

The activities of the organizational boundary spanners during the Covid19 pandemic: the case of a profit organization

Le attività dei boundary spanners organizzativi durante la pandemia da Covid19: il caso di un'organizzazione profit

Concetta Tino^{a,1}

^a *Università degli Studi di Padova*, concetta.tino@unipd.it

Abstract

In the first period of emergency from Covid19, only workplace organizations with essential production activities were able to continue to carry out their work. This required them the implementation of organizational strategies useful to contrast the risk of the pandemic and to protect production performance. The qualitative study conducted in a Lombard company, through semi-structured interviews, aimed at figures with different levels of responsibility, wanted to investigate: (i) which boundary spanning activities were used to manage the emergency? (ii) what factors allowed the effectiveness of the result in terms of contrasting the pandemic and guaranteeing the productivity (iii), what were the perceived effects on the company? Findings highlight the importance of the activities of organizational boundary spanners in emergency management and of those factors that, by supporting the socio-emotional dimension, have determined the organization's productive advantage.

Keywords: boundary spanners; organization; Covid19; values; communication.

Sintesi

Nel primo periodo della diffusione dell'emergenza sanitaria da Covid19, solo le organizzazioni lavorative con attività produttive essenziali hanno potuto continuare a svolgere il loro lavoro. Questo ha richiesto loro la messa in atto di strategie organizzative utili a contrastare il rischio della diffusione della pandemia e a salvaguardare la performance produttiva. Lo studio qualitativo condotto, in un'organizzazione profit lombarda, tramite interviste semistrutturate, rivolte a figure con diversi livelli di responsabilità ha voluto investigare: (i) quali attività di boundary spanning sono state utilizzate per gestire l'emergenza? (ii) quali fattori hanno consentito l'efficacia di risultato in termini di contrasto alla pandemia e di garanzia produttività (iii), quali sono state le ricadute percepite sull'organizzazione? I risultati ottenuti evidenziano l'importanza delle attività dei boundary spanners organizzativi nella gestione dell'emergenza e di quei fattori che sostenendo la dimensione socio-emozionale ne hanno determinato il vantaggio produttivo dell'organizzazione.

Parole chiave: boundary spanners; organizzazione; Covid19; valori; comunicazione.

¹ Si ringrazia il dirigente dell'organizzazione coinvolta e tutte le figure che hanno consentito, con la loro disponibilità, la realizzazione di questo studio, nonostante il momento particolare che si sta vivendo.

1. Introduzione

Il continuo diffondersi del Covid19 genera nuove sfide e evidenti condizioni di incertezza all'interno dei diversi contesti sociali e organizzativi. È un fenomeno che porta inevitabilmente a interrogarsi sul difficile compito dei leader e di tutte quelle figure che operano lungo i confini organizzativi nel riuscire a gestire eventi inaspettati e che minacciano le diverse organizzazioni a livello globale (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017).

In generale, le crisi organizzative richiedono forme di collaborazione e di coordinamento al fine di riuscire a gestire e trasformare gli sforzi collettivi in azioni comuni di successo (Ansell, Boin, & Keller, 2010; Kapucu, Arslan, & Collins, 2010), a dare senso ad eventi in corso con un alto grado di incertezza sia rispetto agli sviluppi futuri sia alla natura della crisi stessa. Riuscire in questo implica raccogliere e valutare informazioni provenienti da diverse fonti, focalizzando l'attenzione non tanto sulla crisi in sé quanto sulla modalità per gestirla (Garcia, 2006).

In fase di piena crisi o evento inatteso coloro che agiscono ruoli e funzioni lungo i confini organizzativi sono chiamati ad interagire intensivamente sia con l'ambiente interno sia con quello esterno all'organizzazione di appartenenza, a prendere decisioni, senza esitare, basate anche su informazioni incomplete, ma necessarie per fronteggiare l'urgenza. È un processo che richiede la capacità di identificare criteri in base ai quali raccogliere e valutare le informazioni, oltre che prendere le conseguenti decisioni per poi tradurle in azioni concrete. La riuscita, in termini di efficacia, di tale processo non si basa soltanto sulla capacità delle figure coinvolte nella gestione della crisi di saper navigare l'incertezza mediante un comportamento costantemente adattivo per poter implementare i necessari aggiustamenti rispetto alle decisioni prese (Hadley, Pittinsky, Sommer, & Zhu, 2011), ma svolgere funzioni e compiti di boundary spanners che si riferiscono ai tentativi "to reach across boundaries and bring together available capacities in an effective and timely manner" (Ansell et al., 2010, p. 200), in modo da creare azioni allineate e coordinate e giungere congiuntamente alla risoluzione di problemi.

La funzione di boundary spanners generalmente ricade sulle figure che nelle organizzazioni svolgono funzioni di rappresentanza nelle relazioni e/o nella gestione delle crisi interna e/o insieme ad altre organizzazioni; sono coloro che determinano il livello di successo del coordinamento e degli sforzi collaborativi (Drabek & McEntire, 2002). Anche se la letteratura esistente, dunque, riconosce l'importante ruolo dei boundary spanners nella gestione delle crisi che interessano le organizzazioni, ancora troppo poco si sa delle caratteristiche e strategie divenute determinanti nella fase di gestione della crisi più acuta, dei compiti in cui sono coinvolti, oltre che delle modalità di mantenere e costruire network interni ed esterni. In tale prospettiva, lo studio intende rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- Quali attività di boundary spanning sono state realizzate nell'organizzazione coinvolta per la gestione efficace del fenomeno pandemico?
- Quali fattori hanno consentito all'organizzazione di gestire contemporaneamente l'emergenza e la sua dimensione profit?
- Quali sono le generali percezioni dell'esperienza in termini di ricadute sull'organizzazione?

Per rispondere a tali domande, nei paragrafi successivi, prima si presenta il concetto teorico di boundary spanners spiegandone compiti e importanza a livello organizzativo, poi segue

la presentazione dello studio focalizzando l'attenzione sull'analisi dei dati qualitativi raccolti e sui risultati; infine, si evidenziano riflessioni e implicazioni pratiche.

2. Theoretical Framework

I boundary spanners sono figure-chiave che operano e interagiscono sia lungo i confini intra-organizzativi sia inter-organizzativi, raccogliendo informazioni determinanti per la propria organizzazione e a sostegno del coordinamento e della collaborazione, utili per la gestione di una crisi (Curnin & Owen, 2014; Kapucu, 2006). I boundary spanners possono essere figure istituzionali con una posizione e compiti ben definiti (*Planned links*), ma possono avere anche una posizione temporanea (*Spontaneous links*), specialmente in situazioni di emergenza, quando è possibile che sorgano specifiche ed estreme necessità, quando c'è bisogno della loro esistenza; hanno la possibilità di interagire sia a livello orizzontale sia verticale. Sono identificati come le persone giuste nel posto giusto durante un evento inatteso (Alvinius, Danielsson, & Larsoon, 2010).

