



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

**Lucio Argano
Paolo Dalla Sega**

Nuove organizzazioni culturali

Atlante di navigazione strategica



FrancoAngeli

Pubblico, professioni e luoghi della cultura

*Collana diretta da Francesco De Biase, Aldo Garbarini,
Loredana Perissinotto, Orlando Saggion
Collaboratori: Sara Bonini Baraldi, Paolo Chicco*

L'intreccio tra professioni, pubblico e luoghi nei quali gli eventi ed i prodotti culturali si dispiegano e si "consumano" sembra essere sempre più un elemento significativo per l'approfondimento dello stato e dell'evoluzione della dinamica relativa alla domanda/offerta culturale, per definire le forme ed i modi della programmazione e della progettazione di iniziative e di eventi, nonché, più in generale, per l'elaborazione delle politiche culturali, in campo privato e pubblico.

Analizzare questi rapporti può contribuire non solo a comprendere le dinamiche oggi esistenti a livello di produzione culturale (dallo spettacolo dal vivo ai beni culturali, dalla televisione al ruolo della "rete", dalla composizione dei finanziamenti per la cultura alla riprogettazione degli spazi), ma anche ad ipotizzare le possibili linee di sviluppo future.

I luoghi, il pubblico e le professioni culturali sono infatti in continua trasformazione: fenomeni ed eventi politici, sociali ed economici modificano a volte tutti e tre gli ambiti, in altri casi esplicano i loro effetti esclusivamente su uno di essi.

Basta pensare ad esempio alla nascita e allo sviluppo di alcune figure professionali che, originate da trasformazioni in atto in alcuni campi socio-economici, hanno prodotto nuove metodologie, spazi e strumenti di lavoro, che a loro volta creano e rispondono a nuove modalità di fruizione e consumo culturale.

Il tutto avviene in una dimensione d'interazione, dove ogni singolo elemento può essere sia causa per la nascita di nuove situazioni, sia effetto/risultato dei cambiamenti in atto.

La collana si propone, in questo senso, come strumento di riflessione intorno ai processi ed alle mutazioni che stanno avvenendo nel mondo culturale. Non una collana settorialmente specialistica, centrata su singole specificità, ma fondata su temi ed approfondimenti che siano in grado di rappresentare quelle connessioni e problematicità sopra richiamate.

Approfondimenti, in sostanza, che siano in grado di privilegiare una visione metodologica pluridisciplinare e che, nell'insieme offerto dal "filo rosso" che li collega all'interno della collana, propongono uno sguardo d'insieme sui processi, le metodologie e le prospettive del settore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

**Lucio Argano
Paolo Dalla Sega**

Nuove organizzazioni culturali

Atlante di navigazione strategica

FrancoAngeli

In copertina: foto di Stefano Carloni, per gentile concessione

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione alla navigazione	pag. 9
1. Carte nautiche. Mappe del nuovo contesto di riferimento	» 13
1. Una società in mutamento	» 13
2. Fare previsioni	» 17
3. Le sfide al futuro: gli individui, la società	» 19
4. Le sfide al futuro: la conoscenza, il tempo libero	» 22
5. Le sfide al futuro: i luoghi	» 25
6. Le sfide al futuro: l'economia, i consumi	» 27
7. La realtà delle organizzazioni culturali	» 32
2. Sestante, bussola, goniometro, compasso. Approcci strategici per il settore culturale	» 37
1. Cos'è una strategia	» 37
2. I punti saldi: missione, identità, visione, obiettivi	» 45
3. L'analisi strategica dei contesti	» 53
4. L'elaborazione delle strategie	» 63
3. Rotte per la circumnavigazione. Strategie per comprendere la realtà	» 71
1. Sviluppare la capacità di sguardo	» 71
2. Leggere e interpretare le dinamiche dei contesti	» 73
3. Elaborare scenari	» 80

