

## GIORNATE DI STUDIO

Milano, 11.12 maggio 2017

# Governare le organizzazioni e noi stessi in scenari incerti e turbolenti. Un lavoro impossibile?

---

*Per governare in situazioni d'incertezza serve la capacità di sperimentare sistemi  
che rispondano alle esigenze delle persone.*

*Sono spesso percorsi zigzaganti e dubbiosi, ma che ci permettono di attraversare  
il nostro mondo turbolento vivendo e non solo sopravvivendo.*



*Katsushika Hokusai, "La grande onda presso la costa di Kanagawa",  
dalla serie "Trentasei vedute del monte Fuji" (1830-1832 circa).  
Xilografia policroma, 25,9 x 38,5 cm.*

## Una società attraversata da incertezze crescenti

---

Certamente incertezze e rischi sono iscritti nell'esistenza e sono correlati alla consapevolezza degli esseri umani. Possono essere intesi come minacce per gli equilibri raggiunti, ma anche come opportunità. Affrontandoli possiamo scoprire qualcosa di nuovo, produrre ricchezza, generare nuove idee. L'essere imprenditori, l'inventare nuovi servizi e nuove forme organizzative, interpretare la funzione di responsabile, di manager con dimensioni innovative, comporta il misurarsi col rischio di ciò che non è sicuro, scontato, già conosciuto.

Ma un conto è esplorare mari quieti, con mappe sicure, strumenti di navigazione e di previsione in grado di dirci quali saranno le condizioni che incontreremo, un altro è governare un'imbarcazione in un mare turbolento, tempestati da informazioni e richieste, con previsioni non attendibili e mappe che non sappiamo più se adeguate ai mondi che attraversiamo. Queste ci sembrano per molti versi le condizioni in cui le organizzazioni lavorative e le persone che ne sono parte essenziale, si trovano spesso a vivere in questi ultimi anni.

I livelli di incertezza ci sembrano aumentati e così sono rappresentati dalle persone.

La globalizzazione, con i mutamenti radicali dei mercati e delle produzioni, le nuove tecnologie, i movimenti migratori di milioni di persone e la messa in discussione di confini, di nazioni, di organizzazioni internazionali come l'U.E. e di costumi, con reazioni contraddittorie (Brexit, confini chiusi con muri e fili spinati, l'elezione a sorpresa di Trump, l'apertura a nuove visioni di famiglia, di sessualità, ...) sono emblematici delle turbolenze che ci stanno sbalottando. Ci interrogano e ci interroghiamo: come possiamo governare le nostre organizzazioni e le nostre vite in questo mare d'incertezza? Costruire muri e rinchiudersi? Uscire affrontando i venti e le onde o rimanere fermi nel porto in attesa di mari più sicuri?

Le organizzazioni lavorative e i singoli soggetti sono esposti, grazie a strumenti sempre più raffinati, a livelli di comunicazioni e informazioni in quantità inimmaginabili anni fa. Nel contempo l'accesso alle notizie, a narrazioni le più disparate sugli accadimenti avviene con grande velocità e confusione. Strumenti come internet, smartphone, posta elettronica e i grandi sistemi di elaborazione dati ci possono porre in contatto immediato con una massa sconfinata di dati, notizie d'ogni genere, relative alle materie più diverse. Il remoto sembra scomparire: confini spaziali e temporali svaniscono, tutto, troppo forse può presentificarsi. Distanze, anche protettive, scompaiono, ci possiamo avvicinare a tutto e ciò ci sovraccarica.

Nel contempo nel mondo delle amministrazioni pubbliche, dei servizi e delle imprese profit e no profit, vincoli posti dai vari apparati locali, regionali, nazionali ed europei, intrecciati con produzioni di normative turbolente, spesso caotiche, mettono in situazioni di grande incertezza operatori, manager, responsabili e cittadini.

Mobilità e libertà di persone, informazioni, capitali, di commercio sono cresciute in termini esponenziali, mentre gli strumenti per filtrare, dare senso, interpretare questa massa di stimoli non si sono sviluppati allo stesso ritmo. Le categorie interpretative e i saperi sembrano non farcela a discriminare. Le nostre stesse menti sembrano non poter star dietro, navigare in

questo mare di possibilità. Nel nostro lavoro osserviamo crescenti livelli di difficoltà ad affrontare queste minacciose opportunità.