Spesso, per un'organizzazione, a causa della severità di un problema o evento non è sufficiente riorganizzare la sua struttura interna per riuscire a fronteggiare la complessità e l'incertezza oltre che per raggiungere un certo livello di stabilità. Infatti, secondo Rainey (2003): “a formalized, centralized structure performs well enough in a simple, stable environment [...] As the environment presents changes and more uncertainty, however, strict rules, jobs descriptions, and chains of command become more cumbersome and managers are unable to evolve and process information rapidly enough” (p. 190).

In tal senso, in presenza di situazioni troppo complesse, per le singole organizzazioni non è sufficiente adattarsi ai cambiamenti necessari, semplicemente mediante le loro azioni individuali, ma piuttosto devono sfruttare l'ambiente ricorrendo a processi esterni che le porta a operare in un percorso di attraversamento di confini organizzativi (Engeström, 1987; 1999) e di costruzione di network collaborativi. Proprio lo sviluppo di partnership inter-organizzative e di azioni collaborative costituiscono quei meccanismi che facilitano l'adattamento ai complessi cambiamenti interni ed esterni. Si tratta sempre di processi all'interno dei quali i boundary spanners agiscono con funzioni diverse e centrali come:

- comunicatori, nel momento in cui rappresentano la loro organizzazione sia verso l'interno (*organizational liaisons*) sia verso l'esterno (*gatekeepers*) con il compito di mediare una grande quantità di processi comunicativi (Tushman & Scanlan, 1981a; 1981b);
- protettori: la gestione dell'interfaccia della loro organizzazione con l'ambiente esterno può rendere necessario respingere o attutire l'influenza dell'ambiente esterno (Aldrich & Whetten, 1981). Inoltre, la necessità di avere confini organizzativi permeabili, utili al recupero delle informazioni esterne, espone sempre più i sistemi alle incertezze esterne (Eggerink, 2008) e aumenta la necessità di avere figure in grado di mappare l'ambiente esterno per poter identificare con anticipo possibili problematiche (Ancona & Cadwell, 1992);
- innovatori: implica essere *reticulists* (Williams, 2002). Costruire network costituisce il modus operandi dei boundary spanners che, reclutando e costruendo alleanze tra attori diversi, aumentano la possibilità di identificare strategiche soluzioni ai problemi aumentando la performance organizzativa (Eggerink, 2008);
- i manager delle relazioni: coloro che operano lungo i confini intra- e inter-organizzativi detengono inevitabilmente il potere delle informazioni e possono

filtrarle, interpretarle e fornirle al gruppo a piccole dosi evitandone il sovraccarico comunicativo (Ancona & Cadwell, 1992).

Nell'era della globalizzazione, la permeabilità dei confini organizzativi e l'interdipendenza fra sistemi hanno reso indispensabile il ruolo delle figure di boundary spanners le cui funzioni di comunicatore, innovatore, protettore e manager della relazione sono sempre co-presenti nelle loro attività. Tuttavia, queste funzioni diventano ancora più determinanti in situazioni di crisi o eventi inattesi, quando essere ambassador, networker, negotiator, consente di essere pronti a creare e mantenere i contatti, di facilitare lo scambio di dati e informazioni, di negoziare questioni operative, di assumersi e/o attribuire ad altri delle responsabilità (Curnin, Owen, & Trist, 2014; Oscarsson, 2019). In una situazione di crisi e di emergenza dunque il ruolo di boundary spanner diventa importante per una serie di ragioni: fungono da ponte, mediante un costante flusso comunicativo con gli altri rappresentanti della gestione della crisi di altre organizzazioni; diventano promotori dello sviluppo di una fiducia reciproca, facilitandone il coordinamento e la collaborazione (Alvinius, Kylin, Starrin, & Larsson, 2014; Tino, 2018a; 2018b); diventano artefici dello sviluppo di un linguaggio comune che facilita l'interazione durante la gestione di una crisi, grazie proprio alla creazione e al mantenimento di un flusso comunicativo costante con l'interno e l'esterno dell'organizzazione (Kristiansen, Johansen, & Carlström, 2019).

Il linguaggio diventa fondamentale come forma comunicativa che riflette la qualità delle interazioni in termini di conoscenza, assunti e definizioni, e che necessita di essere sviluppato nel fronteggiare una crisi come un *nuovo discorso*. Questo è fatto di conversazioni, comunicazioni scritte, intese, fatti che si realizzano e si producono in uno specifico contesto e in un dato momento determinando quelli che Akkermann e Bakker (2011) definiscono *boundary objects*. Un nuovo discorso coinvolge i discorsi precedenti, l'ambiente fisico, le persone con i loro assunti, le loro conoscenze, i loro valori, la loro cultura e le loro relazioni.

Il discorso, in genere, pur appartenendo a un gruppo, a un'organizzazione o comunità (Wenger, 1999) non è statico, ma in costante mutamento, grazie agli scambi interprofessionali e inter-organizzativi che generano cambi di prospettive. Questo risulta ancora più evidente nella fase di una gestione di una crisi quando l'emergenza dà origine a un ciclo continuo di reinterpretazione e ri-concettualizzazione del discorso in rapporto ai cambiamenti e alle necessità. In tal senso, l'interazione come comunicazione diventa il catalizzatore della funzione del boundary spanner il cui compito prioritario è la costruzione di ponti intra-inter-organizzativi (Tino, 2018a; 2018b). Il suo lavoro è come quello di un *broker* poiché "it involves processes of translation, coordination, and alignment between perspectives" (Wenger, 1999, p. 109)

3. Lo studio

Lo studio, sulla base del quadro teorico presentato, ha voluto investigare in che modo le figure con funzione di boundary spanners dell'organizzazione profit coinvolta hanno contribuito nel fronteggiare l'emergenza sanitaria dovuta all'inatteso fenomeno pandemico, oltre che i fattori che hanno favorito sia la gestione dell'emergenza sia la preservazione del carattere profit dell'organizzazione.

3.1. Metodo

Lo studio di caso (Yin, 1994) a carattere esplorativo è stato l'approccio metodologico utilizzato con la finalità di focalizzare l'indagine conoscitiva su una specifica situazione. Questa, pur non consentendo di generalizzare i risultati del fenomeno preso in esame, consente non solo di comprenderli nella loro complessità e nel loro contesto, ma può dare indicazioni sull'interpretazione di un insieme più ampio di fenomeni (Adelmeque, Kemeris, & Senkius, 1994).

Nello specifico, il caso studio è stato condotto con la guida di tre domande di ricerca:

- Quali attività di boundary spanning sono state realizzate nell'organizzazione coinvolta per la gestione del fenomeno pandemico?
- Quali fattori hanno consentito all'organizzazione di gestire contemporaneamente l'emergenza e la sua dimensione profit?
- Quali sono le generali percezioni dell'esperienza in termini di ricadute sull'organizzazione?

La tecnica di rilevazione dei dati è stata l'intervista semistrutturata (Corrao, 2005). Il suo carattere flessibile e la sua articolazione, ha consentito di rilevare le informazioni necessarie per rispondere alle domande di ricerca senza tralasciare l'importanza di mantenere con i/le partecipanti una comunicazione aperta e basata un ascolto attivo. Utilizzare l'approccio della ricerca qualitativa ha consentito di entrare nell'individualità della persona intervistata e di leggere il contesto e le situazioni con i suoi occhi (Corbetta, 2003). In particolare, tale processo ha consentito di indagare le dimensioni riportate dalla Figura 1.

