



## CREIAMO

### Centro di Ricerca, Educazione, Innovazione, Azione Manageriale e Organizzativa

CREIAMO nasce dalla consapevolezza che oggi sono a disposizione molteplici ricerche e prospettive teoriche che possono avere significative ricadute pratiche per affrontare con efficacia i problemi della convivenza umana, a qualunque livello essi si situino. In particolare, molteplici studi teorici multidisciplinari e transdisciplinari (ispirati in parte dagli innovativi sviluppi delle scienze dei sistemi complessi) iniziano a prospettare una visione integrale del fenomeno umano, svincolato da talune prospettive riduzioniste che derivavano da una malintesa concentrazione su un'epistemologia tradizionale delle scienze naturali, già peraltro obsoleta anche in questo campo.

In gioco è la possibilità di sviluppare idee e reti attive per promuovere sperimentazioni di modi diversi di concepire e realizzare rapporti economici, sociali e di partecipazione civica.

Il Centro ambisce a sostenere soggetti, organizzazioni e manager desiderosi, disponibili e orientati a dare vita a esperienze originali, capaci di tessere pensiero, soggetti, tecnologia, etica, legami e saggezza.

#### *Scenario*

Il contesto che rende ancora più urgente la valorizzazione di questi sviluppi teorici e le loro ricadute umane è, da un lato, quello degli attuali processi di globalizzazione e, dall'altro, quello dell'inaudito decollo delle possibilità tecnologiche. Intrecciati insieme, entrambi questi processi esercitano un'influenza pervasiva a tutte le scale delle convivenze umane, e trasformano irreversibilmente le forme della vita quotidiana e della vita associata degli individui e delle collettività.

I cambiamenti radicali degli scenari politici, sociali e culturali in atto impongono ai decisori, ai professionisti e ai cittadini non solo e non tanto di individuare soluzioni nuove a problemi tradizionali, ma anche e soprattutto di mettere in atto un cambiamento di paradigma che comporti una riformulazione dei problemi con i quali l'umanità oggi è obbligata a confrontarsi. Tutte le comunità umane sono ora chiamate a formulare i loro problemi in una dimensione sistemica e planetaria, che privilegi i nessi fra le azioni locali e i loro esiti di portata globale. Ne deriva la necessità di individuare strategie e soluzioni che vadano nella direzione della



sostenibilità ambientale e sociale (ma anche, nello stesso tempo, cognitiva e mentale) e che siano capaci di concepire gli sviluppi economici, politici e sociali a partire dalla centralità dello sviluppo umano quale valore fondamentale.

Ogni comunità umana è così chiamata a realizzare, con i suoi attori individuali e collettivi, uno sviluppo che sia capace di concepire le risorse umane non come dissipatrici delle risorse ambientali, ma come moltiplicatrici di innovazioni e di opportunità per gli individui e per le collettività, per il presente e per il futuro, per i sistemi naturali non meno che per i sistemi umani.

Possiamo così identificare quattro dimensioni costitutive che caratterizzano trasversalmente i contesti organizzativi emergenti: il governo dell'inatteso; la diversa architettura dei processi lavorativi e, più in genere, cooperativi; l'orientamento a nuovi valori; l'alta affidabilità organizzativa richiesta per una appropriata governance dei processi.

La prima dimensione fa riferimento alla necessità di misurarsi con situazioni in cui l'irrompere dell'inatteso, dell'emergenza, del non previsto, dell'estremo costituisce una esperienza quotidiana. A volte tale irruzione si manifesta in forme drammatiche e catastrofiche (incidenti in centrali nucleari, terremoti, incendi, atti terroristici, pandemie, ...) inducendo la necessità di aumentare la soglia di resilienza e la capacità di attenzione e di vigilanza per fronteggiare tali situazioni. In quanto proprietà di alcuni materiali legata alla capacità di non rompersi pur se esposti a notevoli pressioni e sollecitazioni esterne, la resilienza è divenuta una metafora estensiva della possibilità di affrontare e sopportare sollecitazioni lavorative e professionali dovute a un numero sempre crescente di situazioni. Sempre più di frequente, tali situazioni si manifestano nella quotidianità dei processi, dove errori, inconvenienti, scarti rispetto a quanto previsto, dovuti a molteplici e imprevedibili circostanze, si propongono come l'inatteso da fronteggiare e gestire. Oltre alla resilienza serve, in questo caso, una capacità di anticipare gli eventi, e quindi di prevedere il tipo di rischi che incombono, connessa a un'attenta lettura di ciò che accade: anche e soprattutto dei segnali deboli e apparentemente irrilevanti ma addirittura significativi.