Una chiave per andare alle radici di queste incertezze è forse quella delle aperture. L'apertura dei confini, l'apertura agli scambi e alle comunicazioni e l'apertura a possibilità di vita impensabili fino a qualche decennio fa hanno dato grandi possibilità a persone e organizzazioni, le hanno chiamate a maggiori responsabilità. Codici comportamentali e sistemi di valori che sembravano iscritti nella nostra cultura, solidi, tanto da essere definiti "naturalisti", sembrano, almeno in parte, sciogliersi come neve al sole abbagliante delle possibilità. Molte istituzioni (lo Stato, i sindacati, le istituzioni internazionali, la famiglia, le istituzioni educative, ...) con i loro codici, i valori, le regole che obbligavano, incanalavano, a volte opprimevano, sembrano non essere più in grado di vincolare, contenere adeguatamente e nel contempo proteggere persone, gruppi, organizzazioni.

L'interrogativo sul come sia possibile governare in situazioni d'incertezza investe sia le organizzazioni, che i singoli soggetti.

Il patto inconsapevole dei cittadini del mondo, che Freud aveva richiamato in "Disagio della civiltà", ossia la rinuncia a parte della libertà in cambio di una maggiore sicurezza è andato perso in particolare nel secolo scorso. Abbiamo conquistato maggiori libertà, ma nel contempo ora dobbiamo fare i conti con aumentate incertezze. Osserviamo movimenti che sembrano indicare una "fuga dalla libertà" (E. Fromm), forse desideri di una "servitù volontaria" (E. De La Boétie).

La smobilitazione di sistemi sociali di protezione ci richiama ai nostri limiti, all'illusione dell'individualismo, alle paure di non farcela e forse alla necessità di ricostruire, rinnovare l'alleanza dei soggetti con le organizzazioni, con le istituzioni, con l'altro. È possibile costruire nuove protezioni, senza ritornare a nuove forme di servitù?

## Incerteze e identità

---

Le identità lavorative, quelle delle nostre organizzazioni, le nostre identità personali sono costruite nel tempo attraverso relazioni. Sono memoria di queste, sono incardinate sul passato (titoli di studio, carriere, curriculum, risultati ottenuti, posizioni occupate, storie famigliari, ...). In questo senso, guardandoci indietro possiamo dire chi siamo. Ma in questi nuovi scenari turbolenti, le identità sembrerebbero costituirsi sul futuro. Ci definiamo, ci definiscono, forse sempre più, in base a ciò che potremmo diventare, in base alle potenzialità, alle potenziali relazioni, alle capacità di diventare diversi da ciò che siamo, al virtuale. Forse accade alle nostre organizzazioni e a noi stessi ciò che osserviamo nelle borse, dove le società sono spesso valutate più per quello che ci si rappresenta potranno essere nel futuro che per ciò che sono state o sono: non contano tanto i risultati di bilancio presenti, ma quelli virtuali, futuri.

L'idea di carriera lavorativa, di stabilità, diventano sempre più gassose. Ciò genera disorientamenti sulle nostre identità lavorative.

A legami stabili, fino all'idea dell'essere da un lato "incatenati ad un posto di lavoro", si vanno sostituendo sistemi di relazioni fluidi e più o meno duraturi, con soggetti e contesti diversi. Situazioni che godono di maggiori gradi di libertà, ma che generano maggiori incertezze e con minori capacità di identificazione.

Conquiste delle nostre società come le unioni civili, i matrimoni tra persone dello stesso sesso, la questione transgender, il fine vita e la presenza di robot nei servizi alla persona, mettono in discussione le identità o un certo modo di intenderle.

Questi contesti incerti e turbolenti sollecitano, mettono sotto stress, indeboliscono le nostre identità, ma nel contempo aprono possibilità stupefacenti.

## La richiesta di attrattori, elementi a cui attaccarsi, organizzatori

---

Ci sembra che in questi scenari si colga la richiesta di punti di riferimento, spesso concretizzati in persone, capi, leader a cui sembra ci si voglia attaccare, che diano sicurezza. Personaggi spesso idealizzati, che rapidamente cessano d'essere oggetti a cui attaccarsi, per diventare oggetti da attaccare.

Nell'incertezza sembrano essere maggiormente necessari organizzatori, ossia forme di pensiero, sistemi sociali, soggetti capaci di collegare, scegliere, costruire senso.

L'individuazione di singoli leader va in questa direzione. Si pensa, si desidera e si sogna che siano capaci di far scomparire l'incertezza, eliminando ansietà e disorientamento. Può essere una prospettiva rassicurante, ma è anche regressiva, perché caratterizzata da grandi idealizzazioni e semplificazioni. Pensiamo non sia l'unica strada per affrontare l'incertezza, assieme alle ansie che comporta. Ci sembra siano possibili anche forme differenti di risposte. Possiamo osservare organizzatori differenti: istituzioni ridefinite, processi di conoscenza, gruppi di lavoro, gruppi dirigenti in grado di delimitare, contenere, dare forme e senso, spesso provvisori, al divenire turbolento, riducendo la confusione e rendendo sostenibile l'incertezza.