4. Fari, lanterne, approdi. Strategie per operare sull'orlo del caos	pag. 83
1. Ritornare al sogno	» 83
2. Rendere l'organizzazione duttile	» 87
3. Sviluppare le competenze collettive	» 95
5. Brogliaccio dei venti e delle correnti. Strategie per coltivare le relazioni	» 101
1. Affermare la centralità delle relazioni	» 101
2. Incentivare le collaborazioni	» 106
3. Scambiare con i consumAttori	» 111
6. Rotte per la navigazione d'altura. Strategie per re-inventare	» 115
1. Ricombinare per inventare	» 115
2. Progettare come metodo	» 121
3. Ricercare le opportunità	» 126
4. Re-inventare marketing e comunicazione	» 131
7. Rotte per la navigazione sui bassi fondali. Strategie di sostenibilità economico-finanziaria	» 143
1. Per una sostenibilità sistematica	» 143
2. Sostenibilità da fonti pubbliche	» 152
3. Sostenibilità da fonti private	» 155
4. Sostenibilità da altre fonti	» 164
8. Rotte per la navigazione costiera. Strategie per la produzione di valore	» 169
1. Produrre nuova geometria di valore	» 169
2. Incrementare il capitale intellettuale	» 176
3. Rendicontare la gestione valoriale	» 181
Diario di bordo. Conclusioni	» 187
Bibliografia, webgrafia e altre suggestioni	» 189

a Leonardo
a Francesca

Introduzione alla navigazione

Il fisico Mark Buchanan nel suo libro *L'atomo sociale* (Mondadori, Milano, 2008) racconta che nel giugno 2000, a Londra, per l'inaugurazione del *Millenium Bridge*, il nuovo ponte pedonale sul Tamigi, ci fu un'eccezionale folla, tanto che il ponte iniziò impercettibilmente a vibrare. Le persone che lo calpestavano, per mantenere l'equilibrio, adattarono il loro passo al lieve movimento della struttura. Ma il ponte stesso rispose a quella sollecitazione aumentando la propria oscillazione. Lo sguardo attento di un poliziotto evitò che la situazione si evolvesse in un disastro. Buchanan sottolinea come l'episodio sia una metafora della capacità di *feedback* del mondo sociale ai cambiamenti repentini e sottili delle situazioni.

Oggi la società e i diversi contesti economici, politici, organizzativi sono in perenne modificazione, determinando la perdita di punti cardinali e l'affermarsi di una totale discontinuità con il passato. In modo volubile e impercettibile si trasformano comportamenti, valori, modi di percepire la realtà delle cose ed emergono nuove priorità degli individui e delle collettività, che esigono risposte puntuali, *feedback* appunto, dai differenti attori sociali.

Le organizzazioni culturali, nella loro eterogeneità, mostrano tradizionalmente maggiore attenzione alle questioni settoriali, alle problematiche contingenti e alla gestione corrente, dando meno importanza allo sviluppo di una visione di più ampio respiro e alla formulazione di indirizzi strategici. Si caratterizzano per una cultura manageriale del presente se non dell'urgenza, con una scarsa propensione allo sguardo lungo, alla valutazione di cosa accade attorno a loro, alla programmazione, alla sperimentazione. Fintanto la situazione generale ha assicurato una certa stabilità, la condotta manageriale delle organizzazioni culturali ha potuto manifestare una tranquilla e relativa linearità, pur non senza impedimenti. Il profilarsi oggi di contesti generali più turbolenti, l'aumento della complessità e il crescere delle criticità nei diversi settori delle arti e della cultura comporta che va-

