

COME FARE FUTURO

Manuale
per l'impresa
lungimirante

A cura di
Thomas Bialas



Terziario Futuro

FrancoAngeli

OPEN ACCESS

cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

25
25 ANNI
VISTI
PRIMA

Introduzione di
Pietro Luigi Giacomon
e Giorgio Rapari

COME FARE FUTURO MANUALE PER L'IMPRESA LUNGIMIRANTE

A cura di
Thomas Bialas

Edito da
Franco Angeli
Edizioni

Ideazione e design
dei contenuti
CoMoDo
Comunicare
Moltiplica Doveri

Direzione artistica
Marco Tortoioli Ricci
Grafica e impaginazione
Marina Turci
Editing
Nicola Cappelletti
Coordinamento
Alba Beni

Questo volume
è pubblicato da
Cfmt
Centro di Formazione
Management
del Terziario
cfmt.it

In copertina:

Copyright © 2020
by FrancoAngeli s.r.l.,
Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte
le sue parti, è tutelata dalla
legge sul diritto d'autore
ed è pubblicata in versione
digitale con licenza *Creative
Commons Attribuzione-Non
Commerciale-Non opere
derivate 4.0 Internazionale*
(CC-BY-NC-ND 4.0)

*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
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>*



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

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.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Se questo libro vuole rispondere alla domanda "come" fare futuro, è forse utile in premessa porsi anche un altro quesito: "perché" fare futuro. Perché cioè impegnarsi nella lungimiranza, attivarsi nella pazienza e, mattone dopo mattone, scelta dopo scelta, costruire il futuro. "Perché", insomma, 25 anni fa, Confcommercio e Manageritalia hanno deciso di allearsi dentro questa sfida di un centro di formazione per i manager del terziario. E il "perché", in un certo senso, è racchiuso proprio in uno slogan del Cfmt molto ben riuscito: *"mettiamo in campo la formazione migliore"*. Innanzitutto, scendere in campo significa dimostrare convinzione nei propri mezzi, mettendo così a terra le potenzialità del contratto del terziario, che vede nella formazione uno dei grandi pilastri del welfare che garantisce. Questo slogan allude poi alla "formazione" come schieramento, quindi alla squadra, perché il Cfmt è stato – e continua ad essere – frutto di un impegno congiunto di soggetti diversi e complementari.

Quindi abbiamo fondato il Cfmt perché sapevamo che era importante lavorare insieme, anche se "come" farlo è cambiato nel tempo. D'altra parte, diceva Arrigo Sacchi: *"per vincere occorre che il portiere pari, la difesa difenda, l'attacco attacchi e i centrocampisti centrocampistino"*, a sottolineare in una battuta che il lavoro del centrocampo non è sempre lo stesso, tanto da non avere nemmeno un verbo a definirlo. Nel centrocampo di base si costruisce e collega il gioco, ci si mette a disposizione della squadra, si corre tanto. È quello che abbiamo cercato di fare in questo quarto di secolo, con un unico obiettivo, che è poi il "perché" di fondo del Cfmt: fare formazione, rafforzare la qualità delle imprese del terziario attraverso le competenze, le conoscenze e la propensione a crescere.

Venticinque anni fa vivevamo quasi in un'altra era e i contenuti dell'offerta formativa, persino il modo di fare formazione, si sono stravolti in questi anni. Tuttavia la chiave di volta del Cfmt è sempre la stessa: fare formazione innovando e mettendo al centro la persona, consapevole che oggi il vero *divide* non è quello digitale, ma quello umano. Insomma, da 25 anni mettiamo in campo una formazione che generi senso, per capire non solo "come", ma anche "perché": perché fare, perché fare futuro.



Carlo Sangalli

La parola *welfare*, a metà degli anni '90, era associata a previdenza e assistenza sanitaria e si faceva strada nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, dando risalto alle scelte lungimiranti che Manageritalia, Confcommercio e Confetra avevano compiuto nei decenni precedenti.

Già allora le nostre Organizzazioni di rappresentanza avevano chiara la differenza tra una somma di benefit e un disegno organico di welfare contrattuale, basato su principi di solidarietà, in grado di sfruttare la forza di una collettività, finanziato con risorse private, consapevole del suo ruolo complementare rispetto ai servizi pubblici.

Oggi si parla del diritto soggettivo alla formazione e allo sviluppo delle competenze come di una nuova frontiera di tutela e crescita dei lavoratori: da questa consapevolezza è nato il Cfmt. 25 anni fa.

Ma le persone che hanno trasformato un'intuizione in strumento concreto e operativo, a partire dal primo Direttore, Michelangelo Patron, non si sono limitate a realizzare un catalogo, un contenitore di corsi; hanno dato forma e personalità originali all'idea, l'hanno trasmessa attraverso le parole, le visioni, i volti di tanti partner. Esperti di management e di formazione da sempre chiamati partner: partecipi di un progetto, coinvolti in un percorso creativo. Il Cfmt è una creatura collettiva, un mosaico in cui chi lavora quotidianamente, ma anche chi viene accolto una sola volta l'anno nelle sue aule, ai workshop o alle iniziative outdoor, sente di avere un ruolo, di essere parte di una grande squadra di manager.

Forse nessuna delle "creature" che traggono linfa dal CCNL dei Dirigenti del Terziario è capace d'interpretare così distintamente la nostra identità plurale.

25 anni sono solo una tappa. La sfida del presente e del futuro prossimo è fare del Cfmt l'elemento centrale di un percorso di formazione e crescita culturale continue, articolate dai primi anni di vita fino agli ultimi. Una società realmente basata sulla conoscenza richiede di abbattere i confini concettuali che separano ancora scuola, università, formazione professionale, percorsi culturali personali. Lo sviluppo individuale delle conoscenze deve trovare un forte aggancio con le competenze richieste dalle aziende, arricchendo continuamente la qualità del lavoro, proprio e dei collaboratori. Il manager di oggi è un motore fondamentale di crescita delle competenze: su di esse basa la competitività propria e delle organizzazioni che guida. Con gli strumenti del Cfmt possiamo sempre di più ridurre i rischi di obsolescenza, colmare i gap, superare attivamente gli inevitabili periodi di discontinuità, dando sostanza a un'idea di politiche attive del lavoro.

Le organizzazioni del futuro vedranno un'integrazione profonda tra intelligenze umane e artificiali; la qualità del lavoro che ne deriverà dipende dal modo in cui le progetteremo. Oggi più che mai abbiamo una grande responsabilità: le idee, gli strumenti, le visioni che sapremo trasmettere e condividere, contribuiranno a plasmare il futuro.

Mai come ora è necessario pensare e realizzare insieme il futuro: il mainstream che ci ha guidati per 3-4 decenni non è più sufficiente, non possiamo limitarci a proiettare linearmente nei decenni a venire ciò che oggi conosciamo. La parola futuro ricorre sempre più spesso nei programmi del Cfmt e non a caso intitola questo libro. Ne parliamo come siamo abituati a fare: con metodo, rigore, realismo, coraggio, passione. Buon viaggio Cfmt.



Mario Mantovani

INDICE

01

Come
abbiamo
fatto futuro
p. 10

02

Come
fare futuro
in azienda
p. 42

03

Come
fare futuro
con Cfmt
p. 116



Ph. Tom Leishman/Pexels



01/

**Come abbiamo
fatto futuro/
25 anni visti prima**

Introduzione: 25 anni di strategie che guardano lontano

Da venticinque anni Cfmt cerca di anticipare i bisogni di formazione e di professionalità dei manager, contribuire allo sviluppo delle loro competenze e alla competitività delle aziende in cui operano.