Ruolo, attività e funzioni di boundary spanners solitamente svolte all'interno dell'organizzazione
Attività a supporto della gestione dell'emergenza
Relazioni e comunicazione
Fattori che hanno consentito di preservare il carattere profit dell'organizzazione

Figura 1. Aree di indagine dell'intervista.

Nel mese di ottobre 2020 è stata presentata la finalità dello studio all'organizzazione dove il dirigente, dimostrando molta disponibilità, ha identificato le figure che, coerentemente con le finalità dello studio, avrebbero potuto essere intervistate. Dopo aver raccolto le disponibilità mi sono stati inviati i contatti telefonici dei/delle partecipanti con i quali abbiamo concordato l'orario, la data e il giorno della settimana, oltre che la decisione di condurle via Skype o Zoom. Con il consenso dei/delle partecipanti tutte le interviste sono state audio-registrate per poter condurre una successiva e accurata analisi testuale.

3.2. Contesto e partecipanti

Il contesto dell'indagine è l'Alimac, un'organizzazione profit del territorio lombardo situata in un piccolo comune della provincia di Varese. È leader internazionale per la produzione e la distribuzione della maniglia per il trasporto e delle macchine manigliatrici. Alimac è stata fondata in Italia nel 1990, raggiungendo nei suoi 30 anni di attività alti livelli di know-how nel settore del packaging riconosciuti in tutto il mondo. Registra più di 500 clienti e una distribuzione in 185 paesi. La sua struttura operativa presenta tre siti produttivi e sei uffici commerciali (Figura 2).

Il contesto di interesse per questo studio è il sito italiano all'interno del quale sono state selezionate figure con posizioni di responsabilità e/o con funzioni-chiave per l'organizzazione.

Siti produttivi	Dipendenti	Uffici commerciali
Italia	75	1
Germania	40	1
Cina	5	1
	4	1 (Federazione Russa)
	4	1 (sede Spagna per distribuzione in: Spagna, Portogallo, Sud America)
	Attualmente non attivo	1 Florida (USA)

Figura 2. Struttura operativa dell'organizzazione.

Nello specifico, le caratteristiche delle sei figure identificate sono presentate in Figura 3.

Posizione	Attività-Funzione	Anni di servizio nell'organizzazione nella stessa posizione
Dirigente	Management	30
Responsabile Produzione	Controllo ed esecuzione del piano produttivo	11
Consulente lavoro e sicurezza	Consulenza sull'applicazione norme sicurezza	10
Responsabile amministrativo	Attività amministrativo-contabile	25
Impiegata amministrativa	Attività su pagamenti, ore di lavoro dipendenti, nuove assunzioni, smaltimento rifiuti	12
Capoturno	Attività di monitoraggio e controllo sull'attività produttiva svolta su circa 10 macchine	6

Figura 3. Caratteristiche dei partecipanti.

3.3. Analisi dei dati

Facendo riferimento principalmente al primo periodo della pandemia (marzo-giugno), i dati sono stati raccolti con la guida del protocollo dell'intervista e, grazie al consenso dei/delle partecipanti, con l'ausilio dell'audio-registrazione. Successivamente, dopo la trascrizione letterale delle informazioni raccolte, i testi ottenuti in formato digitale sono stati analizzati, mediante il Software Atlas.ti, all'interno di un'unica *Hermeneutic Unit (HU)*, costituita da 6 *Primary Documents (PD)*, 362 codici e 26 *group-codes* e 6 *Networks* (Figura 4).

Tale risultato è stato ottenuto seguendo alcune azioni fondamentali nella procedura di analisi:

- familiarizzare con i dati, attraverso la lettura e la rilettura dei documenti;

- identificare i codici nei diversi documenti che potessero meglio offrire informazioni rilevanti;
- creare *group-codes* e relazioni tra essi per generare *network* utili a raggruppare concetti-chiave;
- identificare i temi attraverso quei *network* che potessero sintetizzare fattori trasversali in tutti nei PD;
- revisionare i temi identificati;
- definire le specificità di ogni tema emerso, mettendo in relazione i *network* con l'analisi concettuale delle *quotation*.

Networks	Numero <i>Codes & Group codes</i>	Analisi concettuale delle <i>quotation</i>
Attività di boundary spanners (BS)	70 <i>codes</i> 9 <i>group-codes</i> (un <i>group-code</i> in comune il <i>network</i> 'Comunicazione-relazione')	Descrizione di ruoli e attività di BS
Gestione dell'emergenza	144 <i>codes</i> 5 <i>group-codes</i> (un <i>group-code</i> in comune il <i>network</i> 'Comunicazione-relazione')	Riferimenti a fasi, attività e comportamenti legati alla gestione dell'emergenza
Fattori facilitanti	86 <i>codes</i> 5 <i>group-codes</i> (un <i>group-code</i> in comune con il <i>network</i> 'Comunicazione e relazioni')	Descrizione degli elementi determinanti la buona gestione dell'emergenza e della produttività aziendale
Apprendimento	37 <i>codes</i> 3 <i>group-codes</i>	Elementi riconosciuti appresi e utili per il futuro dell'organizzazione
Comunicazione e relazioni	51 <i>codes</i> 2 <i>group-codes</i> (un <i>group-code</i> in comune il <i>network</i> 'Attività BS')	Tipo e qualità delle relazioni e della comunicazione.
Percezione dell'esperienza	17 <i>codes</i> 2 <i>group-codes</i>	Descrizione di aspetti per i quali l'esperienza è stata percepita come opportunità e/o minaccia

Figura 4. Analisi *Unit Hermeneutic* delle interviste.

3.4. Risultati

Attraverso l'analisi dei dati è stato possibile identificare cinque temi principali (Figura 5), collegati alla generazione dei *network*, consentendo così di rispondere alle tre domande di ricerca che hanno guidato lo studio.

È interessante rilevare come i temi emersi appaiano trasversalmente rappresentati da alcuni fattori dominanti quali: la collaborazione, le relazioni, la comunicazione, i valori, l'apprendimento e l'opportunità di crescita. Sono aspetti nella gestione dei quali i *boundary spanners* delle organizzazioni svolgono ruoli e funzioni determinanti, come dimostrato dall'esplicitazione dei temi nei paragrafi successivi.

Tema 1	Le figure intervistate sono solitamente coinvolte in attività di boundary spanning: compiti tecnici legati alla loro funzione, interazioni significative e supporto al personale
Tema 2	La gestione dell'emergenza ha richiesto la messa in atto di un piano, supportato dalla collaborazione di figure-chiave
Tema 3	La comunicazione e la qualità delle relazioni sono i sistemi catalizzatori delle attività e funzioni dei BS anche in situazioni di emergenza
Tema 4	Valori, competenza e strategie organizzative, valorizzazione delle persone sono i fattori che hanno consentito all'organizzazione di gestire insieme la pandemia e la sua dimensione profit
Tema 5	L'esperienza all'interno del contesto organizzativo durante l'emergenza sanitaria è stata percepita non tanto come minaccia ma come opportunità di miglioramento e di apprendimento.

