

PIER LUIGI CELLI

LEZIONI PER IMPRESE NOSTALGICHE DEL FUTURO

Che cosa stiamo
imparando dalle crisi

ESTE
instant book

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. Overlaid on this are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some showing their pages and spines, scattered across the scene.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

LEZIONI PER IMPRESE
NOSTALGICHE DEL FUTURO

Che cosa stiamo
imparando dalle crisi

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2021 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-47-6

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale
o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Pier Luigi Celli

Lezioni per imprese nostalgiche del futuro

*Che cosa stiamo imparando
dalle crisi*

ESTE

libri

Ad Alice
Che ancora non lo sa

*“La vittoria non arriderà al più forte,
ma al più fluido”*

Sun Tzu

INDICE

PREMESSA

L'inadeguatezza di fronte all'imprevedibile ... 15

PARTE PRIMA

Razionalità e flessibilità contro le crisi

Un sistema variabile e complesso 21

Serve plasticità organizzativa..... 27

**Esperienze accumulate
e conoscenze situate 31**

PARTE SECONDA

Nuovi modelli organizzativi e culturali

**L'immunità d'impresa
e l'aspirazione a teste ben fatte 39**

**Si abbattono i confini
e cambiano i modelli..... 43**

**Lo smart working (da solo)
non è una soluzione 49**

**Serve un nuovo modello
di capo intermedio 53**

La cura che genera appartenenza..... 57

PARTE TERZA

*Aumentano le competenze,
cambia l'apprendimento*

**Ogni lavoratore è un curriculum,
ogni persona è una biografia..... 67**

Sviluppare la capacità negativa..... 69

**Autorevolezza e responsabilità nel nuovo
paradigma capo-collaboratore..... 73**

**Rischiare un apprendimento operativo
da bricoleur 77**

POSTFAZIONE

La tentazione di tornare al passato..... 85

AUTORE

Pier Luigi Celli 91

PREMESSA

L'inadeguatezza di fronte all'imprevedibile

Le crisi ricorrenti, che sembrano ormai non dare tregua a tutti gli apparati *latu sensu* qualificabili come organizzazioni, stanno rivelando la debolezza dei modelli ereditati: cresce l'obsolescenza degli strumenti messi a punto in decenni di pratiche e, soprattutto, si evidenzia l'impreparazione dei sistemi nell'affrontare emergenze che si presentano con caratteristiche non codificate e, sempre più spesso, non prevedibili.

Si sta imponendo con forza un cambio impetuoso di tutti i fenomeni in atto – politici, sociali, economici (mercati, prodotti, attori in competizione, sistemi finanziari, ecc.) – sotto la spinta di una globalizzazione sempre meno governabile in un contesto geopolitico in forte fibrillazione. Ogni assetto organizzativo, dunque, sembra forzato alla resa dei conti con un armamentario strumentale e cognitivo inadeguato ad affrontare i nuovi problemi che si pongono.

Investite da accelerazioni che le mettono di fronte a scelte imprevedute e non sperimentate, le organizzazioni formali subiscono paralisi operative che complicano la situazione. Esse, infatti, sono normalmente strutturate e programmate per affrontare problemi ormai standardizzati e di routine che trattano abitualmente situazioni correnti.

Vanno in difficoltà se messe in condizioni di dover cambiare punto di vista, soprattutto perché ciò metterebbe in discussione la loro sicurezza, ancorata da sempre a un sistema coerente di processi, regole e relazioni che normalmente non prevedono sconfinamenti.

Il sistema di conoscenze che formava il *corpus* delle culture d'impresa e ne informava le regole operative, come vedremo, non può reggere a lungo lo stress di adattamento e, di conseguenza, si perderà gran parte del loro senso.

I nuovi contesti così turbolenti non consentono più agli attori di prevedere esattamente il futuro dei sistemi sulla base delle premesse e della programmazione classica delle azioni in vista degli obiettivi.

Di fronte all'esplosione di una complessità prima neppure immaginabile, dunque, le impre-

se sono costrette a confrontarsi con un presente per cui si trovano impreparate e a dover rivedere acquisizioni storicamente benemerite.

Spinte a rimettere mano a schemi di impostazione e a modelli relazionali ormai inadatti e, spesso, persino controproducenti, soffrono con fatica la perdita di valore delle esperienze che avevano consolidato nel tempo, sorprese che il sistema non funzioni alla stessa maniera tutte le volte che è messo nelle identiche condizioni.

Così, per le aziende confrontarsi con ambienti, situazioni, problemi, crisi e sfide, che hanno una natura diversa da quella frequentata per decenni, significa esattamente dover reinterpretare se stesse per cercare di venire a capo di una complessità con cui, in prima battuta, non è mai automatico riuscire a intendersi.

Sfuggono, prima ancora degli strumenti indispensabili, le risorse cognitive adeguate. Quelle collaudate negli anni per inquadrare i termini delle situazioni operative abituali, infatti, scontano tutta la loro inadeguatezza.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

