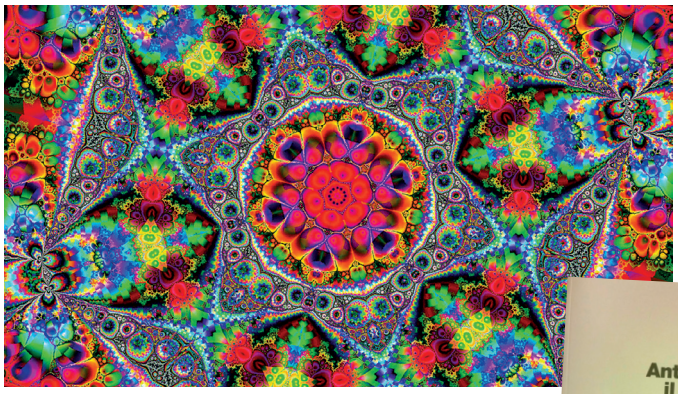
Siamo in un caleidoscopio

di ALBERTO FELICE DE TONI

ANTICIPARE IL FUTURO - DOBBIAMO DOTARCI DI STRUMENTI PER PERMETTERE ALLE ORGANIZZAZIONI DI CONVIVERE CON IL CAMBIAMENTO E NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ

Anticipare il futuro è il titolo di un libro recentemente scritto da me assieme a Roberto Siagri e Cinzia Battistella. Nel testo sosteniamo che il mondo cambia come i disegni in un caleidoscopio: le tendenze si espandono, si contraggono, si disgregano e svaniscono, mentre altre si formano. Dobbiamo accettare il cambiamento continuo e il necessario cambio di prospettiva: interconnessione contro separazione, esponenzialità contro linearità, discontinuità contro continuità. Dall'affermazione che il cambiamento è la costante della nostra vita si deduce la necessità di predisporre strumenti per permettere alle organizzazioni di convivere con il cambiamento e navigare nella complessità. Gli approcci avanzati superano i tradizionali modelli di previsione (*forecast*), basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate, per entrare nello spazio dell'anticipazione (*foresight*), che comporta la costruzione di scenari possibili che considerano la molteplicità dei presenti, i segnali deboli, i trend emergenti e i percorsi possibili di evoluzione.

Il *foresight* si fonda sui due pilastri dell'organizzazione e della gestione. Sul piano organizzativo, l'idea guida consiste nella separazione della Ricerca (orientata al mercato del futuro) rispetto allo Sviluppo (orientato al mercato di oggi); di conseguenza, si propone alle aziende l'istituzione di un'unità di *Foresight* e l'organizzazione delle attività di Ricerca in via prevalente come connessione di conoscenze esterne. Sul piano gestionale, si prospetta una metodologia denominata di 'copertura del futuro' che permette di verificare la coerenza tra trend, visione strategica e prodotti offerti. Gli strumenti e i metodi proposti sono utilmente descritti anche attraverso elementi tratti dal caso della Eurotech di Amaro, azienda leader nel settore dell'Ict, nel cui ambito gli stessi sono stati sperimentati e testati.



TUTTO CAMBIA, PER SEMPRE

In una recente recensione apparsa su una rivista di management, Gianfranco Rebora osserva che l'idea sottesa nel libro è che il cambiamento abbia una valenza intrinseca positiva, ipotesi che potrebbe essere confutata. Rebora ha ragione: gli autori considerano il cambiamento come un fattore positivo.

Pánta rêi, tutto scorre, è il celebre aforisma attribuito a Eraclito che sintetizza la filosofia del divenire. Tutto si muove e nulla sta fermo, per questo motivo non ci si può bagnare due volte nello stesso fiume. Ma di fronte a questa angosciante situazione di inesauribile transitorio ci tranquillizza Arthur Schopenhauer quando ci ricorda che: solo il cambiamento è eterno, perpetuo, immortale. Se guardiamo indietro alla storia dell'umanità il progresso delle condizioni, economiche, sociali, culturali e politiche è fuori discussione. Certo, permangono ancora oggi grandi ingiustizie sociali, in molti Stati sono negati i diritti civili, ma il trend di lungo periodo è positivo. È altresì vero che la crisi economica del 1929 o l'affermarsi del nazifascismo sono esempi nel '900 di cambiamenti nefasti rispetto alle situazioni precedenti. Ma è altresì vero che sono anse di un lunghissimo fiume che va verso il mare. Avete mai visto un fiume che va verso il mare in linea retta?

Il cambiamento in ultima analisi ha sul lungo periodo una valenza positiva anche se sul breve presenta aspetti negativi. Questi aspetti negativi non sono che le inevitabili anse del fiume della complessità della vita che stiamo tentando di navigare. È lo stesso San Paolo con il suo *Spes contra spem* a invitarci, in queste anse, a sperare contro ogni speranza.

Nella metamorfosi di Ovidio la grammatica del divenire si esplica con forme che mutano essendo immerse in un campo di tensioni, le quali distruggono continuamente l'equilibrio e innescano sempre nuove dinamiche anche imprevedibili. Vi è sempre una soluzione: una nuova forma più appropriata che emerge intorno a elementi che persistono nella transizione e che operano come elementi attrattori e ordinatori. Le misteriose forze in azione fanno percepire l'eco indistinto di futuri possibili. In questa prospettiva ogni sistema è una meta-forma che deve saper evolvere nell'eterno mutamento sempre insicuro, incerto e ambiguo. Ma che porta con sé anche il soffio della libertà, la consapevolezza di esserci, la possibilità di sperimentare e di creare.

detoni@uniud.it