Figura 5. Temi emersi dall'analisi delle interviste.

- Tema 1. Le figure intervistate sono solitamente coinvolte in attività di boundary spanning: compiti tecnici legati alla loro funzione e interazioni significative.

Dall'analisi delle interviste è emerso che le figure intervistate proprio nello svolgimento della loro funzione sono impegnate in compiti tecnico-pratici quali attività amministrative, contabili, di produzione, formazione, ricerca, sviluppo e sicurezza, in alcuni casi, la realizzazione di progetti legati alla loro specifica area, oltre che nella soluzione di problemi ad essi connessi e/o nel superamento di ostacoli, identificabili, in generale, nel recupero di personale per la filiale tedesca, nella cultura e fiscalità cinese e russa, burocrazia italiana e cinese, sicurezza, errori nella realizzazione di alcuni prodotti. Parallelamente alle loro funzioni tecniche sono emersi gli orientamenti di tipo socio-emozionale dei soggetti intervistati riscontrabili nell'impegno manifestato a mantenere buone relazioni interne basate su: collaborazione, buona comunicazione, fiducia, ascolto e disponibilità, presenza, reciproca stima, serietà e comportamenti maturi. Sono aspetti che possono essere sintetizzati nelle seguenti affermazioni:

- “In genere, mi relaziono con tutti, dai due capi con i quali ho una costante relazione, a tutti i dipendenti in occasione dei pagamenti o semplicemente perché hanno delle richieste anche di natura amministrativa che non ha legami con l'organizzazione”;
- “[...] la mia gestione è stata sempre orientata a fare squadra. [...] Le decisioni complesse sono sempre prese tenendo conto della scala gerarchica, comunque io ho sempre cercato di far partecipare tutti alle discussioni cercando di renderli consapevoli di quello che stavamo/stiamo facendo”;
- “[...] Mi capita di dover fare quasi da ‘psicologo’ in alcune situazioni di conflitto, per poter aiutare le persone a tranquillizzarsi dopo una discussione/litigio con un altro”.

I network relazionali non sono emersi solo verso l'interno, ma anche verso l'esterno, specialmente in connessione allo svolgimento della loro funzione. È stato fatto riferimento a interazioni con clienti, commercialisti esperti, consulenti, figure esterne per lo smaltimento dei rifiuti, fornitori, verso i quali è stato sempre evidenziato l'importanza della relazione e della comunicazione. Non è mancata la descrizione di comportamenti utili ad esprimere orientamenti verso l'organizzazione, quando è stato fatto riferimento alla necessità di far conoscere i bisogni dell'organizzazione agli esterni. Sintesi di questo

processo sono alcune affermazioni: “Abbiamo rapporti decennali con figure esterne a cui chiediamo consigli, facendo così conoscere i bisogni dell’organizzazione”; “[...] io nel tempo ho cercato di far conoscere al commercialista tedesco la filosofia della nostra organizzazione: il fatto che lavoriamo in un certo modo secondo principi di correttezza e di norma”; “Mi sono occupata della procedura dello stoccaggio dei rifiuti per far rispettare le modifiche richieste dall’azienda esterna che si occupa della raccolta”.

A livello apicale, sono create forme di partenariato con organismi esterni, in particolare, con una corepla francese che si occupa di temi ecologici, proprio per condividere conoscenze e rispondere ai bisogni dei clienti. Pertanto, sono emersi orientamenti utili a rispondere sia ai bisogni organizzativi sia a quelli dei partner e/o collaboratori esterni. Il profilo che ne emerge è quello di boundary spanners coinvolti nel buon funzionamento dell’organizzazione di appartenenza non solo attraverso l’esecuzione di compiti specifici connessi al ruolo, ma anche di tessitori di relazioni.

- Tema 2. La gestione dell’emergenza ha richiesto la messa in atto di un piano, supportato dalla collaborazione di figure-chiave e di tutto il personale.

La gestione dell’emergenza sanitaria all’interno dell’organizzazione di riferimento è stata analizzata tenendo conto di tre fasi importanti utili a spiegare: (i) la valutazione della situazione; (ii) la formulazione di un piano di emergenza; (iii) l’esecuzione del piano ideato e la realizzazione del piano. Nello specifico, le tre fasi sono sinteticamente descritte nella Figura 6.

Fase	Obiettivo generale	Attività di boundary spanning: compiti e interazioni all’interno del Team e con il personale		
		Figure coinvolte nello studio con interazioni nell’organizzazione a livelli diversi (da qui in poi Team)	Interazioni tra il Team e il personale	Fattori socio-emozionali determinanti
Valutazione della situazione	Costruire il senso delle decisioni e delle azioni	<p>Analisi DPCM e adeguamento contesto</p> <p>Analisi delle informazioni già in possesso grazie alla filiale cinese</p> <p>Analisi del contesto e delle fasi lavorative e identificazione dei punti critici (mensa, spogliatoi, timbratura, uffici)</p> <p>Identificazione dispositivi necessari</p> <p>Identificazione figure per comitato anti-Covid</p> <p>Modalità di gestione dei tempi di ingresso-uscita</p> <p>Modalità di gestione di eventuali malattie/contagi</p> <p>Accertamento dispositivi elettronici da usare da casa</p> <p>Analisi organizzazione uffici</p>	<p>Condivisione con tutto il personale con riunioni in cortile</p> <p>Brevi report su DPCM per tutto il personale (<i>boundary objects</i>)</p> <p>Ulteriori comunicazioni via telefono, F2F individuali, messaggi, Skype (<i>boundary objects</i>)</p>	<p>Consapevolezza diffusa dell’emergenza e dei rischi</p> <p>Interazione</p> <p>Relazioni</p> <p>Comunicazione</p>

Formulazione del piano	<p>Definire priorità</p> <p>Identificare regole e comportamenti per creare fiducia e senso di sicurezza fisica e psicologica</p>	<p>Priorità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tutela salute - garantire sicurezza - tutela produttività aziendale - tutela lavoro - nuove regole e linee guida - munirsi di dispositivi e igienizzanti <p>Nuovi ruoli (<i>spontaneous links</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> - sostituto capoturno - composizione comitato anti-Covid - reale uso della competenza del medico del lavoro <p>Organizzazione: tempi e spazi e attività</p> <ul style="list-style-type: none"> - riduzione turni di lavoro per dipendenti di 10' minuti per ciascuno - definizione figure, turni, e documenti smartworking - pianificazione tempi per sanificazione postazioni individuali (dopo ogni turno) e intero contesto aziendale (ogni 15 giorni) - regolamentazione uso dispositivi; divieto uso mensa, spogliatoi e spostamenti tra le diverse zone aziendali - disposizione di nuovi servizi 	Immediata condivisione con tutto il personale delle nuove regole	<p>Coesione</p> <p>Comunicazione</p> <p>Fiducia</p> <p>Relazioni</p> <p>Presenza di decisioni</p> <p>Sicurezza</p>
Esecuzione del piano	Tutelare lavoro, salute e attività produttività	<p>Azioni: traduzione del piano in azioni concrete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - applicazione di regole e uso dei dispositivi - creazione e utilizzo di postazioni contrassegnate per entrata e uscita - rispetto dei divieti su utilizzo spazi - controllo e monitoraggio comportamenti da parte del comitato anti-Covid e capoturno 	<p>Programma anti-contagio per tutto il personale (<i>boundary objects</i>)</p> <p>Comunicazioni via telefono, riunioni cortile, F2F individuali, messaggi, Skype (<i>boundary objects</i>)</p>	<p>Leadership</p> <p>Maggiore presenza di responsabili e titolare</p> <p>Collaborazione</p> <p>Condivisione</p> <p>Flusso comunicativo</p> <p>Controllo</p> <p>Responsabilità del proprio ruolo</p>