dano ripensati e rimodellati i modelli di management delle realtà culturali e soprattutto impone loro l'adozione di un convinto comportamento strategico. Partendo da queste premesse, il libro cerca di delineare le caratteristiche e gli atteggiamenti in grado di rendere le organizzazioni culturali idonee e adeguate ad affrontare con successo le sfide connesse al cambiamento e a un mondo sempre più complesso. In primo luogo il volume sostiene la necessità di iniziare a porre in atto approcci strategici come metodo, da tradurre in orientamento strategico di fondo, inteso come lo stabilire una direzione e compiere scelte precise, sulla base di considerazioni e proiezioni consapevoli e accurate. Il libro prosegue nell'illustrare e argomentare le principali strategie che possono rinnovare e rafforzare in prospettiva il ruolo e l'azione delle organizzazioni culturali. L'intenzione è ridefinire il *fare* e l'*essere* di queste realtà per renderle meno pavide, in condizione di cogliere e cercare le opportunità, sfruttare le proprie potenzialità inesprese, essere lungimiranti, avere contorni più morbidi ma anche più nitidi, sapersi orientare dove c'è assenza di orientamento, muoversi in una rete di possibilità senza soffrire di vertigini, sapendo adattarsi alle situazioni confuse e ai nuovi contesti. In buona sostanza pervenire a strutture più aperte e disponibili al cambiamento, capaci di un basso tempo di risposta virtuosa e brillante alle dinamiche culturali, artistiche e di mercato. Il libro, pur strutturato come un testo di management strategico totalmente focalizzato sulle organizzazioni che producono ed erogano cultura, non ha la presunzione di proporre ricette gestionali, né vuole semplificare con soluzioni di taglio manualistico o irrealistiche. Piuttosto intende suggerire agli operatori culturali un diverso modo di interagire ai problemi, la rottura di schemi mentali oramai superati e il ricorso invece a una diversa considerazione delle possibilità percorribili con creatività e concretezza. Per organizzazioni culturali si è pensato a tutte quelle strutture pubbliche e private che agiscono nei settori delle arti, dello spettacolo, degli eventi e dei beni culturali, senza distinzione alcuna per dimensione, tipologia e forma *profit* o *non profit*. Sono quindi compresi teatri, musei, biblioteche, gallerie d'arte, festival, fondazioni, associazioni, centri espositivi, strutture che producono, distribuiscono e programmano iniziative culturali ed eventi di ogni genere.

Per meglio guidare concettualmente il lettore è stata scelta la metafora della navigazione, vista come l'insieme di tecniche e strumenti usati per determinare la posizione di una nave (in tempi remoti basata sull'osservazione di punti di riferimento la cui posizione era nota, quali il sole, la luna e le stelle) e le diverse rotte con cui procedere in mare. Il libro è strutturato in otto capitoli. Nel primo viene descritta l'ampia varietà delle trasformazioni sociali ed economiche caratterizzanti l'era postmoderna, con la de-

scrizione di tutti quei fenomeni che possono condizionare il futuro delle realtà culturali. Nel secondo capitolo viene descritta la strumentazione teorica e pratica per elaborare percorsi strategici relativamente alle attività, ai processi, alle peculiarità del mondo della cultura. Il terzo capitolo evidenzia l'importanza di acquisire maggiore cognizione della realtà circostante e propone le metodologie per allargare lo sguardo e la comprensione dei differenti contesti con i quali le realtà culturali si interfacciano. Nel quarto capitolo si esplorano le strategie per innovare le strutture interne, i meccanismi operativi, il funzionamento organizzativo e le competenze individuali e collettive, alla luce delle sollecitazioni dell'ambiente esterno. Il quinto capitolo è dedicato alla centralità e alla forza delle relazioni, analizzate nell'ottica del loro potenziamento, in particolare per quanto concerne le logiche di network, il rapporto con gli *stakeholder*, la relazione con i nuovi "consumatori" culturali. Il sesto capitolo considera opzioni e tecniche per reinventare il sistema di offerta degli organismi culturali, ricombinando attività e iniziative, enfatizzando il lavoro di progettazione, ricercando opportunità, valorizzando le nuove vie del marketing. Nel settimo capitolo il libro introduce il concetto di sostenibilità economico-finanziaria e ne esamina il complesso di strategie a essa collegate, per l'individuazione di nuove forme e fonti di risorse. L'ottavo e ultimo capitolo pone infine l'accento sulla geometria del valore espresso dalle organizzazioni culturali e sull'importanza di rendicontarlo verso gli *stakeholder*. Nella stesura del libro si è volutamente evitato di riportare, come è prassi in questa letteratura, casi specifici e "buone pratiche" legate all'esperienza di realtà virtuose, per evitare approssimazioni e similitudini a volte impossibili, ma soprattutto per sottolineare che ciascuna organizzazione culturale ha il suo profilo singolare, con punti di forza, fattori di successo, esigenze e prospettive conseguenti. In questo modo si è voluto stimolare la capacità a rintracciare negli spunti offerti dal testo gli aspetti e i suggerimenti più consoni a ogni singola organizzazione. Non vengono inoltre affrontati in maniera diretta temi di politica culturale, che pure hanno un'attinenza con l'elaborazione di strategie da parte delle realtà culturali, perché si è visto avrebbero meritato da soli una trattazione piuttosto ampia, che esulava dalle intenzioni degli autori. Temi come la semplificazione di gabbie legislative, fiscali e normative che ingessano o che sono in grado di liberare risorse, il ricambio generazionale all'interno delle istituzioni e all'esterno, con opportunità per le nuove generazioni artistiche e i talenti espressione della contemporaneità, il sostegno alla domanda prima che all'offerta, le relazioni più chiare tra pubblico e privato sulla base della cooperazione e dell'integrazione di attribuzioni, il supporto all'imprenditorialità culturale giovanile, la programmazione nego-

