione	Partnership	Auto-arruolamento giocoso	Cittadino come potenzialità	Stato potenziale

Figura 54. Forme emergenti