Mai nessuno l'aveva fatto all'interno di un contratto nazionale di lavoro. L'intuizione del 1992 di Manageritalia e Confcommercio di costruire una Scuola di management, che si sarebbe poi realizzata dal 1994, rappresenta un elemento di forte innovazione nelle relazioni sindacali, così come anni prima lo era stato l'innovazione della previdenza e dell'assistenza sanitaria integrativa.

L'intuizione della Scuola di management, a differenza di queste ultime ha, a nostro avviso, un valore ancor più strategico, perché punta allo sviluppo della cultura manageriale per potenziare l'employability dei dirigenti del terziario, con una visione proiettata al futuro. Sostenere l'occupabilità significa mettere al centro le persone e le loro competenze, che vanno sviluppate per "creare valore" nelle diverse transizioni della vita professionale e nella vita delle organizzazioni in cui ognuno è inserito.

Val la pena di ricordare dall'articolo 3 dello Statuto di Cfmt che l'Associazione *"persegue la finalità di promuovere la condivisione di un'esperienza culturale e professionale nell'ambito della gestione d'impresa e, più in generale, della formazione e aggiornamento professionale di dirigenti che ricoprono*

un ruolo manageriale nel settore terziario, promuovendo incontri e dibattiti in campo culturale, socio-economico e scientifico, nonché un costante aggiornamento professionale attraverso la realizzazione di corsi, convegni, eventi e altre manifestazioni..."

In queste parole, così come in quelle che seguono, riguardanti lo svolgimento di attività di studio e di ricerca, la realizzazione di attività anche "con sistemi a distanza", la collaborazione con altri Enti italiani e stranieri, c'è una visione non ristretta al corso di formazione (pur importante), ma che guarda lontano.

Una strategia che i Soci hanno affidato a Cfmt, con la consapevolezza che l'innovazione doveva essere alla base delle successive scelte che andavano prese, proprio perché le imprese del terziario avevano, e hanno, necessità di manager aperti ai mercati, alla società, alla sempre maggiore complessità del "fare impresa", alla crescente complessità.

Spesso, quindi, Cfmt ha affrontato temi tra i primi nel panorama delle business school (pensiamo solo al ruolo delle soft skills e alla valorizzazione dell'intelligenza emotiva) ed ha realizzato attività di grande innovazione e di anticipazione (basta ripensare alle integrazioni tra il mondo manageriale e quello della cultura e dello sport oppure ai progetti come "Terziario Futuro" – che ora non a caso

si chiama "FuturAbility").

Abbiamo operato per lo sviluppo della cultura manageriale, consapevoli che produttività e competitività delle aziende siano connesse anche alla diffusione della cultura gestionale, organizzativa e dell'innovazione. Oltre, ovviamente, ad essere collegati al ruolo strategico degli imprenditori e degli shareholders.

Sono dieci quelle che ci sembrano le principali caratteristiche che riassumono la strategia e la storia di Cfmt.

Innanzitutto, la **visione**, proprio perché previsto da Confcommercio e Manageritalia all'interno del contratto di lavoro del 19 marzo 1992, per offrire ai dirigenti e alle imprese l'opportunità di condividere – come citato – un'esperienza culturale e professionale nell'ambito della gestione d'impresa.

Viene riconosciuto già allora il ruolo della formazione e l'opportunità che tutti i manager possano usufruirne, versando un contributo paritario tra dirigente ad azienda. Questa genesi ha responsabilizzato e continua a responsabilizzare Cfmt a fare il meglio per rispondere alle esigenze degli associati.

È stata essenziale la **sperimentazione** di vari format formativi, riconoscendo fin da subito che la risposta alle diverse esigenze doveva essere differenziata. Se anche erano i corsi brevi quelli richiesti generalmente dai manager, nel 1995 è nato *Starting Neo*

Dirigenti, un progetto di circa dieci giornate per i dirigenti da poco nominati nelle aziende, mentre nel 1998 è partito il percorso di eccellenza *Executive Master*, riservato a Direttori Generali ed Amministratori Delegati, per fornire una visione sistemica. Ora la sperimentazione è molto cresciuta, organizzata in percorsi di apprendimento multicanale e con un forte sviluppo nel 2020 della formazione on line, di video e di podcast. Già in anni precedenti, inoltre, si era via via sviluppata la formula blended che coniuga momenti in presenza e momenti a distanza, pre e post aula.

Da non dimenticare l'**innovazione** dei contenuti, che – va riconosciuto – non è sempre presente quando un ente non deve conquistarsi un mercato. E il Cfmt, che propone corsi a livello gratuito, perché già pagati da dirigenti ed imprese, ha invece mantenuto l'impegno all'innovazione, come una scuola di management che deve acquisire i propri clienti! L'evoluzione dei bisogni formativi ha portato Cfmt a rinnovare corsi e percorsi consolidati e a proporre nuove iniziative di apprendimento collegate alle funzioni e ai processi aziendali. Parlando di innovazione, non si può non ricordare la nascita, nel 2011, di *Future Management Tools*, il laboratorio multidisciplinare che promuove la cultura della visione del futuro e che fornisce "utensili" per riconoscere e gestire i

cambiamenti in tempo. Gli eventi di FMT, da sempre, portano avanti discussioni su tematiche di frontiera e una pubblicazione periodica dedicata ai contenuti più innovativi.

Connesso all'innovazione è il tema dell'**anticipazione** di alcune tendenze formative e di servizi, proprio in una visione di futuro. Ad esempio, nasce nel 1998 il "*Progetto Smile*", una rivoluzione nella formazione manageriale, che fa leva sull'intelligenza emotiva ed utilizza – ai fini dell'apprendimento – il divertimento, la narrazione e la musica, coniugate a contenuti di grande spessore professionale. Inoltre, nel 2009, a seguito di un preciso accordo tra i nostri Soci, inizia il progetto Managerattivo: la prima iniziativa in Italia di politica attiva del lavoro per dirigenti non più occupati, per un loro reinserimento professionale sia nel lavoro dipendente, sia nelle professioni consulenziali e in ruoli imprenditoriali. È sempre di anticipazione il filone di ricerca e di formazione legato alla *digital transformation* che nel 2018 ha portato a "*DAI, Digital Awareness Improvement*".

La consapevolezza precisa, in questo caso, è stata che la trasformazione digitale impatta sull'insieme dell'organizzazione (e non solo su alcuni reparti e sulle figure tecniche) e che, per avere successo deve vedere protagonisti i manager, aiutandoli a costruire competenze ed una visione dell'impresa digitale.

L'**integrazione** costituisce un'altra idea intelligente di Cfmt che, prima di altri, si è posto l'obiettivo di stimolare i manager al miglioramento, recependo comportamenti e idee dal confronto con altri mondi, come quelli dello sport e della cultura. Nel 2007 inizia il ciclo "*Accademia Sport & Management*", per un incontro e "contaminazione" tra questi due mondi che per quanto sembrano distanti, sono in realtà più che mai vicini, accomunati entrambi dal bisogno, ad esempio, di creare motivazione nelle squadre e nei propri collaboratori e di essere resilienti rispetto ai mutamenti dei mercati e del business.

Nel 2012 e nell'anno seguente nascono, invece, "*Pensieri stupendi*" e "*Art for business lecture*", per un confronto dei dirigenti del terziario con artisti e personalità del mondo della cultura, della scienza, della filosofia, e molto altro ancora. L'obiettivo? Generare nuove riflessioni e nuove visioni. Insomma, anche in questo caso per "fare futuro".