ziata delle risorse e degli obiettivi, con sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati prodotti dai finanziamenti pubblici, una nuova legittimazione delle arti e della cultura, debbono costituire in ogni caso una vera priorità nell'agenda delle istituzioni.

Gli argomenti, i temi e le tesi sviluppate all'interno del presente testo, trattati deliberatamente in chiave multidisciplinare, hanno preso particolare ispirazione dalle idee di alcuni autori, tra cui segnaliamo Domenico De Masi per gli studi sul nuovo quadro sociale e soprattutto sullo sviluppo della società postindustriale, Giampaolo Fabris per le sue ricerche sul nuovo marketing che si trasforma in *societing*, come sostiene l'autore, Alberto F. De Toni e Luca Comello relativamente a tutto il tema della complessità e alle sue profonde ricadute sul management, Roberto Panzarani per le lezioni e gli aforismi sull'innovazione e Franco D'Egidio per quanto concerne la straordinaria valenza del capitale intellettuale e degli intangibili. Il primo capitolo si è avvalso anche delle informazioni provenienti da alcuni rapporti previsionali realizzati per diversi committenti pubblici e privati dall'Istituto di ricerca sociale S3Studium, oltre che di altre risorse informative disponibili sui siti Web di strutture come il Censis, il Cnel, il Cfmt, la Fondazione Rosselli, il Touring Club Italiano, l'Istat. Prezioso in generale il contributo derivante dallo scambio con gli amici della Fondazione Fitzcarraldo, anche in concomitanza con alcune loro iniziative, come il consueto convegno di autunno sul management culturale. In chiusura, accanto alla bibliografia di riferimento, vengono proposte ulteriori suggestioni per approfondire in vari modi il tema delle strategie.

Questo libro fa parte di un progetto più ampio degli autori dedicato alle innovazioni nel campo della gestione della cultura e che prevede una successiva pubblicazione centrata sulle nuove strategie legate alla realizzazione di eventi e avvenimenti culturali. Nella suddivisione del lavoro, i contenuti di quello che sarà il secondo libro sugli eventi saranno più di pertinenza di Paolo Dalla Sega, mentre quelli riferibili a questo primo volume rivolto alle organizzazioni culturali sono stati principalmente curati da Lucio Argano.

Con l'occasione si ringrazia particolarmente la collega Francesca Lana per il paziente lavoro di supporto, revisione e controllo editoriale e per la collaborazione e gli stimoli dati all'intero progetto.

1. Carte nautiche. Mappe del nuovo contesto di riferimento

1. Una società in mutamento

È nel mutamento che le cose si riposano.
Eraclito

Il bel libro *Societing* di Giampaolo Fabris dedicato al marketing della società postmoderna inizia ricordando come all'avvistamento della terra da parte degli uomini di Cristoforo Colombo il loro primo grido di gioia fosse: "le Indie!". La metafora, spiega Fabris, illustra molto chiaramente il sentimento che anima gran parte delle organizzazioni ai tempi d'oggi, di fronte ai profondi cambiamenti, a ogni latitudine, della società e di tutte le sue manifestazioni.

Stiamo vivendo (per più di qualcuno "subendo") un passaggio epocale fatto di mutamenti a volte rapidi, altri lenti e a tratti impercettibili, ma, in ogni caso, incalzanti, intensi, volubili e pervasivi che riguardano non solo il perimetro fisico o amministrativo dei territori ma toccano i singoli individui, le collettività, le modalità del fare e dell'essere, il sistema dei valori.

Parliamo di cambiamenti settoriali, circoscritti ad ambiti sociali o produttivi, ma anche di cambiamenti generali, che vanno dal locale al globale.

