



## Processi unidirezionali



Tratto da: <http://bora.la/2011/02/14/rivoluzione-dei-sensi-unic-i-a-san-luigi-come-cambiera-la-viabilita/>

Tale unidirezionalità è molte volte presente in ambiti frammentati dove i singoli agenti hanno percorsi propri, spesso sovrapposti o concorrenziali nonostante siano potenzialmente accomunati da interessi condivisi.

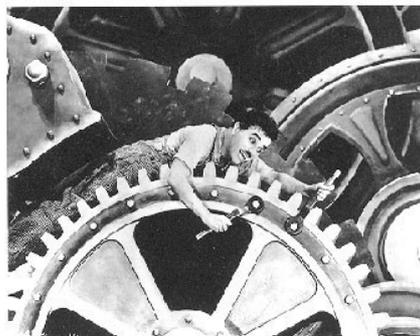
## Ambiti frammentati



Tratto da: <http://galleriadegliartisti.files.wordpress.com/2009/01/caos-2002-60x60.jpg>

Tuttavia tendenze unidirezionali, egoistiche e centrifughe possono essere presenti anche in organizzazioni molto gerarchizzate, in cui le attività sono ripetitive, rigide, settoriali, monotematiche e inducono la perdita di senso.

## Organizzazioni gerarchizzate



Tratto da: <http://nuke.carloclicetti.it/Portals/0/Charlot-tempi-moderni.jpg>

In realtà il discrimine non è il livello di governance, perché situazioni prive di "senso comune" possono ravvisarsi tanto in organizzazioni verticistiche, quanto in realtà che dovrebbero essere legate da interessi comuni. In entrambi i casi la peculiarità emergente è la carenza di condivisione e responsabilità collettiva che induce atteggiamenti di tipo individualistico ed egoistico come:

## Accaparramento



Tratto da: [http://2.bp.blogspot.com/\\_tdajLHhCvbE/TI-A20gFiiI/AAAAAAAAADoU/pYfIAJrBEUY/s1600/Egoismo.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_tdajLHhCvbE/TI-A20gFiiI/AAAAAAAAADoU/pYfIAJrBEUY/s1600/Egoismo.jpg)

## Cinismo



Tratto da: <http://ondanomala82.wordpress.com/2010/09/11/il-cinismo-di-andreotti-e-la-volgarita-di-bossi/>

## Presunzione



Tratto da: [http://1.bp.blogspot.com/\\_T3sAf4seyTU/SLBmc-HbmxI/AAAAAAAAA2E/tX8Cu6CrB9I/s400/autostima.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_T3sAf4seyTU/SLBmc-HbmxI/AAAAAAAAA2E/tX8Cu6CrB9I/s400/autostima.jpg)

## 2 – Quali sono le conseguenze?

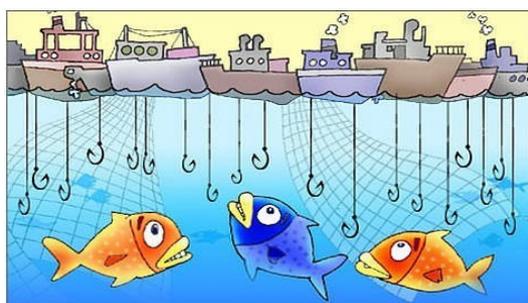
I comportamenti egoistici od opportunistici impattano sulla realtà complessa allontanando progressivamente le tessere di un mosaico che, se fosse rappresentato unitariamente, potrebbe offrire vantaggi diffusi realizzando un gioco a somma positiva vantaggiosa per tutti i componenti. Viceversa la realtà frammentata non solo presenta profili caotici, ma anche rischi legati alla sua stessa sostenibilità, quindi alla sua prospettiva di vita futura, con dosi crescenti di:

### **Incomunicabilità**



Tratto da: <http://lafrontierascomparsa.wordpress.com/2009/10/11/solitude/>

### **Spreco delle risorse disponibili**



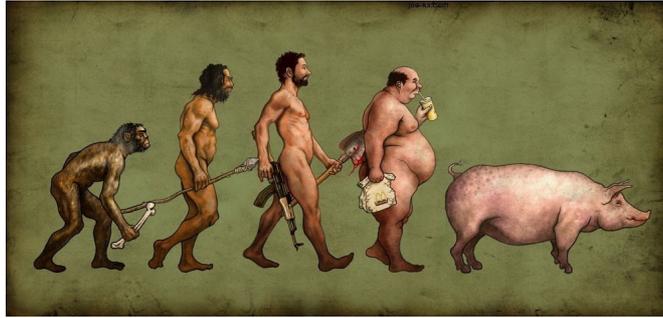
Tratto da: [http://assets.panda.org/img/overfish\\_img1\\_col2b\\_233392.jpg](http://assets.panda.org/img/overfish_img1_col2b_233392.jpg)