La seconda dimensione riguarda l'esigenza di architetture organizzative ibride e fortemente dipendenti dal contesto specifico (ad hoc), in grado di declinare più adeguatamente l'esigenza di differenziazione e integrazione propria di ogni struttura organizzativa e organizzata. Gli scenari attuali richiedono un'attenzione a processi di apprendimento diffusi, caratterizzati da un'elevata circolazione delle conoscenze disponibili e dalla non gerarchizzazione delle decisioni: la dispersione di queste decisioni apre alla possibilità di aumentare il livello di partecipazione di ogni attore organizzativo al buon funzionamento complessivo.

La terza dimensione, relativa ai nuovi valori emergenti, enfatizza la possibilità di apprendere dagli errori, che vengono utilizzati come fonte di interpretazione e di esercizio critico nei confronti degli ordinari processi di lavoro e di cooperazione. Questa capacità di segnalare e



utilizzare gli errori alimenta una co-responsabilità transattiva, per cui ognuno proattivamente offre il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi concordati. Altro valore è la rappresentazione del proprio lavoro come fisiologicamente caratterizzato da elevati livelli di disordine e di emergenza, connessi alla strutturale incertezza che caratterizza ambienti sollecitati da rapide trasformazioni, evoluzioni e mutamenti.

La quarta dimensione rimanda a framework teorici ormai consolidati e in uso. Pensiamo al *sensemaking* di Weick (1997), relativo alla possibilità/necessità di attivare spazi di riflessione funzionali alla ricognizione ed elaborazione delle opacità, delle oscurità e dei chiaro-scuro connessi ai processi del concreto fare in azione, aprendo prospettive e visioni per cui le prestazioni lavorative possono essere riconosciute intersoggettivamente e assumere una forma che le rende comunicabili e relativamente riproducibili, tra costanti e varianze, ripetizioni e improvvisazioni. Pensiamo anche al costrutto di *loose coupling* (legame lasco), che rimanda alla necessità di rappresentare e articolare processi organizzativi opportunamente flessibili (né troppo stretti/strutturati per evitare irrigidimenti e conseguenti inadeguate letture dei bisogni; né troppo sfilacciati e allentati per evitare dispersioni e inefficienze), così da mettersi in relazione con il contesto di riferimento, con la giusta adattività richiesta dal costante mutare ed evolvere delle domande e delle pressioni. O, ancora, all'*enactement* come capacità di focalizzarsi su aspetti e di configurare oggetti definiti all'interno del flusso di esperienza in cui si è immersi, affrontando i problemi e attivandosi per possibili e sostenibili soluzioni. Infine, pensiamo anche al concetto e alla pratica di *mindfulness*, relativi alla complessa capacità di attivare le diverse risorse disponibili, individuali e collettive, in grado di valorizzare le conoscenze sedimentate e di sviluppare un'articolata consapevolezza degli scenari in cui si è coinvolti, una rappresentazione della complessità dei problemi da fronteggiare, un'attivazione congruente e pertinente delle azioni e delle competenze esistenti.

Abitare e attraversare scenari organizzativi caratterizzati dalle dimensioni evocate sollecita indubbiamente un'interpretazione della governance orientata a un vedere professionale che si apprende e si condivide dentro pratiche e aggregazioni diverse, in un intreccio tra dimensioni soggettive, relazionali, scientifico-culturali e istituzionali, che connotano tutte quante l'agire manageriale.