		- controllo e monitoraggio indiretto tra pari - smartworking - creazione di servizi - nessun limite all'investimento risorse		e dei comportamenti Supporto emotivo Sicurezza
--	--	---	--	---

Figura 6. Sintesi delle tre fasi del piano anti-contagio.

La sintesi riportata nella Figura 6 mostra come la fase valutativa sia servita alla disamina della norma e del contesto, a un uso consapevole dell'esperienza e della conoscenza esistente per identificare i necessari cambiamenti da implementare. L'ideazione e la realizzazione del piano di emergenza sono state basate sulla diffusione di una cultura dell'emergenza che ha richiesto impegno e responsabilità nello svolgimento delle funzioni di ciascuno, ma anche la messa in atto di strategie socio-emozionali che potessero promuovere la partecipazione diretta e indiretta di tutti quali: una forma di leadership diffusa, la comunicazione, la costruzione del senso di sicurezza grazie alla disponibilità delle risorse, la condivisione e la collaborazione, la fiducia e la coesione, a cui si sono aggiunti il controllo dei comportamenti da parte degli organismi preposti e, in modo implicito, anche tra pari.

- Tema 3. La comunicazione e la qualità delle relazioni sono i sistemi catalizzatori delle attività e funzioni dei BS anche in situazioni di emergenza.

La comunicazione e le relazioni, insieme ad altri fattori, anche nella situazione di emergenza Covid, sono apparse come catalizzatori delle attività svolte dalle figure coinvolte, favorendo, grazie alla collaborazione di tutto il personale, la realizzazione del piano anti-contagio, la tutela del lavoro, della salute e dell'attività produttiva dell'organizzazione. È stato già fatto riferimento alla qualità delle relazioni fondate su stima, rispetto e riconoscimento del lavoro di ciascuno, oltre che sulla fiducia. Sono qualità che nella fase dell'emergenza, insieme alla cura del flusso comunicativo, si sono rilevate fattori determinanti per poter ottenere livelli sorprendenti di collaborazione.

La comunicazione, in fase d'emergenza, è stata costante a tutti i livelli organizzativi e determinante per la gestione dell'emergenza, non solo per la diffusione e la condivisione delle informazioni e delle decisioni, ma anche per la necessità di far percepire alle persone di potersi sentire al sicuro, come più volte registrato durante le interviste e sintetizzato da un partecipante:

- “[...] a marzo qualcuno aveva avuto paura a venire a lavorare ed è capitato che sono dovuto venire alle 10 di sera per tranquillizzare gli operai, facendo leva sia sulla disponibilità di tutti i dispositivi necessari sia sull'importanza di osservare i comportamenti corretti. Dopo l'incontro anziché andare a casa sono rientrati sulla loro postazione di lavoro. Molte aziende con codice ATECO come il nostro hanno dovuto chiudere perché i dipendenti sono stati a casa”.

Le strategie comunicative utilizzate sono state descritte, in generale, come quelle di sempre, ma sono state evitate incontri in ufficio di gruppo, incrementando invece l'uso del telefono, di Skype laddove necessario, dei messaggi, o anche riunioni in cortile. Lo scambio di informazioni tra gli operai, tra un turno e l'altro doveva avvenire con note scritte o via telefono. In aggiunta, spesso, si sono create interazioni via messaggio, prima inesistenti, “per il bisogno di sentirsi vicino agli altri”.

Durante questo periodo, dunque, la comunicazione è stata tessuta in “modo capillare e a catena” all’interno dell’organizzazione (Figura 7), dimostrando quanto la sua funzione collante abbia consentito la diffusione di una cultura dell’emergenza, permettendo la regolazione e l’autoregolazione dei comportamenti, lo svolgimento di un buon coordinamento e l’ottenimento di una piena collaborazione all’interno del contesto organizzativo.

Buone relazioni e la comunicazione sono stati dunque, a parere dei/delle partecipanti, i fattori che hanno permesso la diffusione del “senso di tranquillità e di sicurezza tra il personale, oltre che aver evitato lo svuotamento dell’azienda”, in un momento in cui il “contenuto dei discorsi era il Covid, sia per chi aveva paura di contagiarsi sia per chi ne negava il rischio”.

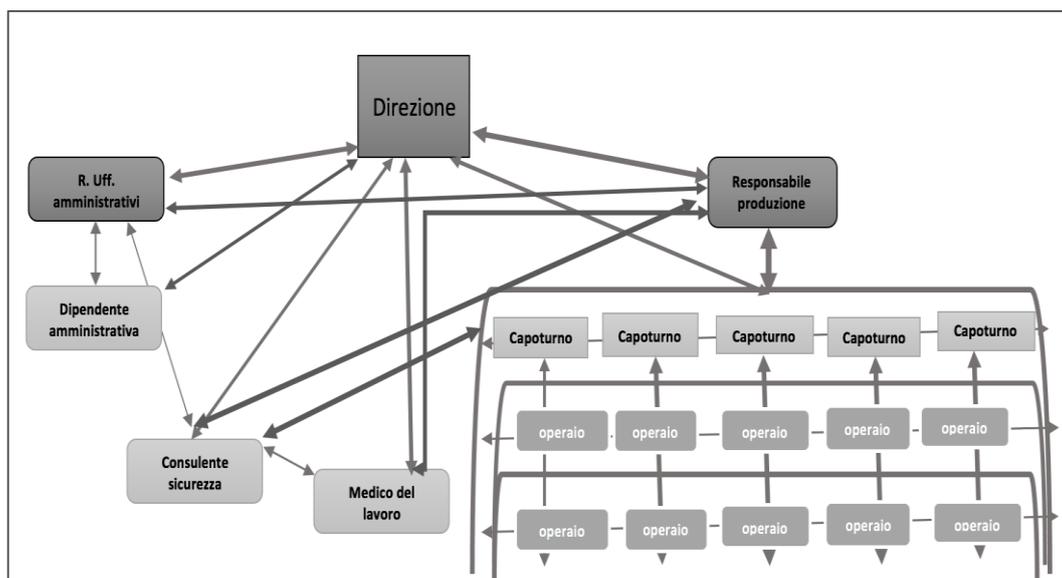


Figura 7. Network della comunicazione durante la gestione dell'emergenza sanitaria.