### **Falsa rappresentazione del contesto**



Tratto da: <http://www.geagea.com/32indi/pic/ridere1.gif>

## Involuzione



Tratto da: [http://1.bp.blogspot.com/\\_YH2QbDv1Ve4/TMAGPOMLQAI/AAAAAAAAA3s/KwXIMZt73kU/s1600/evolution.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_YH2QbDv1Ve4/TMAGPOMLQAI/AAAAAAAAA3s/KwXIMZt73kU/s1600/evolution.jpg)

## Recessione



Tratto da: <http://buddingba.wordpress.com/>

## 3 – Qualcosa è cambiato

I comportamenti opportunistici con i conseguenti effetti deleteri, sembrano derivare da una carenza di consapevolezza sia individuale che collettiva riguardante il mutamento degli scenari di riferimento. Più precisamente le informazioni sui cambiamenti intervenuti in questi ultimi decenni, indotti prevalentemente dalla diffusione delle ICT e dal conseguente infittirsi del sistema relazionale, non sembra si siano trasformate in consapevolezza diffusa e quindi non abbiano ancora manifestato completamente i loro effetti sui nostri approcci cognitivi.

## Il mondo dentro di noi



Tratto da: <http://www.miller-mccune.com/science-environment/the-mental-roadblocks-to-climate-change-6210/>

Pertanto vengono reiterati processi cognitivi che, se avevano senso ed efficacia in scenari passati, appaiono oggi inadeguati a fornire risposte funzionali agli obiettivi – più o meno dichiarati – che le organizzazioni cognitive complesse si pongono.

Quindi è utile partire proprio dai cambiamenti più importanti per attualizzare la cornice di riferimento nell'ambito della quale ipotizzare poi modelli organizzativi nuovi e strategicamente più rispondenti alle odierne esigenze.

L'excursus che segue ha più valore simbolico che analitico, non solo per ragioni di spazio, ma anche perché attraverso simboli e immagini è possibile rendere con maggiore evidenza la portata del cambiamento e velocizzare l'evoluzione operando anche sul piano emotivo.

### **Dal sapere proprio...**



Tratto da: <http://www.italica.rai.it/immagini/arte/caravaggio2/narciso.jpg>

### **al sapere nel mondo.**



Tratto da: [http://4.bp.blogspot.com/\\_CAUlobDjuXA/SwB\\_VmnndfI/AAAAAAAAZ8Q/uefEcsekQg4/s400/pericoli\\_1996.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_CAUlobDjuXA/SwB_VmnndfI/AAAAAAAAZ8Q/uefEcsekQg4/s400/pericoli_1996.jpg)

### **Dalla conoscenza nella propria testa...**



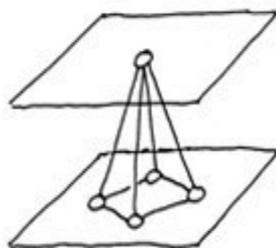
Tratto da: <http://herboriste.splinder.com/post/21981172/somiglianze>

## alle reti cognitive.



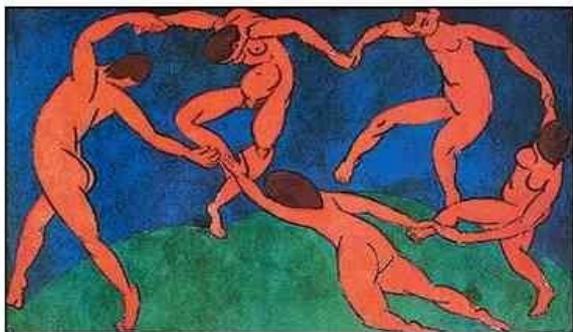
Tratto da: <http://media.illustrationsource.com/graphics/oas/sample/48354.jpg>

## Dai sistemi gerarchici...



Tratto da: <http://spotonarchitecture.blogspot.com/2010/04/principles-of-urban-structure-principi.html>

## ai partenariati flessibili.



Tratto da: <http://www.haisentito.it/articolo/san-valentino-2011-visite-notturne-romantiche-al-moma-di-new-york/37869/>

## Dai contesti definiti...



Tratto da: <http://artemisiahate.splinder.com/post/21943021/il-dopo-natale>

## **a quelli aperti e mutevoli.**



Tratto da: [http://eleboa.blogspot.com/2010\\_05\\_23\\_archive.html](http://eleboa.blogspot.com/2010_05_23_archive.html)

L'allargamento degli scenari comporta quindi anche una rimodulazione dimensionale e organizzativa degli agenti, non solo di quelli economici. In altri termini, assetti tarati per contesti, mercati o scenari di certe dimensioni, attualmente non risultano più adeguati rispetto a prospettive molto più ampie e inevitabilmente più complesse.