Cambiamenti che comportano profonde modificazioni del quotidiano, degli assetti, dei paradigmi esistenti e nello stesso tempo portano a mutamenti spettacolari della conoscenza, dei comportamenti e del sistema delle attese individuali e collettive. Modificazioni che in molti casi introducono a una maggiore complessità a molti e differenti livelli di realtà e in altri, in nome dell'innovazione, si misurano con la velocità, l'immaterialità e la connessione. Ciò nonostante si tratta di cambiamenti che però non vengono riconosciuti, percepiti e affrontati con la dovuta comprensione e consapevolezza dell'importanza delle loro ricadute ma, più facilmente, come ai marinai di Colombo, inducono all'avvistamento di altro, di ciò che si conosce ed

è rassicurante. Viene alla mente un celebre aforisma di Oscar Wilde: “la vita è ciò che succede, mentre noi pensiamo ad altro”. Infatti lasciamo il vecchio mondo per entrare nel nuovo privi di chiari e nitidi punti cardinali (Fabris, 2008). Non perché non ve ne siano, pur nella complicatezza di saper cogliere e interpretare tutti i segni e i segnali che arrivano, ma perché la tendenza prevalente, in modo particolare nel mondo delle organizzazioni culturali, è chiudere gli occhi, sminuire la portata dei fatti, arroccarsi a riccio nelle proprie convinzioni, avere la presunzione o la supponenza di un'altra realtà delle cose. Se è vero che incontriamo difficoltà a percepire il cambiamento perché siamo spettatori e protagonisti principali di quanto avviene nello stesso tempo, non sempre siamo coscienti e acuti osservatori e c'è la tendenza a delimitare il campo di osservazione, a non considerare quello che sta “attorno”, ciò che è a lato, a non cogliere sfumature, a non allertarsi. Viviamo un passaggio che ci porta da un'epoca basata sulle decisioni, sulle certezze, sulle conferme e anche sulle imposizioni (sui consumatori, sull'utenza, sui cittadini) verso una nuova era centrata sulla frammentazione, sull'incertezza, sulla molteplicità, sulla discontinuità e non solo rispetto al passato. La società trasforma i propri tempi, gli spazi, i ritmi e le sue configurazioni, ma anche le sue problematiche e le contraddizioni di modelli sociali, economici e culturali consolidati. Come sostiene De Masi (1993) ne sono complici gli effetti positivi e negativi del progresso tecnologico, dello sviluppo organizzativo, dei mass media, della scolarizzazione di massa, dell'incremento demografico, di una maggiore longevità, di uno sviluppo senza lavoro, di un aumento della disparità sociale, della crisi e perdita del concetto di stato sociale, di una più forte cooperazione solidale, dell'emergere di una diversa scala di valori, di nuovi stili di vita e di relazione, di nuovi lussi (tempo, spazio, autonomia, sicurezza, bellezza), del generarsi di ozio creativo (ibridazione tra studio, lavoro e tempo libero), dell'ibridazione tra nomadismo e stanzialità, di fenomeni e crisi “glocali” che assumono carattere endemico in pochissimo tempo. Sono espressioni della globalizzazione la progressiva esplorazione dell'universo per conoscerlo, cartografarlo, sfruttarne le risorse, lo scambio di merci entro un raggio sempre più esteso, le colonizzazioni (militare, mercantile, economica di capitali e moneta, culturale), la delocalizzazione multinazionale delle strutture produttive, la creazione di organismi internazionali *super partes* e il tutto presente contemporaneamente. Al potere reale si aggiungono il potere mediale e quello virtuale. Il lavoro fisico è sempre più demandato alle macchine che lavorano connesse ad altre macchine anche a distanza di migliaia di chilometri, con il trasferimento di merci e persone accelerato dai moderni mezzi di trasporto, lo scambio di informazioni realizzato in tempo reale attraverso la rete, i pro-

cessi di unificazione sociale e culturale potenziati dai mass media e dall'informatica e l'intera umanità che avverte le medesime paure e preoccupazioni e nutre nello stesso tempo le stesse speranze (De Masi, 1999). Un pianeta globalizzato, multietnico ma reso sempre più piccolo dai mezzi di trasporto e dalla comunicazione, un mondo "piatto" (Friedman, 2006) dove prende piede un'economia che vede accanto all'offerta di prodotti, servizi e *commodities* l'affermarsi di un'ulteriore offerta rappresentata dalle esperienze, nella quale conta la capacità di accesso (Rifkin, 2000), la centralità del sapere e delle attività intellettuali, dove si producono e sono predominanti beni immateriali come informazioni, valori, simboli, estetica. E a cui si unisce la spettacolarizzazione dei prodotti e servizi, la loro "messa in scena" (Pine II, Gilmore, 1999), la cultura della simulazione, l'usura della realtà, l'integrazione tra il vero e il falso.