- Tema 4. Valori, competenza e strategie organizzative, valorizzazione delle persone sono i fattori che hanno consentito all’organizzazione di gestire insieme la pandemia e la sua dimensione profit.

Il quarto tema emerso ha consentito di rispondere alla seconda domanda di ricerca: Quali fattori hanno consentito all’organizzazione di gestire contemporaneamente l’emergenza e la sua dimensione profit?

I fattori che hanno *facilitato* di gestire efficacemente e contemporaneamente sia la pandemia sia la dimensione profit dell’organizzazione sono stati diversi e sintetizzati in tre categorie: valori, competenza e strategie, valorizzazione delle persone (Figura 8).

Dalle tre categorie emerse è venuta alla luce una forte attenzione ai bisogni, alla tutela della persona e del lavoro, ma anche quelle competenze e capacità strategiche dei boundary spanners organizzativi di promuovere un clima di fiducia, di rispetto e collaborazione che ha portato le persone a “sentirsi parte integrante di un’organizzazione che funziona”, ad essere “parte di un contesto e partecipe di un progetto con ricadute su se stessi”, oltre che a “lavorare in un contesto capace di tutelare lavoro e salute”.

Gli ottimi risultati dichiarati a livello di produttività economica sono un’ulteriore testimonianza della positività del processo messo in atto e frutto di una buona positiva

collaborazione tra dirigenza, i boundary spanners organizzativi e lavoratori. L'aspetto dei risultati è stato condiviso tra dirigenza boundary spanners e tutti i dipendenti con un successivo riconoscimento anche economico a tutti i dipendenti. La sinergia tra lo spirito collaborativo, che i boundary spanners dell'organizzazione hanno saputo promuovere e disseminare, e il risultato e il riconoscimento è stata ben sintetizzata da uno degli intervistati quando ha dichiarato:

- “[...] se tu la gente la tratti in un certo modo ottieni risultati anche in situazioni limite come queste. Questo per l'organizzazione è un gran bel messaggio: nessuno si è messo in malattia. Trattare bene significa che tratti l'altro con rispetto, gli riconosci quello che fa. Qui, per esempio, i dipendenti hanno avuto un riconoscimento economico dall'azienda visto che è stato raggiunto un ottimo risultato grazie alla collaborazione di tutti. [...] Questi sono aspetti che aiutano a far crescere la dirigenza in un modo, ma anche i dipendenti, facendoli sentire parte di un'organizzazione capace di assicurare lo stipendio in un periodo di incertezza”.

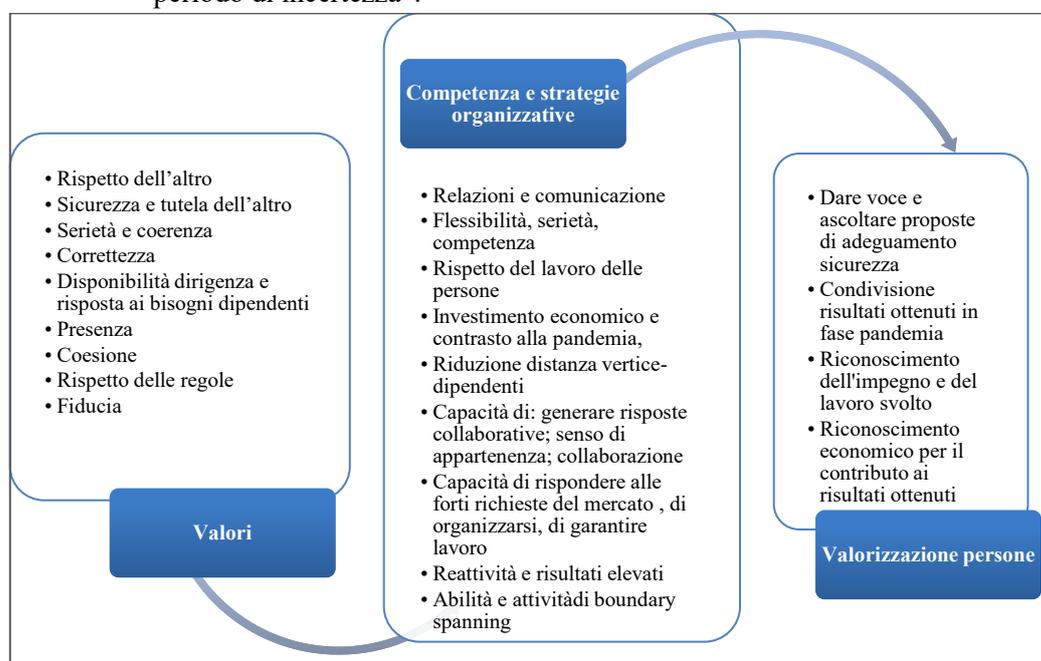


Figura 8. Sintesi dei fattori che hanno reso possibile gestione della pandemia e produttività.

- Tema 5. L'esperienza all'interno del contesto organizzativo durante l'emergenza sanitaria è stata percepita inizialmente come minaccia, ma poi come opportunità di miglioramento e di apprendimento

Questo ultimo tema ha consentito di rispondere alla terza domanda di ricerca: Quali sono le generali percezioni dell'esperienza in termini di ricadute sull'organizzazione?

Dall'analisi dei dati è emerso come l'esperienza di lavorare in azienda in tempo di pandemia sia stata percepita in modi diversi a seconda delle fasi e delle persone. Infatti, inizialmente, per alcuni la minaccia è stata la percezione dominante declinata in rischio per la salute o per l'attività produttiva dell'organizzazione; per altri, non proprio come una minaccia grazie alla possibilità di avere spazi, di eseguire il lavoro con i distanziamenti previsti, o di lavorare in smartworking; per altri ancora, come una preoccupazione di non riuscire a rispondere ai bisogni dei clienti come testimonia la seguente affermazione:

- “[...] più che una minaccia una preoccupazione, perché abbiamo avuto un incremento enorme di richieste. Da tutta Europa arrivavano richieste che in alcuni casi sono raddoppiati. In tal senso, il rischio di poter chiudere a causa della diffusione del virus minacciava la possibilità di rispondere alle richieste”.

L’esperienza è stata anche percepita come un’opportunità di miglioramento, poiché un’occasione per creare una forte collaborazione tra tutti, per osservare maturità nei comportamenti dei lavoratori, sviluppo di evidenti comportamenti costruttivi e collaborativi. Sono elementi sintetizzati nelle seguenti affermazioni:

- “[...] Gli aspetti che me lo hanno fatto capire è stato che 60 dipendenti sul posto di lavoro non si sono mai tirati indietro, non hanno giocato con le malattie. Quando è mancato qualcuno è stato possibile sopperire con gli straordinari: sono stati tutti più collaborativi”;
- “[...] strada facendo si è capito che poteva diventare opportunità di crescita, per come si comportavano le persone; si è prodotto di più quindi si è capito che poteva essere un’opportunità per migliorarsi anche dopo il COVID”.