Da ciò non discende necessariamente la scomparsa delle unità di piccole dimensioni – tutt'altro – ma sicuramente derivano due conseguenze rilevanti. La prima riguarda l'innalzamento del livello di confronto/competizione. Infatti allargandosi il contesto di riferimento, il soggetto o l'ente che prima era considerato concorrente può oggi rappresentare invece un potenziale alleato. Il vero competitore infatti spesso non è più il vicino, ma con molta probabilità un soggetto terzo, semmai sconosciuto e operante all'esterno della propria sfera di riferimento.

Attualizzare tale considerazione in riferimento al proprio contesto opera un ribaltamento di prospettiva che apre scenari strategici diversi rispetto a quelli consueti. La rimodulazione della concorrenza induce perciò a immaginare assetti organizzativi diversi e innovativi suscettibili di creare figure nuove, rendendo coerenti organizzazioni disgregate o dinamizzando quelle sclerotizzate.

In questo quadro l'altra conseguenza è che il vero rischio derivi – sia a livello individuale che collettivo – dal persistere a considerare se stessi e la propria storia come principali referenti per impostare future strategie di sviluppo. Considerato che siamo tutti calati in sistemi che traggono valore da processi fortemente interrelati è ben difficile ritenere di essere autosufficienti nella produzione di conoscenza, soprattutto di quella innovativa che ha un maggior valore aggiunto.

## **Basta guardarsi l'ombelico!**



Tratto da: <http://cielolibero.blog.kataweb.it/files/2009/03/ombelico.jpg>

Attualmente la peculiarità della capacità cognitiva di tipo innovativo, orientata alla creazione di valore sembra essersi trasformata da speculativa/addizionale a metabolico/relazionale. Più precisamente il valore della conoscenza non risiede più tanto nella rimodulazione/approfondimento di quella esistente o di quella di cui il singolo è portatore, quanto nella capacità degli agenti cognitivi di correlarsi ad altri scambiando e riorganizzando conoscenze provenienti da settori o ambiti a volte anche molto distanti ed eterogenei tra loro. Da questo processo di continua contaminazione, definito correntemente di cross fertilization, derivano gli spunti e le combinazioni più interessanti per la creazione di nuova conoscenza, per nuove prospettive di ricerca, per nuove applicazioni e, in definitiva, per nuovo valore.

In questa situazione diventa evidente che siamo di fronte a una rivoluzione copernicana delle modalità di apprendimento che non possono più essere di tipo classificatorio/ripetitivo, quanto di tipo combinatorio; per cui non dovrebbero più collocarsi al centro delle entità (singole od organizzate che siano), ma soprattutto ai bordi, proprio per "legarsi" a entità e soggetti diversi. Da qui deriva dall'esigenza di rendere "porosi" i confini, di rendere "epidermica" la capacità cognitiva proprio per favorire la compenetrazione con realtà e sistemi diversi.

In altri termini si potrebbe parlare di una progressiva "empatizzazione" che, partendo dai singoli si possa propagare agli assetti organizzativi seguendo modelli condivisi, così da rendere tanto le persone quanto gli organismi complessi, flessibili e aperti a nuove combinazioni.

### **Empatia**



Tratto da: <http://www.redgfu.cl/valparaiso/charla-empatia>

Partendo da queste considerazioni sembrerebbe utile concentrarsi sulla costruzione di modelli organizzativi condivisi che valorizzino il portato identitario inteso non come mera difesa di quel che rimane dell'esistente, ma come consapevolezza di peculiarità, valori e conoscenze che un sistema complesso è potenzialmente in grado di esprimere. Valori e conoscenze che - se adeguatamente combinate - potrebbero dar luogo a entità dinamiche in grado di esistere, confrontarsi e svilupparsi in scenari mutevoli e complessi.

### **Come procedere?**



Tratto da: <http://www.paonline.it/wordpress/blog/archives/42156>

## 4 – Azioni preliminari

Le azioni preliminari sono dirette a ri-orientare il campo di riferimento per la costruzione di strategie innovative che non possono essere imbastite utilizzando approcci vecchi basati sulla centralità dei processi cognitivi. Non possiamo costruire nulla di nuovo seguendo il flusso delle vecchie idee e delle vecchie abitudini, ma occorre avere il coraggio di andare controcorrente, proprio per esplorare dimensioni sconosciute.

### Pensare controcorrente



Tratto da: [http://www.ariannaeditrice.it/articolo.php?id\\_articolo=34134](http://www.ariannaeditrice.it/articolo.php?id_articolo=34134)

Un altro passaggio fondamentale è cercare di sforzarsi di visualizzare unitariamente il contesto di riferimento. Se la realtà organizzativa che vorremmo far evolvere ci appare frammentata, occorre procedere con la tecnica (mentale) dell'allontanamento del punto di vista. Occorre procedere come quando desideriamo godere della vista della intera città e alziamo il nostro punto di osservazione "portandolo" su un'altura.