Box 1 – Alcuni valori postindustriali

- Intellettualizzazione
 - Creatività
 - Etica
 - Estetica
 - Soggettività
 - Emotività
 - Creatività
 - Androginità
 - Qualità della vita
 - Ozio e tempo libero
 - Destrutturazione del tempo e dello spazio
 - Nomadismo
 - Virtualità
-

Fonte: De Masi (1993)

Il mondo non cambia solo per l'impatto delle nuove tecnologie sulla produzione, sul consumo e in generale sulla quotidianità, come spesso si legge. Certamente ci sono state innovazioni che hanno rivoluzionato il nostro modo di vivere: il personal computer, la telefonia mobile, il digitale, il Web, la posta elettronica. E ci sono stati strumenti che hanno innovato pratiche e azioni quotidiane, poi sono scomparsi per essere soppiantati nel tempo da altre tecnologie maggiormente innovative (la posta pneumatica, il telefax, il telex, il vinile, il DAT, il sistema Betamax caduto di fronte allo standard VHS di qualità minore e a sua volta sostituito dal DVD). Così come ci sono state tecnologie deboli o che hanno fallito, espressione di intuizioni e idee incompiute. I cambiamenti si manifestano con evidenti contraddizioni anche nella politica e nell'economia, tanto sul piano internazio-

nale rispetto ai grandi scenari geopolitici, economici e sociali, quanto nel contesto nazionale. Temi come l'evidente crisi del ruolo delle istituzioni e della loro capacità di operare strategicamente o di sapersi rinnovare rispetto al mutare delle esigenze delle collettività, oppure gli interrogativi sulle prospettive di un'Europa in quanto comunità politica, la contrapposizione delle fedi religiose che trascende nel contrasto più estremo degli ultimi anni, il controverso rapporto con l'ambiente, sono solo alcune delle situazioni di maggiore criticità che appartengono alla realtà odierna in evoluzione. Una condizione nella quale le forme sociali (strutture che delimitano le scelte individuali e sono garanti della continuità di abitudini e modelli di comportamento) non riescono a conservare a lungo la loro stessa forma perché si sciogliono più in fretta del tempo richiesto per assumerne e consolidarne una e dunque prima che i modi di agire delle persone riescano a consolidarsi in abitudini e procedure (Bauman, 2007).

Bauman definisce questo processo come il passaggio da una fase "solida" alla vita "liquida" della postmodernità, con una società "liquida" precaria e incerta, una successione continua di nuovi inizi e molte fini, dove è presente il timore di essere presi alla sprovvista, di non saper stare al passo con la velocità degli avvenimenti, di non accorgersi delle continue scadenze. Dove la capacità maggiore sembra sapersi sbarazzare delle cose piuttosto che acquisirle (Bauman, 2005) e chi ha maggiori possibilità di successo sono coloro che si basano su un'esistenza metaforicamente "nomade". La loro ricchezza è la conoscenza delle "leggi del labirinto" dove prevale l'accettazione del nuovo come di una buona novella, della precarietà come valore, dell'instabilità come imperativo, del meticcio come patrimonio (Attali, 2003). Una nuova società però dove a ciascuno è richiesto di essere individuo e dove tutti desiderano ardentemente esserlo, impegnandosi a questo scopo in una corsa affannosa, pervasa da un'ansia di sopravvivenza e gratificazione ma anche da disagio e frustrazione, che entra in competizione contraddittoriamente con tutto, con la propria identità, alla ricerca di segni di distinzione nell'offerta per qualsiasi cosa che convalidino il raggiungimento di quella elusiva individualità (Bauman, 2005). Basta ciò per produrre lo scarto sociale tra chi ha la possibilità di restare in corsa ed essere quindi più *cool* e chi invece resta indietro, retrocesso in non si sa quale categoria inferiore. In ogni caso la filigrana che caratterizza questo nuovo mondo sul quale siamo affacciati è il prevalere della complessità, della discontinuità e della turbolenza (Greespan, 2007). La complessità è trasversale alla vita delle persone di tutti i giorni, alla realtà delle imprese e delle organizzazioni di ogni genere e dimensione, ai gruppi sociali, alle comunità, al comportamento dei consumatori e dei mercati, all'atteggia-