Che saperi, che modalità di pensiero e di conoscenza per governare?

Le situazioni di rischio sono definibili con sufficiente precisione. È possibile calcolare la probabilità di eventi e le conseguenze che questi eventi possono avere in termini di costi e benefici. Si possono mettere a punto sistemi di calcolo, algoritmi che ci permettono di prefigurare in termini probabilistici scenari di rischio. Saperi consolidati ci possono essere di grande aiuto per affrontare queste situazioni. Un'ampia e profonda disponibilità di dati e la loro rapida rielaborazione ci permette appunto di calcolare e governare i rischi.

L'incertezza è invece per definizione incalcolabile, imprevedibile. La grande disponibilità di dati non la riduce, anzi, può rendere ancora più difficile il governo delle organizzazioni in queste situazioni. Non serve cercare di anticipare il futuro, in questa prospettiva imprevedibile, ma serve attrezzarsi per comprendere, navigare, surfare sulle onde dell'incertezza, dell'imprevedibile. Quali stili di pensiero, quali processi di conoscenza, quali strumenti possono essere più utili?

## Le Giornate di Studio: un'opportunità di ricerca e riflessione

---

Lo Studio APS è un gruppo di professionisti che intervengono in organizzazioni differenti sia private che pubbliche, di diversi settori. Attraverso queste esperienze sul campo, generalmente pluriennali, ha l'opportunità d'entrare in contatto con questioni, fenomeni, condizioni umane assai diverse e che nel tempo mutano, anche in funzione delle condizioni di contesto.

In questi ultimi tempi abbiamo osservato un accentuarsi di condizioni e sentimenti di diffusa e profonda incertezza. Ci è parso questo un elemento su cui condurre al nostro interno un processo di riflessione, valorizzando le esperienze nostre e dei nostri clienti. Abbiamo così realizzato e stiamo realizzando una ricerca interna che ha coinvolto anche alcuni studiosi esterni al nostro gruppo.

È a partire da questo iniziale lavoro che proponiamo queste Giornate di Studio. Intendono essere da un lato una proposta di spunti e ipotesi parziali, dall'altro un'occasione per allargare uno scambio con altri soggetti, con organizzazioni lavorative e quindi contribuire assieme ad attrezzarci per affrontare le incertezze crescenti che caratterizzano i mondi lavorativi e le persone che di questi sono elemento portante.

### Gli obiettivi

---

In queste giornate intendiamo costruire dei momenti in cui proporre ai partecipanti:

- analisi sulle situazioni d'incertezza in cui le organizzazioni e le persone si muovono;
- riflessioni sulle modalità con cui il governo delle organizzazioni e delle persone è interpretato quando ci si misura con queste condizioni;
- momenti di confronto su cosa e come si potrebbero proporre piste innovative per affrontare un'incertezza che non dipende da noi.

### Organizzazione dei lavori

---

Per l'edizione 2017 abbiamo ipotizzato un'articolazione dei lavori su due giornate: giovedì 11 e venerdì 12 maggio.

La prima giornata si svolgerà a Milano, presso il Residence San Vittore 49, in Via San Vittore n. 49 e presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A (MM1 - fermata Conciliazione e MM2 – fermata Sant'Ambrogio).

La seconda si svolgerà sempre a Milano presso Elfo Puccini - Teatro d'arte contemporanea, in Corso Buenos Aires n. 33 (MM1 - fermata Lima).

## Modalità d'iscrizione

---

Chi desiderasse partecipare potrà scegliere se iscriversi ad entrambe le giornate o al solo incontro del 12 maggio.

Per iscriversi è necessario compilare la scheda allegata e provvedere al versamento della quota di partecipazione secondo le modalità indicate.

Per informazioni potete rivolgervi alla Segreteria dello Studio APS telefonicamente (02-4694610) o via e-mail ([segreteria@studioaps.it](mailto:segreteria@studioaps.it)).

### QUOTE DI PARTECIPAZIONE

- ***Iscrizione a entrambe le giornate:***
  - Euro 180,00 + IVA (Euro 219,60) – partecipazione individuale;
  - Euro 120,00 cad. + IVA (Euro 146,40) – partecipazione di gruppo (min. 4 persone).
- ***Iscrizione alla sola giornata di giovedì 11 maggio o di venerdì 12 maggio:***
  - Euro 120,00 + IVA (Euro 146,40) – partecipazione individuale;
  - Euro 75,00 cad. + IVA (Euro 91,50) – partecipazione di gruppo (min. 4 persone).

*I posti disponibili per la giornata di giovedì 11 maggio sono limitati.*