### Allontanare il punto di vista

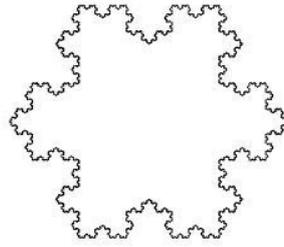


Tratto da: [http://www.romacastelli.it/vivavoce/img\\_articoli/41/Primo%20piano%20-%20Sviluppo%20sostenibile.jpg](http://www.romacastelli.it/vivavoce/img_articoli/41/Primo%20piano%20-%20Sviluppo%20sostenibile.jpg)

Se compiamo quest'operazione abbiamo maggiori possibilità di cogliere nel suo insieme la realtà organizzativa che si manifesta in forma ancora più disgregata se vista dall'interno. Per certi versi il processo da avviare è costitutivo, si tratta cioè di dare forma, sostanza e intelligenza endogena a organizzazioni la cui struttura interna è prevalentemente monodimensionale, caratterizzata quasi esclusivamente da processi informativi lineari.

Vedendo dall'alto la nostra realtà organizzativa/frammentata, dovremmo essere anche in grado di scorgerne i confini. Perimetrare il contesto significa dargli un confine, una forma, un ambito, una collocazione. È un processo necessario per l'identificazione dell'organizzazione di riferimento che non sarebbe possibile in mancanza di un limite, quindi di una riflessione su ciò che non è, su ciò che non rappresenta.

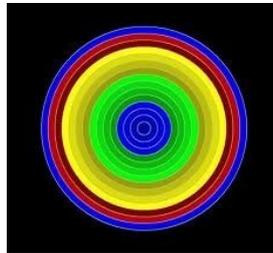
## Perimetrazione del contesto di riferimento



Tratto da: <http://aulascienze.scuola.zanichelli.it/esperto-matematica/2010/12/16/due-problemi-sulle-progressioni-geometriche/>

Per individuare le finalità di una organizzazione, significa rispondere essenzialmente alle domande a cosa o a chi serve? Quali sono i destinatari? Quindi è un processo essenzialmente positivo rispetto al precedente e implica una riflessione sui suoi scopi ultimi.

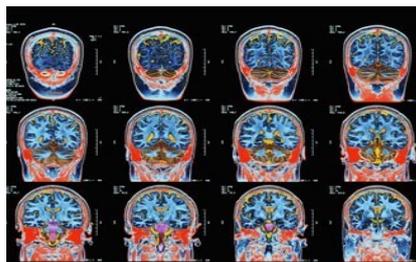
### Individuare le finalità



Tratto da: <http://picasaweb.google.com/iperigio/Bersagli#>

Se esistono degli obiettivi esistono anche delle funzioni che – seppur frammentate – quegli obiettivi dovrebbero essere in grado di raggiungere. Quali sono? Quali sono le funzioni principali dell'organizzazione in relazione ai risultati attesi? Ovviamente occorre sempre tener presente l'insieme organizzativo, quindi ragionare per aggregati mantenendo la giusta distanza prospettica dai singoli soggetti o dalle singole entità.

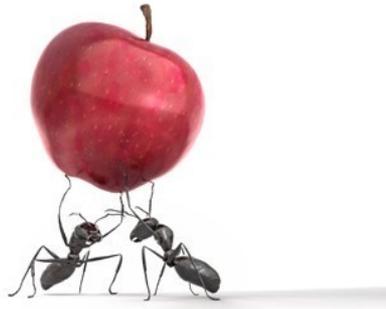
### Individuare le funzionalità



Tratto da: <http://www3.lastampa.it/fileadmin/media/scienza/risonanza-magnetica.jpg>

Quali sono i valori, le conoscenze, gli skills, che l'organizzazione nel suo insieme è in grado di esprimere? Mettendo sullo stesso piano le caratteristiche, le eccellenze, presenti in un determinato ambito, può emergere che, in relazione agli scenari in cui l'organizzazione si colloca, siano presenti profili strategici per lo sviluppo o viceversa delle ridondanze. È possibile aggregare capacità e sviluppare sinergie rendendo più efficiente l'intera organizzazione.

## Individuare le peculiarità



Tratto da: [http://www.stenocara.com/wp-content/themes/stenocara/images/co\\_evolution.jpg](http://www.stenocara.com/wp-content/themes/stenocara/images/co_evolution.jpg)

Occorre anche valutare il posizionamento complessivo dell'organizzazione rispetto a realtà analoghe. Il livello di confronto si è innalzato all'esterno degli ambiti organizzativi. Questo dilatamento di scenario rimescola fortemente gli assetti e spinge il processo di consapevolezza interna, ricollocando attese e strategie dei singoli agenti coinvolti favorendo coesione e convergenza verso un sistema di condivisione riconosciuto.