L'**ascolto** ed il **dialogo** rappresentano caratteristiche intrinseche di Cfmt, sempre presenti e sempre da accrescere. Cfmt vive ed è innovativo se ascolta i manager e le imprese che lo utilizzano, ne interpreta i bisogni formativi e ricerca le soluzioni più adeguate. Si tratta di un elemento non semplice ma necessario, proprio per la nostra natura di ente bilaterale contrattuale. Significa

essere vicini alla "domanda" di formazione, coinvolgere costantemente il mondo di Cfmt senza manifestare alcuna autoreferenzialità, ma un costante dialogo con le persone, le loro organizzazioni e i nostri Soci costitutori. Inoltre, per svolgere al meglio i suoi compiti, sono fondamentali l'apertura e il confronto con il mondo esterno del management, il mondo dell'offerta di cultura organizzativa, di innovazione. Una struttura snella come Cfmt deve ricercare e dialogare costantemente con partner (enti di ricerca, società di consulenza e formazione, università, professionisti) per co-progettare iniziative che rispondono alle esigenze che via via emergono dai manager. Rafforzando, come fatto negli ultimi anni proprio per i cambiamenti (come la *digital transformation*) e l'accelerazione dei fenomeni competitivi, la capacità di anticipare tali esigenze, attraverso indagini e ricerche svolte in partnership con altre istituzioni.

La **rigorosità** è un altro segno distintivo di Cfmt. Rigorosità significa realizzare al meglio il servizio formativo anche se non c'è un cliente che lo acquista, significa attenzione a come si spendono le risorse perché in un ente senza scopo di lucro bisogna sempre cercare di migliorare. Rigorosità significa far bene, con passione e applicando molti degli elementi sopra citati. Vuol dire anche, nel rispetto dei Soci, dei manager e delle loro imprese, eticità nei comportamenti.

La ricerca di nuove **s sfide** è un altro elemento

che desideriamo ricordare, per quanto il tema possa anche essere inserito in vari elementi precedenti. Perché Cfmt, con il Piano Strategico 2016-2018 si è posto l'esigenza di un'apertura al mondo dei giovani, in un'ottica di responsabilità sociale dei manager. Nel 2017 è nato quindi *BIG - Business Intergenerational Game*, il business game intergenerazionale di Cfmt (una seconda edizione è stata realizzata nel 2019), con l'obiettivo di unire in un gioco d'impresa giovani universitari e manager, e aumentare l'apprendimento di tutte le persone coinvolte. Suddivisi in squadre composte ognuna di junior e senior, i partecipanti dovevano risanare un'impresa in difficoltà: nella prima edizione un'azienda del giocattolo, mentre nella seconda un albergo.

Complessivamente sono stati più di 1400 giovani e 500 manager che hanno insieme arricchito le loro esperienze.

E infine l'**attenzione ai risultati** e alla creazione di valore per gli associati è costante in Cfmt. Ovviamente i risultati non sono rappresentati solo da numeri, da quanti manager hanno usufruito della formazione, in presenza così come on line, o dei servizi di Cfmt, o ancora da quante sono state le presenze alle varie e assai diversificate tra loro iniziative. Ma anche i numeri sono, però, importanti.

Nel 2019 quasi 4.000 manager hanno usufruito di almeno un corso o un servizio di Cfmt, con un aumento del 48% rispetto al 2015.

A questi vanno aggiunti nel solo 2019 un migliaio di dirigenti non in servizio e quadri (partecipanti di corsi aziendali). Significativa è l'analisi che sempre Cfmt ha fatto nei suoi conti consuntivi, per render conto alla comunità dei manager e ai Soci dell'impiego delle risorse e del raggiungimento degli obiettivi posti.

Nel Piano Strategico 2016-2018, alcuni tra gli obiettivi raggiunti riguardavano la sperimentazione della "personalizzazione della formazione" attraverso, ad esempio, i *Learning Path* per permettere ai manager di costruire il proprio percorso formativo; lo sviluppo di studi e ricerche in partnership con altri Enti per innovare i contenuti e stimolare nuove idee o, ancora, la costruzione di eventi specifici con le Associazioni territoriali di Manageritalia, gli investimenti in tecnologia (nei campi dell'IT) ed in comunicazione.

Tutte queste caratteristiche che noi troviamo nel Cfmt, per la nostra piccola esperienza rispetto ai 25 anni di storia, ci sembrano essenziali per poter guardare al futuro, perché – ricordando una frase di Gandhi – *"Il futuro dipende da ciò che fai oggi"*. E il periodo del 2020 che stiamo vivendo, con il persistere di una crisi della domanda di beni e servizi, per la riduzione dei redditi disponibili, della mobilità e degli scambi per tante imprese del terziario, pone nuovi interrogativi e sfide per i prossimi anni.

Fare i Manager e gli Imprenditori appare sempre più difficoltoso e complesso. Le domande strategiche da porsi sono spesso: meglio *anticipare* i mercati con nuove idee, *seguire* i *competitors* oppure *non rischiare*?

La storia di Cfmt e gli apprendimenti che insieme ai manager abbiamo ricevuto partono dalla scelta di assumersi dei rischi e di essere il più possibile anticipatori. Questo abbiamo fatto e speriamo di fare ancora nel futuro.

Anche perché sappiamo che (ovviamente sintetizzando molto la complessità degli stili e dei comportamenti manageriali) i manager dovranno esser sempre più:

- flessibili (per adattarsi ai contesti e disporre di una visione strategica),
- efficaci (per saper risolvere gli imprevisti e modificare le organizzazioni),
- resilienti (per resistere ai continui stress interni ed esterni),
- collaborativi (perché la cooperazione tra persone ed imprese di differenti settori è divenuta fondamentale),
- interfunzionali (per cogliere opportunità diversificate e compiere scelte che hanno ampie ripercussioni),
- veloci (per saper rispondere ai cambiamenti e alle opportunità che, come dimostrato anche nei mesi della pandemia del 2020, hanno breve durata).

Infine, ma non da ultimo, e ripensando ai primi 25 anni di Cfmt, vogliamo ricordare qui e ringraziare tutti i Presidenti, i Vicepresidenti, i Direttori ed i Componenti dei Consigli di Amministrazione che ci hanno preceduto. E ringraziare la struttura tecnica dei collaboratori e l'insieme dei partner che hanno messo a disposizione dei manager intelligenza, passione e competenze.

Senza tutti loro non ci sarebbero risultati e storie da raccontare.



Pietro Luigi Giacomoni
Presidente Cfmt



Giorgio Rapari
Vicepresidente Cfmt

1994/ Nasce la Scuola di Management

Nasce la formazione interaziendale con corsi, seminari, giornate di studio e percorsi modulari che affrontano le fondamentali macro aree della gestione aziendale, mentre si calibra con attenzione la rotta da seguire e si monitorano l'efficacia delle partnership stabilite ed il gradimento dei servizi erogati. In questo primo anno di attività vengono tenuti i primi corsi in sede a Milano e nasce la sede di Roma, mentre si diffondono le iniziative territoriali per avvicinare sempre di più le realtà locali.



Starting Neo Dirigenti

Costruire le
competenze per
gestire il nuovo
ruolo manageriale



1995/ Starting Neo Dirigenti

Starting nasce dalla collaborazione tra Cfm t e SDA Bocconi e accompagna i neo dirigenti alla scoperta del nuovo ruolo. Ai temi tradizionali dello sviluppo di competenze gestionali e dell'assunzione di responsabilità, si aggiunge una particolare attenzione alla capacità di farsi imprenditore attraverso il dialogo e la relazione, amplificando le interazioni con le diverse funzioni aziendali, per arrivare a dare risposte efficaci alle sfide del mercato attraverso lo sviluppo del patrimonio intangibile dell'impresa, in una logica interfunzionale.

