



## Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo

Le organizzazioni sono dei sistemi culturali i quali - per dispiegare la loro azione - hanno bisogno di significato, così come hanno bisogno di significato tutti gli uomini. Le imprese sono organizzazioni di natura economica che necessitano di significato al pari di tutte le altre organizzazioni. Come i miti e le grandi narrazioni danno significato alle società, così le visioni danno significato alle organizzazioni e alle imprese.

Narrazioni, storie, miti e visioni sono strumenti che accompagnano il cambiamento che sempre implica paure e timori. Sono dispositivi che strutturalmente danno significato alle azioni degli uomini, all'interno di società o di gruppi. I miti e le visioni indicano dei luoghi di approdo che infondono fiducia nel cammino intrapreso. Si pensi alla forza evocativa di miti quali la terra promessa, la rivoluzione d'ottobre, la nuova frontiera americana ed altri ancora.

Il mito è l'immaginario del sociale, la visione è l'immaginario dell'organizzazione e il sogno è l'immaginario del singolo. Il sogno è lo strumento con cui ognuno di noi immagina il proprio futuro; il sogno dà significato e accompagna l'arduo cammino che ciascuno di noi intraprende per realizzarlo. Martin Luther King rivolgendosi agli afroamericani disse "*I have a dream*", e non disse "*Ho un piano quinquennale*".

La capacità di immaginazione è la caratteristica più eclatante dell'uomo. Per Giacomo Leopardi "*L'immaginazione è la prima fonte della felicità umana*" e per Albert Einstein "*La logica ti porta da A a B. L'immaginazione ti porta ovunque*".

I singoli, le organizzazioni, le società hanno bisogno di immaginare il futuro, di dargli un significato, di intraprendere una strada di cambiamento. In questo percorso i sogni accompagnano i singoli, le visioni accompagnano le organizzazioni e i miti accompagnano le società.

Le fiabe alimentano l'immaginario dei bambini e degli adulti introducendo elementi fantastici e magici, evocano situazioni che aiutano ad elaborare le difficoltà che ciascuno di noi deve affrontare nel corso della propria esistenza, aiutano a risvegliare l'anima alla vita, danno significato positivo a situazioni difficili.

Oltre al lieto fine, le fiabe regalano la famosa morale. Da questo punto di vista le *lessons learned*, le lezioni imparate - tipica metodologia in ambito manageriale per imparare dalle esperienze fatte - rappresentano, *mutatis mutandi*, la morale della favola. I casi studi, i *case histories* - che descrivono un'esperienza vissuta - portano in dono le lezioni imparate. Essi ripercorrono lo stesso schema delle fiabe che, raccontando una storia immaginaria, portano in dono una morale.

Le fiabe hanno un grande successo perché sono semplici nella loro complessità. Sono semplici in quanto sono storie che creano un contesto di valori, immaginano un percorso, attribuiscono dei significati, aprono delle riflessioni, ricavano una morale. Ma sono anche complesse perché lasciano aperte delle prospettive di interpretazione, esercitano la capacità di intelleggere ovvero di leggere tra le righe, attivano la fervida immaginazione dei lettori. Per questo ho chiesto recentemente alla mia amica Piera Giacconi di scrivere una fiaba come epilogo dell'ultimo libro - Auto-organizzazioni - di sono coautore. Una fiaba che da lato dà una chiave di lettura ai contenuti del libro, "chiudendolo",



ma dall'altro lascia al lettore l'opportunità di continuare nel viaggio della scoperta dei significati più profondi, "riaprendolo". Perché quindi salutare il lettore con una fiaba? "*Perché la realtà non può essere solo condensata in un sistema di equazioni: il complesso, da sempre, va raccontato*".

Ho letto molte fiabe ai miei figli e forse mi sono divertito più di loro. E credo di aver capito perché. Sono un amante della fantascienza, della *science fiction*, cioè di quella fiaba che esplora il futuro, nel tentativo di dargli un significato, di anticiparlo e di comprenderlo *ex ante*. Nei racconti di fantascienza possiamo riconoscere l'eredità della fiaba, quel luogo dove si incontrano esseri incredibili ed accadono fatti straordinari. Mondi possibili che si realizzano. Leggende che aprono nuovi punti di vista, scorci di lucidità nel complesso che ci circonda.

I racconti, le storie e le esperienze delle persone sono basilari per comprendere, dare significato e cementare l'organizzazione; è per questo che nelle organizzazioni è fondamentale raccontare le storie dei fondatori, ripercorrendone il sistema dei valori, ma è altrettanto fondamentale ascoltare le storie di tutti, rivelare episodi eclatanti, condividere linguaggi, scambiarsi senso e significato. Come dice Bertolt Brecht "*Beato quel popolo che non ha bisogno di eroi*". Queste storie condivise sono finalizzate a mobilitare le intelligenze distribuite, esaltare gli impegni individuali e diffondere significati collettivi.

Attorno al *dream* del fondatore di un'impresa, si crea infatti un *team* che condivide con lui la visione del gruppo. Il gruppo attiva un *network* di relazioni interne ed esterne che concorrono all'attuazione della visione, secondo un modello di business unico, irripetibile e storicamente formato. Dentro le organizzazioni va costruito "il baule delle storie", della memoria, perché come afferma il mio amico Francesco Varanini "*Nei bauli si nascondono i tesori. Il nostro non è un mobile polveroso, perché è sempre aperto, a disposizione di tutti, e la ricchezza che contiene nessuno la può sottrarre. Anzi chi lo alimenta o ci guarda dentro, ne accresce il valore*".

Un baule di storie, un baule di significati, un baule di fiabe, un baule di sogni, un baule di immaginazioni. Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo.

### **Alberto F. De Toni.**

Preside della Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Udine, dove è professore di Gestione di sistemi complessi. Presidente dell'Associazione italiana di ingegneria gestionale. Coautore di "*Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei fenomeni fisici, biologici e sociali*", Marsilio, Venezia 2011. [detoni@uniud.it](mailto:detoni@uniud.it)