## Confrontarsi con gli scenari di gioco e le altre organizzazioni concorrenti



<http://www.toysblog.it/post/1005/giocare-a-scacchi%E2%80%A6-in-tre>

Le organizzazioni cognitive sono fatte di persone. Chi sono i principali referenti? Essi non appartengono solo alla sfera politico/gerarchica, ma sono soprattutto i portatori di interessi e di conoscenze. Sono gli attori del sistema, sono cioè quei soggetti che per esperienza e storia sono in grado di esprimere pareri, valutazioni essenziali per dare forma e contenuto all'organizzazione. Con loro si devono condividere i passaggi precedenti che rappresentano le fondamenta per la costruzione di un'aggregazione dinamica.

## Chi sono i principali referenti?



Tratto da: <http://www.hotfrog.it/Societa/U-P-UNINTESS-Universita%20Internazionale-di-Scienze-Sociali/MASTER-IN-RELAZIONI-PUBBLICHE-E-COMUNICAZIONE-28809>

## 5 – Identificare l'organizzazione

I dati acquisiti dalle precedenti fasi sono il "materiale grezzo", servono per "dare sostanza" all'organizzazione di riferimento, plasmandola come organismo unitario con valenza e identità proprie. È un processo costitutivo che passa attraverso l'"oggettivazione" dell'organizzazione che assume una fisionomia peculiare svincolata da quella dei suoi rappresentanti e organizzata in una matrice identitaria.

L'oggettivazione è un passaggio essenziale per il ri-conoscimento da parte dei singoli agenti. Più precisamente si tratta di modellare un'entità in modo che tutti la possano considerare come propria. Per raggiungere questo risultato occorre tuttavia plasmarla "vedendola dall'esterno", quindi non dalla prospettiva dei singoli agenti, ma come se essa stessa fosse un agente autonomo dai suoi partecipanti. Agente autonomo in grado di valorizzare conoscenze, saperi e valori di cui dispone per confrontarsi adeguatamente con entità analoghe.

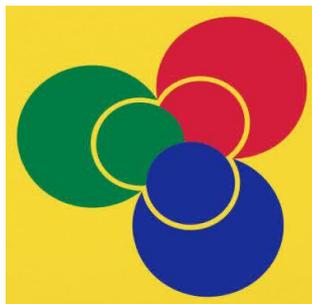
### Matrice identitaria



Tratto da: <http://www.storiaindustria.it/home/notizie?pageNum=2>

Il "materiale grezzo" di cui si dispone a seguito delle analisi svolte in precedenza, deve essere organizzato per aggregati omogenei.

### Pensare per insieme



Tratto da: <http://www.spreadshirt.it/giallo-teoria-degli-insieme-rgb-circle-C4408A10376185>

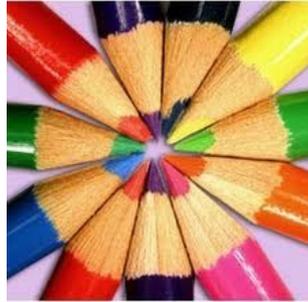
Aggregando elementi omogenei in modo coerente con gli obiettivi strategici che l'organizzazione si pone. Si possono immaginare tre macro aggregati relativi:

### alle funzioni dell'organizzazione



Tratto da: <http://webmeccano.wordpress.com/2008/03/06/evoluzioni-del-coltellino-svizzero/>

## ai processi da cui derivano risultati e azioni



Tratto da: <http://tutoronline09.wordpress.com/2010/04/>

## e alle conoscenze endogene



Tratto da: [http://www.adnkronos.com/IGN/Assets/Imgs/L/libri\\_biblioteca\\_web--400x300.jpg](http://www.adnkronos.com/IGN/Assets/Imgs/L/libri_biblioteca_web--400x300.jpg)

## 6 – Elaborare un progetto di sistema



Tratto da: <http://www.netsrl.net/servizi/sistemi-di-gestione/>

I risultati emergenti dalle fasi precedenti devono essere organizzati in un progetto di sistema. Il progetto rappresenta uno strumento di lavoro e di interazione da utilizzare con i diversi interlocutori da coinvolgere lungo il percorso costituente, che ha la caratteristica della flessibilità e dell'adattabilità alle esigenze emergenti durante la sua realizzazione.

Anzi il progetto di sistema per la costituzione di un'organizzazione empatica, dovrebbe restare aperto ad azioni correttive, al bilanciamento e all'integrazione. In altri termini è un modello in continuo divenire che per sua natura non dovrebbe mai compiersi definitivamente in quanto l'organizzazione cognitiva è una comunità biologica e come tale dinamicamente instabile.

Il progetto deve avere anche un portato emotivo in grado di favorire l'aggregazione intorno a un modello a utilità diffusa, a una visione di insieme diversa, migliore e più bella di quella attuale. Deve contenere cioè una sfida nella quale tutti i partecipanti possano risultare vincenti, nella quale ognuno, abbandonando la propria prospettiva parcellizzata della realtà, possa riconoscersi in una strategia di più alto livello che sia benefica e favorevole a ognuno e all'entità nel suo insieme.