25 anni in pillole



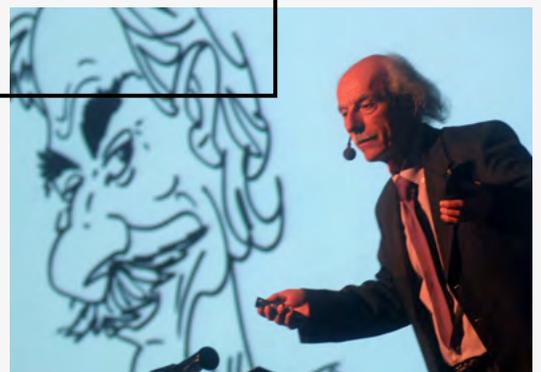
1995/ Formazione alle aziende

Ogni azienda ha la sua storia, la sua cultura, i suoi obiettivi e i suoi sogni. Grazie ad una pratica di ascolto costante, dal 1995 Cfmt co-progetta e personalizza percorsi formativi insieme alle aziende, stringendo un rapporto di partnership con gli HR Manager. Cfmt è il luogo ideale per sperimentare, costruire e diffondere nuove idee, il punto di riferimento per una formazione manageriale d'eccellenza, assicurata dal livello e dal prestigio dei nostri partner.



1998/ Progetto Smile

Divertimento ed emozione come elementi determinanti dell'apprendimento. Una piccola grande rivoluzione della formazione manageriale che utilizza la sorpresa e l'intelligenza emotiva quali elementi di innovazione nel rapporto tra relatore e partecipanti. Un'insolita e coinvolgente riflessione sui diversi modi possibili di essere manager nella vita e nel lavoro, che affronta tutte le principali competenze richieste a chi ricopre incarichi di responsabilità e relazione, dandone una chiave di lettura del tutto nuova.





2001/ Terziario Futuro

Il progetto ha come obiettivo l' esplorazione, attraverso un' accurata metodologia di indagine, delle più probabili evoluzioni sociali, economiche e organizzative del settore terziario. *L' indagine previsionale sul futuro del terziario nel triennio 2001-2003* e la prima edizione del *Forum Terziario Futuro* ne hanno rappresentato i primi passi. Il progetto è stato innovato nel 2019 con il titolo *Futurability*.

2000/ Primo corso online

Con lo sviluppo delle tecnologie digitali Cfmt amplia la propria offerta formativa mettendo a disposizione dei propri associati corsi in *digital learning*, riuscendo a raggiungere così un numero sempre più alto di associati sul territorio. Negli anni le modalità di apprendimento a distanza si sono poi ampliate ed arricchite, anche grazie a prodotti innovativi come podcast, video, pillole interattive, ed *ebook* in *open access*.





2001/ Customer Satisfaction

La *Customer Satisfaction nei servizi in Italia* è l'appuntamento per continuare il dibattito permanente che Cfmt sviluppa da anni con i suoi associati sui mutamenti in atto nell'economia terziaria. Indagine che ha come scopo analizzare il livello di soddisfazione dell'utente nei confronti dei servizi, nei settori del terziario, pubblico e privato. Un evento operativo, nel quale i più autorevoli rappresentanti del mondo accademico si confrontano con i protagonisti di esperienze aziendali di successo, analizzando insieme le tendenze del settore.



2002/ Executive Master

Percorso d'eccellenza multidisciplinare articolato in più moduli, progettato e realizzato con l'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza, l'*Executive Master* spezza lo schema basato su corsi e discipline e si focalizza sulle competenze distintive dei manager eccellenti. Fornisce una visione sistemica e per processo, valorizzando le interconnessioni tra le funzioni del sistema azienda, e offre un panorama completo di strumenti, tecnologie e competenze per affrontare le sfide manageriali, mettendo a confronto le diverse visioni dei principali fenomeni culturali ed economici nazionali ed internazionali.



2005 Diversity Management

Questa serie di incontri nasce con lo scopo di sostenere le carriere delle donne manager e di supportarne i percorsi di sviluppo e crescita personale, attraverso una riflessione sulle proprie competenze e sui propri driver motivazionali. Andando quindi ad affrontare il tema della differenza di genere, per favorire il superamento del gap che caratterizza gli aspetti organizzativi del contesto italiano.



2005 T-Lab

Dal 2005 il *T-Lab*, Laboratorio del Terziario che innova, raccoglie le attività di ricerca e gli Osservatori di Cfmt. Lavora sugli strumenti che anticipano i tempi e promuove la ricerca sull'innovazione in campo aziendale. Nella pratica, da una parte si sviluppa la ricerca accademica sull'innovazione nei servizi, dall'altra con un approccio caratterizzato dalla concretezza vengono portati avanti: analisi sul campo, osservatori, progetti di ricerca, pubblicazioni, che contribuiscono a favorire il cambiamento e la crescita delle imprese.



2007/ Accademia Sport & Management

L'Accademia nasce per approfondire e rielaborare i messaggi che provengono dal mondo dello Sport, facendoli incontrare con le necessità ed i bisogni del mondo del management attraverso un processo di apprendimento più emozionale che cognitivo. Una sfida che traduce in concreto la visione ambiziosa di creare un contesto stabile che sia punto di riferimento per entrambi gli ambiti, dove le esperienze ed i brand dei personaggi sportivi assumono i contorni di altrettante suggestioni possibili nell'incontro con le necessità di innovazione del mondo manageriale.



2006/2011 La formazione in scena

Ragione & Sentimento (2006), *La Liquidazione* (2008), *Ciao Come Sto* (2011), ovvero il teatro per capire il presente. Tre spettacoli che indagano differenti modi di relazionare vita e professione, per altrettante chiavi di lettura della realtà: valorizzare gli aspetti emotivi per provare a migliorare la qualità professionale come la qualità della vita, o l'esperienza aziendale utilizzata come pretesto per uno spettacolo multimediale. Il teatro non solo come intrattenimento, ma luogo ideale in cui l'arte incontra la formazione, un laboratorio per affrontare le sfide del presente.





2009/ Managerattivo

Managerattivo affianca il manager che ripensa e ridisegna le proprie capacità e competenze, o che riflette sul percorso da intraprendere per ricollocarsi al meglio sul mercato come supporto innovativo per la competitività delle imprese. Un progetto concreto che prevede percorsi formativi e di affiancamento per migliorare il dialogo tra imprenditori e manager e sviluppare la cultura della managerialità, contribuendo così alla competitività dell'economia italiana. Il progetto è affidato a Cfmt da Manageritalia, Concommercio e dalle altre organizzazioni datoriali firmatarie dei CCNL dirigenti del terziario.



2011/ Future Management Tools

Nasce *Future Management Tools*, il futuro come scienza di lungimiranza al servizio di imprese e manager. Concepito come incubatore di immaginazione e costola di Cfmt, sotto la guida del *futurist* Thomas Bialas funge da laboratorio multidisciplinare che promuove la cultura della visione del futuro e che fornisce "utensili" per riconoscere e gestire i cambiamenti in tempo. Il format prevede eventi su tematiche di frontiera e una pubblicazione periodica con contenuti innovativi.