Il senso di appartenenza e di sicurezza sono percezioni legate all’esperienza e che sono apparse come il *file rouge* dei dati raccolti. A tal proposito, un intervistato ha dichiarato: “I primi periodi sembrava di uscire di casa e andare in guerra, poi entravi qui, sul posto di lavoro, e ti sentivi più tranquillo grazie alle misure adottate”.

L’apprendimento è stato riferito a diversi aspetti, alcuni dei quali già menzionati in precedenza, ma che sono stati vissuti anche come fattori appresi:

- la *cultura dell’emergenza* collegata all’attenzione alla sicurezza, al rispetto delle regole, alla disponibilità e uso dei dispositivi, alla presenza dell’organismo di controllo, alla capacità di gestire l’emergenza e ostacolare la diffusione dei contagi;
- la capacità di promuovere e di aumentare i livelli di *condivisione e collaborazione*;
- possibilità di lavorare in *smartworking* in modo efficace e coscienzioso;
- cura del *flusso comunicativo*;
- maggiore consapevolezza della *fiducia dirigenza-dipendenti*;
- capacità di mantenere e *aumentare il livello di produttività*;
- consapevolezza della *buona politica aziendale*;
- consapevolezza dell’importanza *della cura delle relazioni*;
- consapevolezza di *un forte senso di appartenenza*;
- maggiore *attenzione al lavoro e cura dei materiali*;
- consapevolezza di *avere persone che ci tengono al loro lavoro*.

Da quanto è fin qui emerso sembra proprio che l’esperienza vissuta abbia aiutato le persone ad acquisire maggiore consapevolezza dell’importanza del loro lavoro e della loro funzione all’interno del contesto organizzativo, delle caratteristiche dell’ambiente in cui operano, oltre che del valore delle relazioni, come collante dei contesti organizzativi.

7. Conclusioni

Lo studio è stato condotto con la finalità di analizzare attività, funzioni e risultati delle azioni di boundary spanning in un'organizzazione, durante la prima fase dell'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid19 e che ha generato vere e proprie sfide per tutti i luoghi di lavoro.

Dall'analisi dei dati è emerso un profilo dei soggetti coinvolti nello studio chiaramente rispondente allo svolgimento della di funzione di boundary spanners nell'organizzazione: sono solitamente impegnati a svolgere sia compiti di natura tecnica legati al loro ruolo sia a tessere relazioni interne, ciascuno in rapporto alle caratteristiche della funzione svolta e orientate al buon funzionamento dell'organizzazione, oltre che a stabilire buone relazioni con i partner esterni: fornitori, agenti dei servizi esterni, clienti, consulenti, esperti.

In particolare, lo studio ha posto l'attenzione sulla loro funzione nella gestione del piano di emergenza messo in atto, rilevando come il loro ruolo sia stato fondamentale durante ogni fase dell'emergenza: la valutazione della situazione basata sull'analisi del contesto organizzativo, sulla comparazione tra i fattori contestuali e le nuove regole imposte dalla norma; l'ideazione di un piano per gestire l'emergenza ed evitare la diffusione del contagio; la realizzazione del piano che contemplasse oltre al rispetto delle regole imposte dalla norma, anche il rispetto di nuove regole legate alla specificità del contesto: tempi e postazioni per l'entrata e l'uscita; divieto di uso di specifici spazi; divieti di spostamenti all'interno dell'azienda; nuove modalità per lo scambio di informazioni e la regolazione del flusso comunicativo tra i dipendenti. Sono tutti aspetti che hanno richiesto ai boundary spanners organizzativi di continuare a svolgere i loro compiti di natura tecnica, ma soprattutto di svolgere in maniera forte quel supporto a carattere socio-emozionale per alimentare la fiducia in maniera costante, per generare alleanze implicite tra dipendenti e organizzazione, mediante lo sviluppo di uno spirito collaborativo, probabilmente mai sperimentato prima. Proprio queste abilità e azioni di *networkers* e *reticulists* (Williams, 2002) hanno consentito loro di costruire un clima di fiducia, di rispetto delle regole condivise, utile a contrastare la diffusione del contagio ed assicurare lo svolgimento dell'attività produttiva dell'organizzazione.

Per la gestione dell'emergenza, l'attività dei boundary spanners organizzativi di costruire network si è concentrata soprattutto sulla dimensione interna dell'organizzazione, infatti, durante le interviste non è stato fatto riferimento allo scambio di informazioni con esterni sulla gestione dell'emergenza, tranne che per situazioni del tutto informali e dovute al caso di fornitori con i quali c'era uno scambio di informazioni o di buone pratiche sul tema. Il messaggio che è venuto alla luce è quello delle "organizzazioni concentrate a cogliere la sfida e a superarla", proteggendo i confini organizzativi per impedire che la minaccia esterna potesse generare incertezze all'interno del proprio contesto organizzativo (Eggerink, 2008). Le sfide per i boundary spanners organizzativi sembrano essere state diverse: da un lato, era necessario respingere il rischio del contagio come influenza negativa esterna fungendo da *gatekeepers* (Tushman & Scanlan, 1981a; 1981b); dall'altro, di essere abili comunicatori all'interno del contesto organizzativo, dimostrando di ottenere successo nel coordinamento e impegno collettivo in uno sforzo collaborativo significativo da parte di tutti (Drabek & McEntire, 2002), senza trascurare quella comunicazione esterna legata all'attività produttiva. Le abilità di creare relazioni, un contesto sicuro, e quindi di identificare le giuste soluzioni e azioni operative in risposta ai problemi causati dall'emergenza hanno consentito loro di aumentare la performance organizzativa (Eggerink, 2008), di identificare figure consentendo così all'organizzazione di conservare con successo la sua dimensione profit.

Riportando le occorrenze rilevate rispetto all'uso di alcuni termini utilizzati dagli/dalle intervistati/e sono emersi alcuni concetti utili a sintetizzare il focus delle azioni dei boundary spanners e quindi dell'organizzazione, ma anche il contenuto del discorso posto al centro della Figura 9.

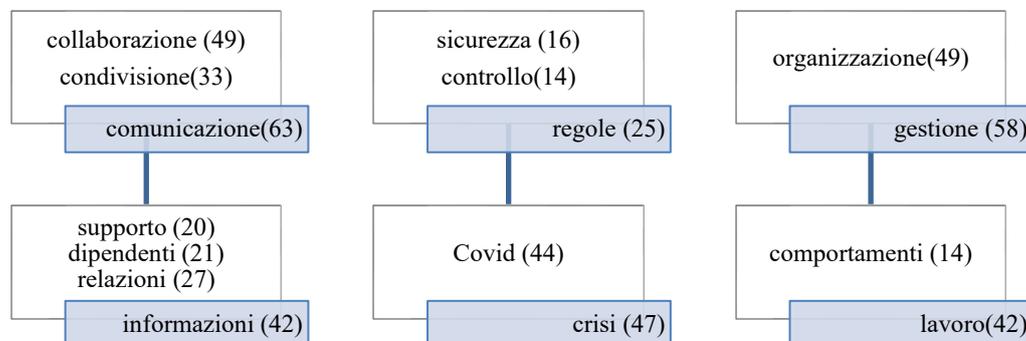


Figura 9. Occorrenze nei discorsi dei partecipanti.