## **Vision progettuale**



Tratto da: <http://blog.libero.it/COMAREMARIA/commenti.php?msgid=9678998&id=324256>

Proprio per queste ragioni il progetto deve essere proposto o patrocinato da un soggetto che deve aver maturato una propria autorevolezza e deve essere riferimento per tutti. Questa qualità è la base per garantire tutti i partecipanti e per favorire la propagazione di un sentimento di reciproca fiducia dal quale deriva affidamento, collaborazione e apertura.

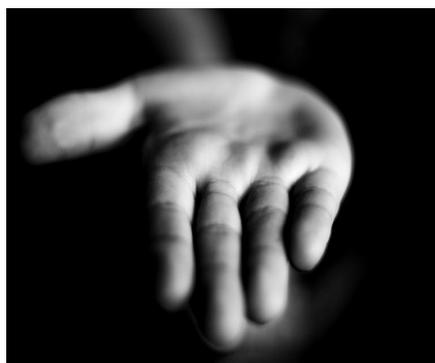
## **Autorevolezza**



Tratto da: <http://www.lasestina.unimi.it/lasestina/posts/napolitano-visita-il-veneto-emergenza-idrica-a-salerno/>

La reciproca fiducia è l'elemento essenziale per la stabilità delle relazioni. Deve scaturire non solo dall'autorevolezza del proponente, ma anche dalla condivisione progettuale che rappresenta l'elemento fondante dell'intera operazione e il legame di condivisione fra i partecipanti.

## **Fiducia**



Tratto da: <http://www.fedeweb.net/wp-content/uploads/2009/07/fiducia.jpg>

Il progetto deve prevedere un sistema di governance partecipata. Un sistema che non si identifica col controllo gerarchico, ma assicuri autoregolamentazione, trasparenza, partecipazione e garanzia che devono anche assumere un contenuto normativo da strutturare all'interno di un protocollo che i principali referenti sottoscrivono come statuto fondante. In particolare questo sistema rappresenta anche un riconoscimento del loro ruolo istituzionale che non solo li pone all'interno della "cabina di regia" del sistema, ma li obbliga anche a rendere condivise conoscenze e strumenti nell'ambito della matrice identitaria che ogni referente accreditato deve impegnarsi ad alimentare con i propri contenuti.

## Governance partecipata



Tratto da: [http://www.vglobale.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13014%3Aricerca-e-impresa-si-deve-cambiare-passo&catid=1089%3Anews&lang=it](http://www.vglobale.it/index.php?option=com_content&view=article&id=13014%3Aricerca-e-impresa-si-deve-cambiare-passo&catid=1089%3Anews&lang=it)

Ciò rappresenta anche un interesse diretto dei referenti perché significa sia riconoscimento del loro ruolo ma anche – soprattutto per i più meritevoli – valorizzazione del peculiare profilo nell'ambito di un contesto unitario che ne aumenta la visibilità e la funzionalità.

## Interesse diretto



Tratto da: [http://3.bp.blogspot.com/\\_wWj2D8vR2rA/S8NK0jh6cuI/AAAAAAAAAu8/tDPGFxpkyI/s1600/funny-pictures-interesting-cat.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_wWj2D8vR2rA/S8NK0jh6cuI/AAAAAAAAAu8/tDPGFxpkyI/s1600/funny-pictures-interesting-cat.jpg)

I confini interni ed esterni dell'organizzazione empatica basata sulla produzione cognitiva devono necessariamente essere "porosi", proprio perché dalla contaminazione e dallo scambio viene prodotta la linfa necessaria all'innovazione. Non si tratta di creare una "spugna" adatta ad assorbire ogni liquido, ma di dar vita a un sistema identitario che trae nuova vitalità e forza dalla partecipazione diffusa sia dei soggetti che potenzialmente vi si riconoscono, sia dei soggetti terzi interessati a relazionarsi con questa entità.

## Partecipazione diffusa



Tratto da: [http://ita.habitants.org/var/ezwebin\\_site/storage/images/la\\_via\\_urbana/costruire\\_insieme\\_l\\_assemblea\\_mondiale\\_degli\\_abitanti.jpg](http://ita.habitants.org/var/ezwebin_site/storage/images/la_via_urbana/costruire_insieme_l_assemblea_mondiale_degli_abitanti.jpg)

Il progetto deve pertanto evidenziare chiaramente i vantaggi reciproci che da collaborazioni, e scambi possono derivare ai singoli partecipanti, quindi anche a quei soggetti che pur non essendo stati coinvolti nella fase costituente partecipano o interagiscono col al sistema di condivisione.