PENSIERI STUPENDI

2012 Pensieri Stupendi

Arti e pensieri del presente per ispirare il futuro, in un percorso di incontri in cui artisti e pensatori dialogano per stimolare idee, comportamenti, visioni. Un progetto che nasce per promuovere la formazione e lo sviluppo delle competenze attraverso la contaminazione con i diversi mondi del sapere e della cultura. Grazie al confronto tra artisti di rilievo internazionale appartenenti a diverse arti e discipline, e personalità di spicco del mondo della cultura, della scienza, della ricerca e della filosofia si generano riflessioni e nuovi spazi su temi e pratiche che riguardano tutti coloro che a diversi livelli operano in un contesto organizzativo.



2013 Art for Business lecture

Un incontro a cadenza annuale in cui l'esperienza dei linguaggi artistici diventa occasione di confronto per ispirare manager e imprenditori e affrontare specifiche questioni organizzative.





2017/ BIG

Un progetto innovativo che coinvolge studenti e manager aziendali per unire nel gioco generazioni diverse: i giovani nativi digitali che possono confrontarsi con la realtà aziendale e senior che hanno l'occasione di acquisire le competenze che lo sviluppo incessante della tecnologia richiede. L'obiettivo di risanare efficacemente un'impresa che attraversa una fase di difficoltà, sfruttando una piattaforma web 24h, si raggiunge unendo l'esperienza dei manager e le skills digitali e l'entusiasmo di ragazzi che sono nati con la tecnologia in mano. Dal progetto *BIG* nel 2019 nasce *BIG You Up!*, laboratorio di idee dedicato ai giovani per realizzare un progetto innovativo di Customer Experience nel mondo del turismo.



2017/ Learning Path

Il format *Learning Path* è stato progettato per passare dalla logica della singola attività formativa a quella dell'esperienza di apprendimento integrata, blended e personalizzata. Ciascun *Learning Path* è composto da un ricco mix di risorse e metodologie e presenta una selezione di pillole formative, corsi online e giornate di formazione in presenza e attività di microlearning.





2017/ Osservatorio Managerial Learning ASFOR - Cfmt

L'osservatorio nasce grazie alla collaborazione tra ASFOR e Cfmt per approfondire il tema della formazione manageriale in azienda, per comprenderne la rilevanza in relazione alle strategie, analizzarne i contenuti prevalenti e le metodologie più diffuse, conoscere il grado di motivazione dei manager coinvolti. Le attività dell'Osservatorio hanno poi riguardato l'analisi dell'engagement delle imprese, analizzandone i fattori organizzativi e culturali, le leve fondamentali nonché i condizionamenti esterni.




2018/ Smart Learning Executive Program

Un ambizioso percorso di apprendimento, sviluppato da Cfmt con MIP Graduate School of Business, che si rivolge a dirigenti dei settori commerciali, vendite e marketing interessati a conoscere le più recenti evoluzioni nell'ambito dell'innovazione, della strategia, della digitalizzazione. Il programma propone un mix di modalità di apprendimento, unendo apprendimento individuale, *peer to peer*, lezioni in aula con docenti e testimonianze dirette, utilizzando le tecnologie più innovative.



2018/ DAI - Digital Awareness Improvement

Un ciclo di *Conversazioni sulla Trasformazione*, per approfondire i più importanti temi connessi alla trasformazione digitale attraverso il confronto tra esperti ed imprenditori, basandosi su dati di ricerca. Cosa possono fare le imprese per cogliere le opportunità offerte dai nuovi scenari, minimizzando le minacce e definendo le strategie più corrette? Dai *big data* all'intelligenza artificiale, dall'*internet delle cose* ai *social media*, esperti e specialisti si confrontano con i partecipanti in una vera e propria conversazione guidata per analizzarne gli impatti su business, economia e impresa.



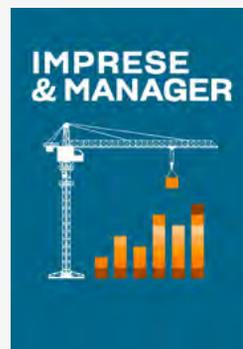
2018/ Osservatorio Nazionale sulla competitività delle imprese del Terziario

L'Osservatorio nasce in collaborazione con LIUC - Università Cattaneo, per monitorare la competitività di imprese e cluster che operano nel vasto e diversificato mondo dei servizi. L'obiettivo è identificare strumenti e soluzioni che possano aiutare organizzazioni e manager ad operare nell'attuale contesto nazionale e globale, offrendo loro strumenti e soluzioni per comprendere gli aspetti determinanti della competitività del settore, a ripensarne i modelli strategici e gestionali e ad identificare le competenze necessarie per sviluppare l'imprenditorialità.



2020/ CFMTea Time

Tra le conseguenze dell'emergenza sanitaria che il mondo intero sta attraversando, si annoverano nuove occasioni di riflessione, condivisione e sviluppo. *CFMTea Time* è un appuntamento a cadenza settimanale, un salotto virtuale in cui il Direttore di Cfmt Nicola Spagnuolo colloquia con esperti e *opinion leader* su tematiche che vanno dall'economia all'innovazione, dalla comunicazione all'antifragilità, dall'impatto della digitalizzazione alla proiezione di scenari futuri. Per offrire ispirazione, spunti di riflessione, punti di vista e linee guida in un periodo di complessità da gestire.



2020/ Imprese e manager

Cfmt, Confcommercio-Imprese per l'Italia e Manageritalia lanciano questo progetto per sostenere gli sforzi degli imprenditori che devono e vogliono ripartire dopo l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19. *Imprese e manager* consente alle aziende del terziario di fruire gratuitamente di competenze qualificate in grado di supportarle nel difficile percorso della ripartenza e, grazie all'affiancamento di manager ed esperti professionisti, gestire situazioni di crisi, innovare i propri modelli di business, e riposizionarsi sul mercato in maniera duratura nel nuovo scenario.



fmt.day 07/
The pirate way:
mercati all'arrembaggio

Cfmt: in caso di futuro/ La missione

Complessità, discontinuità, velocità: il cambiamento è la nuova realtà in cui muoversi. Rapide, radicali, inesplorate, le decisioni da prendere. In azienda aumenta la pressione per chi ha la responsabilità di far evolvere l'azienda e di cambiare pelle continuamente. Da 25 anni guardiamo lontano cercando di anticipare cosa ci attende con eventi, pubblicazioni e contenuti esclusivi. Spesso abbiamo parlato di cose di cui ancora nessuno parlava. Non è presunzione ma umile azione sul futuro, per renderlo accessibile a imprese e manager.

Cfmt: in caso di futuro/ Future Tourism Tools

01/

Nel 2019 l'Italia è stato, secondo i dati dell'Enit, il quarto paese più visitato al mondo. Diciamolo chiaro. Non c'è futuro per il nostro paese se non lo rendiamo veramente ospitale e bello. È assai semplice: la bellezza appaga l'anima e dunque ogni cliente da ogni parte del mondo, e il turismo illuminato lavora su questo: trasforma il paese nel nuovo grande giardino dell'Eden dove le "vittime" della vita tecnologica, caotica e inquinata delle grandi metropoli trovino ristoro e gioia di vivere.

Il futurista

Destinazioni, declinazioni, e innovazioni dell'albergatore futuro.

C'era una volta il fordismo turistico, seriale, ripetitivo, standardizzato e gestibile con potenti mezzi, grandi tour operator, assicuranti catene alberghiere e massicce operazioni di branding. Tutto finito? In parte sì. *Il futurista* è un format di eventi e piccole guide periodiche per offrire stimoli e impulsi utili ai manager del settore. Un viaggio per mettere a fuoco destinazioni, tendenze, soluzioni, innovazioni e competenze dell'albergo del futuro.



Il mio futuro è sostenibile

Un libro-allenamento per la futura ospitalità sostenibile.