Questo può contribuire a spiegare perché la comunicazione e la relazione, facilitata dalla condivisione, dalla vicinanza espressa attraverso il flusso informativo, dal supporto manifestato dal desiderio di garantire un contesto sicuro, siano state un mezzo per la costruzione di un clima di fiducia e del senso di appartenenza. Si sono rilevate fattori determinanti e necessari, divenendo catalizzatori dell'attività dei boundary spanners organizzativi. È un aspetto che li ha portati a identificare strumenti per la diffusione delle informazioni, a rafforzare anche l'uso dei tool tecnologici (*boundary objects*) sia per la necessità di rispettare le regole sia per stabilire un maggiore contatto in un momento in cui è stato necessario rimanere distanti. Le risposte da parte dei dipendenti a tali azioni e alla presenza di un ambiente organizzativo sicuro, e volto a preservare salute e lavoro, sono state la collaborazione, la responsabilità dei comportamenti e il rispetto delle regole, consentendo di avere sempre sotto controllo la gestione della pandemia e della performance organizzativa. Tutto questo, insieme al discorso delle persone centrato sul Covid e sulla paura implicita per una possibile crisi hanno generato un nuovo linguaggio comportamentale e comunicativo utile a fronteggiare la sfida (Kristiansen et al., 2019).

I risultati riportati in questo contributo mostrano come le figure dei boundary spanners possano agire come *manager delle relazioni* (Ancona & Cadwell, 1992), ovvero come leader relazionali capaci di promuovere lo sviluppo dell'interdipendenza tra i membri di una comunità lavorativa, generando una collettiva collaborazione e partecipazione nel conseguimento degli obiettivi organizzativi. Sono coloro che, insieme a una strategia organizzativa attenta alla comunità che la abita, possono sia conciliare la cura del contesto e delle persone che lavorano con la performance produttiva di un sistema, sia fronteggiare le sfide del cambiamento e dell'imprevisto.

Gli elementi emersi come fattori strategici di tale processo si presentano dunque con il potenziale per poter produrre effetti positivi in tutti i contesti organizzativi, indipendentemente dalle loro caratteristiche. Infatti, come è emerso dai dati, se l'approccio è sempre quello della buona relazione e del rispetto, della comunicazione e della condivisione, oltre che della valorizzazione nelle sue diverse forme, allora è possibile non solo avere figure come *planned links*, ovvero figure che per il loro ruolo svolgono funzioni di ponte tra l'organizzazione e i suoi membri con impegno e responsabilità, ma sapere che è possibile fare affidamento anche su posizioni di *spontaneous links*, sempre necessari nei

momenti di crisi o emergenza e pronti ad offrire la loro disponibilità (Alvinus et al., 2010), come è accaduto nel contesto descritto, quando volontariamente un capoturno ne ha sostituito un altro assente, per poter assicurare sempre il pieno rispetto delle regole.

Per concludere, occorre evidenziare che lo studio qualitativo qui riportato non intende essere esaustivo in termini di risultati ottenuti, proprio per il limite rappresentato dal numero dei soggetti e dei contesti coinvolti. Tuttavia, la significatività dei fattori identificati mette in luce sia l'importanza per ogni sistema di essere un'organizzazione capace di apprendere anche in situazioni difficili, sia una rilevante implicazione pratica riferita alla necessità, per ogni contesto organizzativo, di avere figure con competenze di boundary spanners (Tino, 2018a; Tino & Fedeli, 2019), poiché come sostiene Williams (2010) “not everyone who engages in boundary spanning can be classed as a boundary spanner” (p. 7).

Riferimenti bibliografici

- Adelmeque, C., Kemeris, S., & Senkius, D. (1994). *Rethinking case study*. New York.
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research, 81*(2), 132–169.
- Aldrich, H., & Whetten, D. A. (1981). Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity. *Handbook of organizational design, 1*, 385–408.
- Alvinus, A., Danielsson, E., & Larsson, G. (2010). The inadequacy of an ordinary organisation: organisational adaptation to crisis through planned and spontaneous links. *International Journal of Organisational Behaviour, 15*(1), 87–102.
- Alvinus, A., Kylin, C., Starrin, B., & Larsson, G. (2014). Emotional smoothness and confidence building: boundary spanners in a civil-military collaboration context. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 6*(3), 223–239.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly, 37*(4), 634–665.
- Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of contingencies and crisis management, 18*(4), 195–207.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative* (2nd ed.). Bologna: Il Mulino.
- Corrao, S. (2005). L'intervista nella ricerca sociale. *Quaderni di Sociologia, 38*, 147–171. <https://doi.org/10.4000/qds.1058> (ver. 25.05.2021).
- Curnin, S., & Owen, C. (2014). Spanning organizational boundaries in emergency management. *International Journal of Public Administration, 37*(5), 259–270.
- Curnin, S., Owen, C., & Trist, C. (2014). Managing the constraints of boundary spanning in emergency management. *Cognition, technology & work, 16*(4), 549–563.

- Drabek, T. E., & McEntire, D. A. (2002). Emergent phenomena and multiorganizational coordination in disasters: Lessons from the research literature. *International journal of mass emergencies and disasters*, 20(2), 197–224.
- Ekkerink, R. (2008). *Boundary spanning activity: does environmental uncertainty make a difference? A research to the perception of the dutch manager of the Dutch SME on the Spanish market*. Madrid: Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Universidad Complutense de Madrid.
- Engeström Y. (1987). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical conceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y. (1999). Innovative learning in work teams: analysing cycles of knowledge creation in practice. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R. L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on Activity Theory* (pp. 377-406). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10.
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 633–648.
- Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207–225.
- Kapucu, N., Arslan, T., & Collins, M. L. (2010). Examining intergovernmental and interorganizational response to catastrophic disasters: Toward a network-centered approach. *Administration & Society*, 42(2), 222–247.
- Kristiansen, E., Johansen, F. H., & Carlström, E. (2019). When it matters most: Collaboration between first responders in incidents and exercises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 72–78.
- Oscarsson, O. (2019). Boundary work to conduct business as usual: interaction at the boundary between the affected organization and emergency responders. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 10(2), 212–232.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tino, C. (2018a). *L'alternanza Scuola-Lavoro. Le dimensioni-chiave per promuovere Partnership Strategiche. Boundary spanners: un nuovo profilo professionale per le figure scolastiche dell'alternanza scuola-lavoro*. Milano-Torino: Pearson.
- Tino, C. (2018b). Boundary spanners: a study about teacher-tutors' orientations of School-Work Alternation programs. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 18 (2), 89–102.
- Tino, C., & Fedeli M. (2019). Traduzione, validazione e affidabilità della versione italiana del questionario Boundary spanning behaviors. *Formazione, lavoro, persona*, IX (27), 58–69.

- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981a). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24(2), 289–305.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981b). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal*, 24(1), 83–98.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103–124.
- Williams, P. (2010). Special agents: The nature and role of boundary spanners. *ESRC Research Seminar Series. Collaborative Futures: New Insights from Intra and Inter-Sectoral Collaboration*. University of Birmingham.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.