mento degli *stakeholder*. La complessità non può essere affrontata scomponendola e gestendone ogni aspetto singolarmente, secondo il metodo cartesiano. Occorre avere invece una visione complessiva, una capacità di interpretazione e successiva conseguente azione *inter, intra, multi* disciplinare e settoriale. La complessità porta con sé non-linearità e soprattutto bisogno di duttilità, che è la qualità migliore per comprendere la realtà circostante e profonda e la continua discontinuità, la quale sembra rivelarsi in questa nuova era più un vantaggio. Se i cambiamenti si ritiene siano normalmente lenti e gradualmente, nella discontinuità essi possono subire accelerazioni, modificando gli equilibri e loro percezioni con estrema velocità. Nella complessità le cose si differenziano assumendo contesti, linguaggi, prassi, codici specifici, comportando un continuo spostamento e riadattamento della conoscenza e dei processi e delle economie a essa riferibili (Foray, 2000). La rapidità della variabilità della situazione è iperbolica (Fabris, 2008) dando la possibilità di fare esperienze in tempi così brevi quando in passato servivano secoli. Inoltre l'ampia portata delle possibilità e opportunità a disposizione amplifica l'arena competitiva e la sostituibilità delle esperienze stesse. Trasformazioni e complessità producono disequilibrio, incertezza, confusione, in poche parole "orlo del caos", per usare un'espressione ripresa più avanti che, superando l'emotività anche della sola definizione, può essere fonte di grandi opportunità. La ricerca di una sintonia che sappia comprendere e confrontarsi con il mutare rapido è la risposta all'inerzia e all'immobilismo. Occorre quindi saper navigare nella complessità dei nostri tempi senza timori o ritrosie perché solo così sono possibili approdi alla nuova società nei quali realizzare incontri e scambi virtuosi. Ciò richiede una diversa plancia di comando concettuale e un differente approccio intellettuale. Presuppone il superamento di una realtà ovvia e scontata per aprirsi con occhi innocenti e curiosi a nuovi stupori. Obbliga a una "messa in gioco" di strutture, persone e organizzazioni basata su nuovi principi di navigazione e nuove sponde da esplorare.

2. Fare previsioni

Il miglior modo di prevedere il futuro è inventarlo.

Alan Kay

"Dobbiamo occuparci del futuro: è il posto dove passeremo più tempo" dicevano gli studenti dell'università americana di Berkeley.

Tutti anelano da sempre di poter conoscere il futuro che li riguarda. Nella

dimensione individuale e nella credenza popolare i rimedi sono l'oroscopo o le carte, che si caricano anche di riferimenti simbolici, filosofici, psicologici. Nella realtà delle cose concrete parliamo invece di studi, previsioni, statistiche, elaborazioni strumentali sofisticate (come nella meteorologia o nell'*intelligence business*). Molti i tentativi "colti" di fare anticipazioni, come nei *future studies*, nella *prospective* di Bertrand de Jouvenel dalla rivista *Futuribles*, nel Club di Roma di Aurelio Peccei nel 1968 (Gasparini, 2007).

È tuttavia indubbio che per avere verosimilmente uno sguardo ragionevole sul futuro, cercare di intuire ciò che è possibile, cosa cambia e cosa no, occorre saper leggere e comprendere fatti e fenomeni che riguardano il presente così come ben conoscere gli aspetti del passato. E ciò è tanto più vero con le modificazioni a cui stiamo assistendo in questo periodo e con l'assoluta difficoltà se non impossibilità di poter fare delle previsioni che siano realmente attendibili. Jacques Attali, economista e già direttore della Banca degli Investimenti Europei, esperto di scenari previsionali prima con Mitterrand e poi con Sarkozy, in una delle sue ultime pubblicazioni, *Breve storia del futuro* (2006), prefigura alcune ipotesi di come sarà il mondo nel 2060.