Hai mai sentito parlare di sonno sostenibile? E di relazione sostenibile? Questo non è il solito viaggio nel riciclo, riuso o risparmio energetico ma un viaggio verso un futuro mai sperimentato. Pensate l'impensabile. Immaginate altro. Osate l'impossibile. È proprio vero: le sostenibilità sono infinite come le parole da abbinarci.

C'era una volta il concetto di sostenibilità classica che si esplicava nell'impatto positivo ambientale, sociale ed economico. Un'azione utile ma solo come prerequisito. Poi è arrivata, su una intuizione semplice ma vera, una nuova sostenibilità che si esplica nell'impatto empatico delle esperienze e dello stile di vita di clienti e cittadini. Non un trattato convenzionale ma un libro visionario sul mondo dell'ospitalità che offre mille stimoli e idee da sperimentare nel proprio albergo.

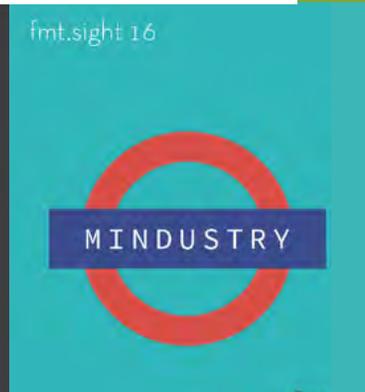
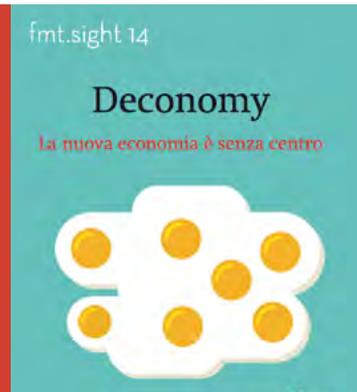




Cfmt: in caso di futuro/ Future Management Tools

Intercettare il futuro prima che avvenga. In un'epoca dominata dalla continua revisione di molte figure professionali e modelli di business, i manager hanno un impellente bisogno di bussole di orientamento. Fmt orienta e semplifica. Sintesi del pensiero (distillare), innovazione del pensiero (anticipare), utilità del pensiero (applicare), ecco la formula degli *fmt.day* – il futuro tutto in un giorno. Un format-evento che affronta ogni tematica con guest speaker che sono leader di "pensiero". Un format-evento che esplora tematiche di frontiera, l'impatto delle nuove tecnologie e i cambiamenti che ci attendono in un contesto informale e collaborativo. Un format accompagnato dal magazine di segnali e visioni *fmt.sight*: un agile strumento che anticipa e approfondisce i temi di ogni singolo evento in modalità interattiva e sintetica.

Sfoggia l'archivio del magazine *fmt.sight*
<http://bit.ly/fmthsight>





Cfmt: in caso di futuro/
 Future Management Tools
 fmt.day: il futuro tutto in un giorno

Weconomy

Quando abbiamo diffuso le teorie e le pratiche della nuova impresa collaborativa, nelle sale riunioni ancora si ragionava poco in termini di gestione partecipativa e intelligenza collettiva. Oggi l'economia della collaborazione e della condivisione, in tutte le sue declinazioni sotto forma di sharing economy, coworking, crowdsourcing, è diventata mainstream.

Outernet

Quando abbiamo introdotto il neologismo "Outernet: internet è fuori", per affermare che il mondo fisico sta per diventare una risorsa aperta e navigabile, termini come internet of things e addirittura internet of thoughts erano roba per pochi nerd invasati. Oggi la fusione tra online e offline è realtà consolidata.





Unboss

Quando abbiamo illustrato una nuova tipologia di leadership che rompe le vecchie regole gerarchiche per gestire ogni impresa in modo fluido e collaborativo, puntando su condivisione e reputazione, pochi erano disposti a una gestione non convenzionale. Oggi l'arte di governare senza comandare è uno stile manageriale acquisito.



Cfmt: in caso di futuro/
Future Management Tools
fmt.day: il futuro tutto in un giorno

01/

12

Acfmi



Deconomy

Quando abbiamo parlato di economia decentralizzata basata su blockchain pochi parlavano di organizzazioni e business senza centro e il libro *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world* di Tapscott, era ancora solo un'idea nella testa all'autore. Oggi blockchain è una tecnologia acquisita.

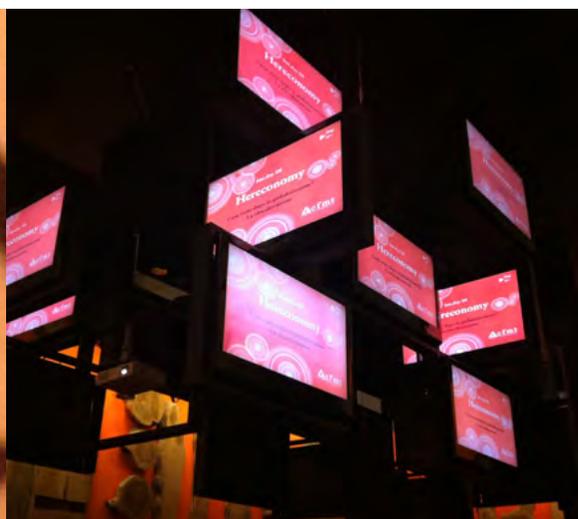
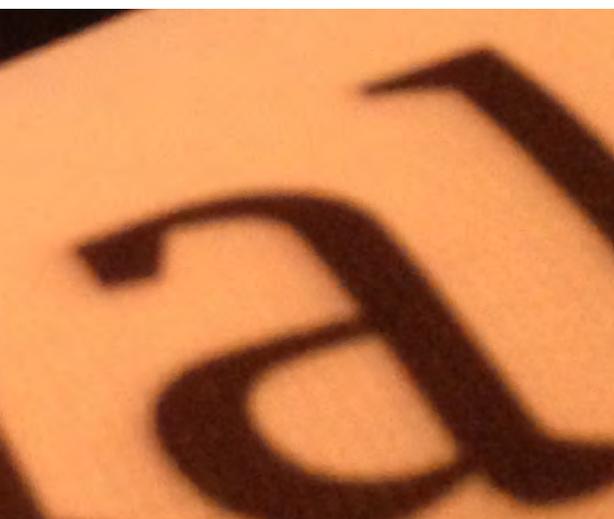


Cross-innovation

Quando abbiamo esplorato le dinamiche e le opportunità della cross-innovation per innovare radicalmente prodotti e servizi incrociando settori, tendenze e competenze, nessuno ancora sospettava che l'era della closed-innovation stava per tramontare. Oggi le imprese più innovative sanno che le migliori idee sorgono in terre lontane oltre i propri confini.

Hal

Quando abbiamo ospitato per primi in Italia Michael Osborne, per parlare dei lavori ad alto tasso di rischio automatizzazione e della gestione delle risorse artificiali a nessuno era ancora chiaro l'impatto di algoritmi, intelligenza artificiale e white collar robots. Oggi l'automazione del lavoro è il tema dominante di ogni discorso dell'opinione pubblica.





**Cfmt: in caso di futuro/
Future Management Tools
fmt.day: il futuro tutto in un giorno**

Humanos

Quando abbiamo messo in discussione tutte le competenze cognitive di manager e lavoratori della conoscenza nessuno pensava di dover rivoluzionare il proprio cervello con una crescita esponenziale delle proprie performance. Oggi è chiaro a tutti che è tempo di innovare se stessi per diventare l'anima intelligente delle macchine.

aCommerce

Quando abbiamo annunciato che il commercio del futuro non assomiglia a niente di quello che avete visto o immaginato e che stiamo per assistere al passaggio da commercio elettronico a commercio automatizzato, le imprese erano ancora impegnate a venire a capo dell'e-commerce. Oggi l'a-commerce sta entrando lentamente nel vocabolario dei manager più ispirati.