### **Vantaggi reciproci**



Tratto da: [http://1.bp.blogspot.com/\\_Gkgcs42x0v8/S8no6HGtWI/AAAAAAAAAAM/mVhVtYdRg\\_g/s1600/l-unione-fa-la-forza3.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_Gkgcs42x0v8/S8no6HGtWI/AAAAAAAAAAM/mVhVtYdRg_g/s1600/l-unione-fa-la-forza3.jpg)

Occorre evidenziare chiaramente anche che i singoli non perdono con l'adesione identità e autonomia. Si tratta infatti di un progetto di condivisione reciprocamente vantaggiosa che non coinvolge l'intera sfera di ogni partecipante, ma solo quelle dimensioni e azioni che è più vantaggioso compiere in maniera condivisa piuttosto che autonoma. Esiste infatti un momento che la diffidenza cede il passo al partenariato, laddove si presenta più conveniente per ottenere risultati altrimenti irraggiungibili. Abbiamo detto prima che attualmente la capacità cognitiva (e quindi valoriale) è di tipo "relazionale" piuttosto che "addizionale", deve quindi essere porosa e suscettibile di "legarsi" con l'esterno attraverso collaborazioni e partenariati.

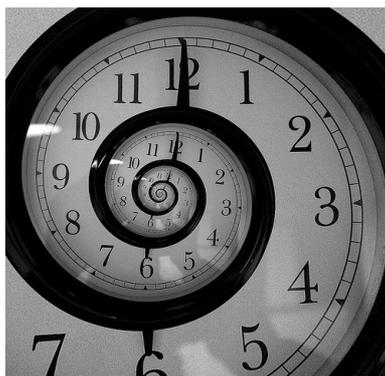
### **Lavorare attraverso partenariati**



Tratto da: <http://media.illustrationsource.com/graphics/oas/sample/48357.jpg>

L'altro fattore cardine da considerare è il tempo. Rispetto agli altri progetti che hanno un inizio e una fine, il progetto di condivisione per la creazione di un'organizzazione empatica dovrebbe restare aperto a continue correzioni, adattamenti, integrazioni per trasformarsi progressivamente in prassi consolidata, metodo di lavoro riconosciuto. Proprio attraverso l'oggettivazione di strategie e processi di condivisione vantaggiosa da riprodursi costantemente è possibile il funzionamento del sistema empatico, per cui il tempo diventa fattore strategico per la sua sostenibilità.

## Tempo come fattore strategico



Tratto da: <http://www.albagubrath.ilcannocchiale.it/?TAG=lavoro>

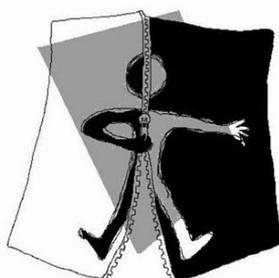
## 7 – Costruire una piattaforma di condivisione



Tratto da: [http://www.veryweb.it/?page\\_id=27](http://www.veryweb.it/?page_id=27)

Il fulcro dell'intero progetto risiede nella piattaforma di condivisione. Il profilo tecnologico è essenziale perché attraverso le ICT è possibile dare autonomia funzionale all'intera organizzazione. Ciò significa, rispetto alla normale governance, creare una matrice tecnologica identitaria in grado non solo di "oggettivare" l'organizzazione rendendola autonoma dai suoi rappresentanti, ma anche di rappresentarla sotto il profilo delle sue finalità, peculiarità e obiettivi, per renderla ri-conoscibile tanto all'interno quanto all'esterno.

### Costruire un'identità telematica



Tratto da: [http://www.corriereuniv.it/cms/wp-content/uploads/2010/02/sindrome\\_marginale.jpg](http://www.corriereuniv.it/cms/wp-content/uploads/2010/02/sindrome_marginale.jpg)

Questa è la parte più propriamente "creazionale" in quanto si tratta di realizzare un sistema web unitario. Occorre pensare a un sistema tridimensionale e multifunzionale che racchiuda in sé funzioni, processi, conoscenze e relazioni dell'organizzazione, che abbia una propria autonomia rispetto a chi lo governa.

## Rappresentazione unitaria



Tratto da: <http://www.abindustria.it/tag/assicurazione>

La nuova entità telematica deve avere all'esterno le sue funzioni in modo da renderle fruibili ai destinatari ai quali l'organizzazione si rivolge e con i quali entra in relazione in modo unitario e non frammentato al pari di un unico organismo. In questo modo l'intelligenza del sistema viene portata in superficie diventando "epidermica". Attraverso l'aggregazione per insiemi di funzioni, il sistema di condivisione diventa anche strumento di relazione e governance tra i soggetti che "producono conoscenza".

## Governance funzionale



Tratto da :<http://www.museodelriciclo.it/dbopere/caos.max.jpg>

Questo sistema di condivisione non riguarda solo le "relazioni esterne" dell'organizzazione, ma anche i processi interni. Attraverso le ICT è possibile creare degli ambienti di collaborazione dedicati alle Comunità di pratica per la realizzazione di eventi, azioni, iniziative, progetti. In questo caso la parte interna del sistema di condivisione viene strutturata per processi. Mentre all'esterno l'aggregazione è di tipo funzionale, all'interno è di tipo procedurale. I processi interni possono essere più o meno circoscritti in base alle specifiche contingenze ed esigenze. Non necessariamente tutti devono condividere tutto, ma solo ciò che è più conveniente che venga messo a fattor comune per il sistema.