Attali sostiene che il pianeta rischia di sopportare tre ondate. La prima, definita "iperimpero" vede il trionfo del mercato e della globalizzazione, con una generalizzazione del mondo, una completa sostituzione delle competenze e dei servizi pubblici con un ordine mercantile policentrico e privatistico, un inaridimento della condizione umana resa artefatta e priva di contratti sociali.

Caratteristica di questa fase, sostiene l'autore, sarà un regime tecnologico di "ipersorveglianza" che, dettando nuove norme, riguarderà prodotti, persone, usi e comportamenti in funzione di ragioni economiche (minori spese e minori rischi) ma anche di massimizzazione commerciale.

Se ci si riflette già oggi, senza ricorrere al "grande fratello" di orwelliana memoria, la vita quotidiana è sottoposta a continui "tracciamenti" (carte di credito, bancomat, telepass, telefonia mobile e fissa, Internet, navigatori satellitari, banche dati ecc.), fortunatamente ciascuno fine a se stesso.

Nella seconda ondata l'autore individua una reazione ai processi di globalizzazione, con possibilità che, per diversi motivi e a differenti livelli (culturale, locale, sociale, militare ecc.), il mondo sia esposto a una sorta di fatale iperconflitto. La terza ondata è decisamente più ottimistica, con timidi segnali già presenti ai tempi odierni. Definita iperdemocrazia è uno scenario a cui tendere se l'umanità saprà utilizzare in modo virtuoso tecnologie e progressi, condividendo con gli altri conoscenze, esperienze, capacità creative e generando imprese relazionali, equilibrio tra funzioni collettive pubbliche e funzioni private, solidarietà sociale, senso delle istituzioni.

Nel 2008 è stato pubblicato un interessante libro del filosofo Paolo Rossi intitolato *Speranze* nel quale si sostiene come il mondo dei nostri giorni sia popolato da Cassandre contemporanee dedite a tratteggiare continue linee rette tra i guai dell'umanità del passato e quelli che ci riserva il futuro.

Tra le incognite più gettonate: minacce all'ambiente, conformismo e nichilismo dei giovani, uso indiscriminato delle risorse naturali, diseguaglianze sociali provocate dalla cultura del benessere, disoccupazione strutturale, precarietà, perdita di valori, inadeguatezza della politica, crisi del welfare.

La tesi di Rossi è che invece l'uomo nuovo abbia "smisurate" speranze concrete sulle quali fondare la propria azione futura, a cominciare da una diversa valutazione e visione della realtà. I contributi dei due autori, da differenti punti di vista, suggeriscono alcune considerazioni importanti di metodo e di sostanza. Entrambi propongono affascinanti piani sequenza della storia universale, dal 1200 a. c. ai giorni nostri, individuando dinamiche, ritorni, cicli e circostanze che hanno segnato i cambiamenti delle civiltà, il loro progresso o arresto, il riproporsi di determinate situazioni che hanno poi influenzato fatti successivi. Come quel vecchio proverbio orientale che ammonisce: "se non sai dove andare, voltati indietro e guarda da dove vieni", quella sana metodologia e atteggiamento culturale di riconsiderare la storia come insegnamento per porre lo sguardo lontano, osservare le cose tutte assieme, apprendere da fatti passati che contengono sempre dei germi del futuro, scacciare la memoria corta che spesso è fonte nella realtà delle organizzazioni del perdurare di errori anche fatali. Rammentando tra l'altro che ogni epoca storica si evolve e si integra mantenendo parti e porzioni delle precedenti (Fabris, 2008).

Nei due libri troviamo infine il delinarsi di alcuni aspetti della società futura che rintracciamo anche in quella attuale e da cui non potremo prescindere per ogni comportamento strategico rivolto al futuro: nomadismo degli oggetti e dei comportamenti, cultura meticcica, precarietà come stile di vita, valori individualistici e ideale narcisistico, indeterminazione, incertezza e volubilità delle situazioni, paure e speranze come sentimenti dominanti.

3. Le sfide al futuro: gli individui, la società

La società acquista nuove arti e perde vecchi istinti.

Ralph Waldo Emerson

Per meglio comprendere quali dinamiche della vita sociale e collettiva sono e saranno interessate dai cambiamenti in corso, è interessante appro-