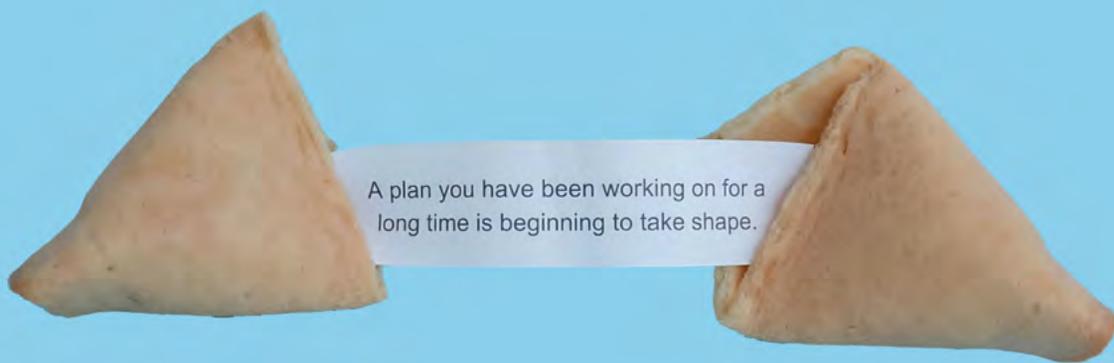




Mindustry

Quando abbiamo ripensato il futuro dell'impresa oltre le categorie, primario, secondario e terziario lanciando il concetto di mindustry (la fabbrica tutta mente e niente braccia che gestisce operai del pensiero), tutti avevano appena iniziato a digerire il concetto di industria 4.0. Ancora oggi questa visione è troppo avanti rispetto ai tempi.





02/

Come fare futuro/ Manuale per l'impresa lungimirante

FARE FUTURO È ROBA SERISSIMA



Artist: SiGi / Photographer: Marc Espinosa

Non è raro né sporadico trovare nell'organigramma delle grandi imprese multinazionali una casellina per un responsabile del futuro aziendale.

Le parole sono importanti e spesso segnano o, meglio, segano il destino di una professione. Futurologo fa rima con astrologo. Di solito ti chiedono "beh, che fai? Leggi il futuro nei fondi del caffè?" E giù a ridere. Se questo mestiere è così poco diffuso in Italia, sia in ambito aziendale sia in quello istituzionale-politico, è anche per via dello smacco semantico. Non sembra per niente roba seria. Non così nel mio paese d'origine. Futurologo si traduce in tedesco con Zukunftsforscher, parola composta da Zukunft, uguale a futuro e Forscher, uguale a ricercatore. Roba seria, che ha pari dignità con un qualsiasi ricercatore scientifico. Ciò spiega in parte la diffusione e l'accettazione di tali personaggi nelle imprese e nelle istituzioni tedesche (o austriache e svizzere). Non è raro né sporadico trovare nell'organigramma delle grandi imprese tedesche una casellina per un responsabile del futuro aziendale.

Che poi si chiami director for future affairs, head of foresight management, chief designer & futurist, future scientist o altro è questione di sfumature e gusti. E ovviamente non è raro né sporadico trovare la giusta formazione per tale professione, come il Master of Arts in Futures Studies dell'elitaria università FU Berlin. Morale: più delle parole contano i fatti e i fatti ci raccontano, per esempio, che la Germania è uno dei pochi paesi che studia minuziosamente il piano quinquennale della Cina (dunque il futuro) per proporre come sistema paese-industria-servizi accordi e soluzioni che guardino lontano. Attenzione: mica voglio fare una sviolinata ai tedeschi, ma solo chiarire che il mestiere del fare futuro ha un sound terribilmente secco e razionale, altroché fondi del caffè.

AVERE, ESSERE, O FARE FUTURO?

Dicendo avere, essere o fare futuro, non mi riferisco a certe qualità a sé stanti di un futuro. Mi riferisco, al contrario, a tre fondamentali modalità di vivere il futuro ed esistere nel futuro. Questione di sfumature e di atteggiamenti. Avere un futuro significa avere un posto nel mondo ma in un futuro disegnato da altri (o da qualcos'altro più in alto non afferrabile e scrutabile). Pura fatalità, puro adattamento e pura capacità di essere sul mercato con competenze e azioni, guarda caso, proprio richieste in quel momento. Arriva la digitalizzazione e io sono pronto, arriva l'economia circolare e io sono pronto, ma bada bene, non l'ho fatto io quel futuro. Nella migliore delle ipotesi non solo mi adatto ma anticipo di un pelino i tempi e le mosse del futuro. Nessuno mi coglie impreparato. Fare un futuro significa invece costruire posti nel mondo in un futuro disegnato da noi stessi. Pura volontà, pura progettazione e pura capacità di essere sul mercato con competenze e azioni, guarda non a caso, proprio ancora non richieste ma forse attese – in una nube latente (forse lo Zeitgeist di epoche a venire) – dall'umanità.

L'esempio simbolico (e retorico) classico è la Silicon Valley che impone la propria Weltanschauung di futuro. Arriva la rivoluzione dello smartphone e l'ho fatta proprio io Steve Jobs come atto affermativo di un futuro a venire. Essere un futuro suona invece un po' pretenzioso: Dio disse: «la luce sia», e la luce fu, è come dire io dissi «il futuro sia», e il futuro fu. Roba grossa, da Alessandro il Grande, che pochi possono osare di affermare. Più plausibile dire «penso, dunque sono futuro». Il futuro, infatti, va prima di tutto pensato (immaginato), poi possiamo farlo e infine finalmente averlo. Tutto qui.

Fare un futuro significa costruirsi posti nel mondo in un futuro disegnato da noi stessi. Pura volontà, pura progettazione e pura capacità di essere sul mercato.



PERCHÉ FARE FUTURO?



Fare futuro non è un obiettivo ma una ovvietà. Tutti vorrebbero esistere anche dopodomani ma pochi agiscono oltre il solito arco temporale del domani.

Il passato non esiste più, il futuro non esiste ancora e il presente finisce in ogni istante e quindi non esiste mai. Come se non bastasse, la fisica quantistica ci ricorda che il tempo in senso proprio non esiste ma è pia illusione percettiva. Tutto molto bello e forse anche vero ma la vita degli umani e delle imprese è soggettiva, non oggettiva, e il futuro esiste, eccome. Se, per dire, ti chiami Kodak e sta nascendo la prima digitalizzazione (quella delle macchine) allora vuoi intuire (o dovresti) che impatto avrà sulle tue pellicole e i tuoi futuri affari. Spesso le imprese delle classifiche di Fortune o Forbes spariscono perché non capiscono cosa cavolo stia succedendo. Il noto e saggio "non vedo non sento non parlo" qui significa non vedo il futuro, non sento il futuro, non parlo del futuro. Cosa che molte imprese proprio fanno. Invece non dovrebbero. Ho visto andare in malora un'infinità di aziende, grandi e piccine. Per miopia e ottusità. Aggrappate al presente come delle zecche. Paralizzate da budget, obiettivi (sempre a breve) e trimestri da far quadrare. Presente: è proprio questa parola il problema. Perché per guardare oltre bisogna

guardare indietro. Suona strano? Può darsi ma è proprio così. In fondo chi si occupa di futuro si occupa di passato (l'unico tempo di cui possiamo avere memoria). "Studia il passato se vuoi prevedere il futuro", è uno dei famosi insegnamenti attribuiti a Confucio. Perché alla fine si studia ciò che è avvenuto per indovinare l'avvenire. Studiare il futuro significa dunque cogliere mutamenti appena accennati, segnali incerti, tendenze confuse e interpretarne il senso. A volte il futuro ha un gusto atteso, altre volte un gusto che scombussola il metabolismo degli affari. Oggi prevale la seconda ipotesi. Discontinuità e complessità sono termini sulla bocca dei manager direi quasi quotidianamente. Ora questa discontinuità e complessità deve tramutarsi in opportunità e non solo in calamità. Perché fare futuro non è un obiettivo ma una ovvietà. Tutti vorrebbero esistere anche dopodomani ma pochi agiscono oltre il solito arco temporale del domani.

