

# La nave e l'aliante



Alberto Felice De Toni

**È** in corso di pubblicazione il libro intitolato “La nave e l'aliante. Apprendimento organizzativo come risposta sistemica alla complessità dei progetti”, scritto dal sottoscritto assieme a Elena Pessot ricercatrice in Ingegneria economico-gestionale presso l'Università di Siena.

Il testo, dedicato alla gestione dei progetti complessi, è il risultato di un ampio studio di letteratura e di un'indagine empirica svolta presso la Fincantieri, grande impresa internazionale di costruzioni navali. Prefazione e postfazione sono state scritte rispettivamente da Luigi Matarazzo e Claudio Cisilino, il primo direttore generale e il secondo direttore gestionale della divisione Navi mercantili di Fincantieri.

Gestire progetti complessi richiede a project manager e componenti dei team di comportarsi come un pilota di aliante: leggere i venti, azionare i comandi, apprendere e adattarsi. La tesi di fondo sostenuta nel libro è che la risposta sistemica alla complessità dei progetti è l'apprendimento organizzativo e la condivisione della conoscenza mediante comunità di pratica trasversali.

Alla ricerca di soluzioni esperienziali e sistemiche per la gestione dei progetti complessi, il libro abbraccia tre ambiti disciplinari: scienze della complessità, project management e apprendimento organizzativo. Si analizzano le dimensioni della complessità dei progetti, i vincoli di gestione e i processi di apprendimento delle organizzazioni che operano per progetti. Il testo pro-

pone nelle conclusioni dieci lezioni imparate per la gestione dei progetti complessi.

**1.** Prendere consapevolezza della complessità dei progetti è la condizione necessaria per poterla affrontare con successo.

**2.** I processi di apprendimento organizzativo e di condivisione della conoscenza rappresentano la risposta sistemica alla complessità dei progetti nel loro intero ciclo di vita, in quanto costruiscono memoria collettiva.

**3.** La presenza di vincoli di progetto, se opportunamente gestiti, può essere l'occasione per generare azioni innovative che consentono di ottenere migliori performance.

**4.** I team di progetto sono l'unità fondamentale di apprendimento e le comunità di pratica trasversali ai progetti ne consentono la condivisione.

**5.** Il processo di apprendimento organizzativo è imprescindibile dalla creazione di interfacce di integrazione tra i diversi attori dei progetti.

**6.** L'apprendimento organizzativo si avvale del riconoscimento reciproco di competenze complemen-

tari e della fertilizzazione incrociata.

**7.** Lo sviluppo della fiducia è necessario per favorire la condivisione di conoscenza tra gli attori dei progetti.

**8.** La ricerca di economie di ripetizione è un'azione strutturale di risposta alla complessità dei progetti.

**9.** Una gestione efficace della complessità dei progetti richiede la condivisione di uno schema comune di rappresentazione.

**10.** L'integrazione tra tool formali di gestione (top-down) e meccanismi informali di mutuo adattamento (bottom-up) è fondamentale per una risposta sistemica alla complessità dei progetti.

I team imparano a co-evolvere con le dinamiche organizzative e con i processi emergenti di apprendimento, condividendo la conoscenza creata e trasformandola in memoria collettiva, ovvero in cultura di gestione dei progetti complessi. Con la meraviglia e la consapevolezza di sentirsi trasformati da ogni nave che salpa verso i mari aperti. Una ‘magia’ che costruisce navi e trasforma persone e organizzazioni.

Il volo a vela non è ‘semplice’ come col motore. Non basta salire a bordo e girare la chiavetta. Bisogna conoscere i principi di aerodinamica, le tecniche di veleggiamento, saper su quale ‘bolla’ puntare alla ricerca della prima termica. Bisogna imparare a riconoscere l'invisibile movimento dell'aria, a ‘vedere’ il vento. Ma non basta. Al posto del rumore del motore si sente il fischio del vento: bisogna imparare anche ad ‘ascoltare’ il vento. Un apprendimento che dura tutta la vita. Si scrive project manager, si legge pilota di aliante.



Il libro “La nave e l'aliante”