## Governance procedurale



*Who said technology has to be grey?*

Tratto da: [http://www.demaco.it/images/bg\\_03.jpg](http://www.demaco.it/images/bg_03.jpg)

Anche all'interno deve essere assicurata la "porosità" dei confini favorendo aggregazioni eterogenee basate sull'interesse condiviso per il singolo processo.

### **Processi aperti**



Tratto da: <http://www.canstockphoto.it/benefattore-aiuta-amico-unire-gruppo-di-3628523.html>

## **8 – Condividere idee e strumenti**

L'organizzazione empatica per funzionare e operare al pari di un organismo unitario necessita di input continui che favoriscano la condivisione di idee, strumenti e conoscenze.

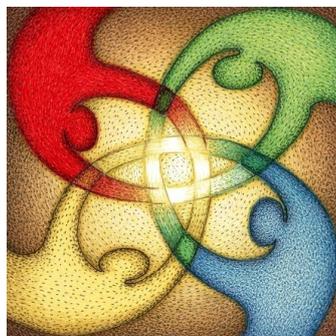
### **Creatività organizzativa**



Tratto da: <http://media.illustrationsource.com/graphics/oas/sample/70144-143.jpg>

La governance di sistema ha un ruolo determinante al pari di quello di un consiglio di amministrazione di una grande società. Non è dirigitica ma attiva e partecipata con un coinvolgimento diretto dei singoli agenti coinvolti che rivestono per questo un ruolo guida con le connesse responsabilità.

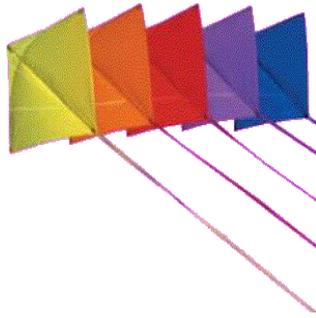
### **Governance di sistema**



Tratto da: <http://media.illustrationsource.com/graphics/oas/sample/48120.jpg>

Le azioni di accompagnamento e di stimolo devono essere ciclicamente pianificate.

### **Input costanti**



Tratto da: <http://www.lavolanda.org/aquiloni.gif>

Un momento importante sono gli incontri fisici tra i soggetti coinvolti. Le ICT sono tanto essenziali per mantenere e sviluppare relazioni, quanto sequenziali alle persone e alla loro conoscenza diretta tra esse si deve instaurare e rafforzare la fiducia. Possono essere anche proposti progetti specifici o la realizzazione di azioni condivise.

### **Conoscenza diretta**



Tratto da: <http://www.nato.int/science/news/2002/n020522-nuwg.htm>

Queste iniziative non fungono solo da stimolo e catalizzatori di interesse, ma servono anche a sperimentare come funziona il sistema di condivisione.

### **Sperimentare il funzionamento**



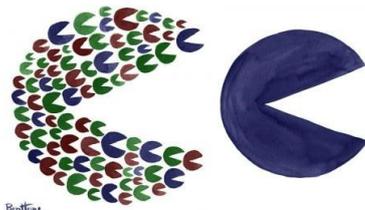
Tratto da: <http://neuropathlearning.blogspot.com/>

**con progetti innovativi**



Tratto da: <http://www.ilovebelgium.be/blog/files/2010/08/screen-capture3.jpg>

**azioni di sistema**



Tratto da: [http://www.toonpool.com/user/613/files/unity\\_is\\_strength\\_552315.jpg](http://www.toonpool.com/user/613/files/unity_is_strength_552315.jpg)

**e continue azioni correttive,**



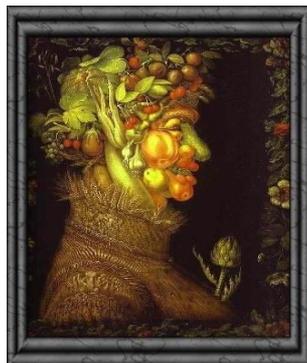
Tratto da: [http://www1.nital.it/uploads/ori/201004/gallery\\_4bc4e47674c10\\_Nicogiocainspiaggiaweb.jpg](http://www1.nital.it/uploads/ori/201004/gallery_4bc4e47674c10_Nicogiocainspiaggiaweb.jpg)

**per trasformarsi da così**



Tratto da: <http://drmikewellness.org/wp-content/uploads/2009/09/Metabolic-Syndrome-Glycemic-Index-GI-1-300x299.jpg>

**a così.**



Tratto da: [http://www.naturamediterraneo.it/Public/data4/FOX/summe.jpg\\_200762111251\\_summe.jpg](http://www.naturamediterraneo.it/Public/data4/FOX/summe.jpg_200762111251_summe.jpg)