CIRCOLARE, CIRCOLARE. STAI QUA FUORI NEL MONDO A DIRIGERE IL FUTURO

Quando circoliamo per strada e passiamo davanti a un incidente stradale, pensiamo che alla prossima curva ci attenda un altro disastro; quando guidiamo immersi in uno splendido paesaggio pensiamo che sarà sempre così. Dobbiamo abbandonare le visioni a senso unico, le nostre mappe mentali matematiche, e abituarci a pensare l'impensabile e dirigere l'indirigibile.

Dirigere il futuro è un mestiere come un altro e prendere decisioni per l'immediato e lontano futuro è (o dovrebbe essere) la quotidianità nelle sale riunioni aziendali. In una formula: guarda lontano e quando hai guardato lontano guarda ancora più lontano. Non è facile perché nessuna azienda ha, verosimilmente, il dono della chiarezza e non sempre intuizioni geniali e scommesse audaci bastano per operare con successo nei mercati di domani. Ma c'è un'altra via, egualmente rischiosa e incerta, ma se vogliamo più ponderata: l'arte dell'elaborazione degli scenari – spesso multipli e contrapposti, come vuole la tradizione accademica – e dell'individuazione dei trend.

Un'arte indispensabile in un'epoca di veloci e radicali cambiamenti che alcune grandi aziende dominano con nonchalance. La Shell è stata una delle prime multinazionali a inserire in modo sistematico, e con un reparto di 70 collaboratori, la pianificazione degli scenari. La quale elaborazione di scenari articolati aiuta le imprese a tenere nel cassetto piani di risposta alternativi da implementare con estrema velocità. Adattarsi tempestivamente ai cambiamenti non è infatti solo questione di flessibilità mentale ma, per dirla con la Shell, anche di flessibilità progettuale. Allenarsi con gli scenari significa fundamentalmente porsi la seguente domanda: come vorrei/dovrei/potrei reagire a questi diversi futuri possibili? Il resto è gestione e dunque direzione.

Dirigere il futuro
è un mestiere come
un altro e prendere
decisioni per il futuro,
immediato o lontano,
è (o dovrebbe essere)
la quotidianità nelle
sale riunioni aziendali.



MANDARE IN SOFFITTA LE COMPETENZE ALLA MBA



A cosa serve infatti amministrare gli affari quando quello che ora serve è saper amministrare il futuro?

Più che un master in business administration qui ci vorrebbe un bel master in future administration. A cosa serve infatti saper amministrare gli affari quando quello che ora serve è saper amministrare il futuro? Il quale futuro, come ormai sanno anche i sassi, cambia a velocità supersonica lasciando i non attrezzati senza parole e senza... futuro. Perché il tema è proprio questo: essere preparati, pronti, attrezzati, facendo della lungimiranza un'attività quotidiana. Come? Intanto mandando in soffitta competenze che fanno di muffa. Se il manager non cambia se stesso, non può gestire il cambiamento. E a cambiare ora è tutto. Bisogna attivare una dissoluzione non solo delle gerarchie ma del linguaggio (e delle parole che lo ingabbiano) imparato a memoria in meno di un secolo nelle business school.

A rileggere oggi, a distanza di 6 anni, il rapporto *Future Work Skills 2020* del noto Institute for the Future di Palo Alto, che parla di competenze cross-culturali e transdisciplinarietà, ci si rende conto quanto il traguardo sia ancora lontano e dominato dai cosiddetti manager esperti. Il futuro ha invece bisogno di "trasformisti" che cambiano pelle (e competenze) velocemente.

SOSTENERE UN FUTURO CHE DURI NEL TEMPO

Ci si chiede sempre come attivare la sostenibilità ambientale, sociale, economica. Ci si chiede sempre come evitare un futuro peggiore e garantirne (idealmente) uno migliore. Peccato che non si risponde mai all'unica domanda che veramente conta. Cos'è sostenibile, accettabile, tollerabile per un oceano, un albero, una mucca, un'ape, una mela, un millepiedi, una montagna, un sasso o un virus? Carlo Rubbia, premio Nobel per la fisica, un positivista, non certo un apocalittico, paragonò anni or sono questa civiltà a un treno senza meta e senza macchinista che, a velocità sempre più folle, sta per schiantarsi contro il suo futuro immaginario. Catastrofico, ma non infondato. Come nella trilogia di romanzi polizieschi di Stieg Larsson, anche questo scandalo (la miopia umana) meriterebbe un'indagine approfondita. Quando ero ragazzino, si raccontava che un'azienda di Arese (abitavo lì allora) scavasse nella propria area industriale protetta da occhi indiscreti enormi buchi dove far confluire e sparire quantità impressionanti di residui e veleni vari da reparti di verniciatura. Il tema non è accusare una singola impresa (questa pratica era, negli anni '70, esibita al plurale da tutti) ma l'intero sistema. In un solo secolo la civiltà industriale ha spolpato il pianeta avvelenandolo in maniera irreversibile. Riunioni e discussioni planetarie sul destino dell'umanità non portano mai a nulla perché sempre ostacolate da interessi economici contingenti e da teorie campate in aria.

Forse la vera utopia è sognare una crescita sostenibile. Dati alla mano, tutti i tentativi di ridurre la produzione di CO² in un contesto di crescita economica sono miseramente falliti. I due termini paiono incompatibili. Più cresce il Pil più cresce l'emissione di CO². Fine del discorso. Media, esperti (presunti) e burocrati vari creano costantemente panico e paranoia attorno alle parole crisi, recessione, crescita (mancante) con un linguaggio da guerra o da wrestling. Di razionale tutto questo non ha nulla se non nel (finto) storytelling finanziario. È come se l'intera umanità fosse prigioniera di una sceneggiatura mal scritta dove gli interpreti recitano ruoli senza senso: se la Cina cresce già meno di qualche punto si preannuncia il disastro. In mano a una élite psicopatica abbiamo perso ogni bussola di buon senso. Non si tratta di crescere di più, ma di maturare meglio per sostenere un futuro che duri nel tempo.



Forse la vera utopia è sognare una crescita sostenibile. Dati alla mano, tutti i tentativi di ridurre la produzione di CO₂ in un contesto di crescita economica sono miseramente falliti.

TUTTO QUELLO CHE SAI SUL FUTURO È FALSO

02/

Oggi il futuro appartiene
a chi racconta le migliori storie.
Le visioni estreme indirizzano
e seducono ricercatori,
imprese, investitori, politici
e consumatori.



**FUCK
FUTURO**

Tutto quello che sai è falso (titolo di due vecchi libri antagonisti) e tutto quello che non sai è vero. Forse. Ci crediamo tutti perché ce lo raccontano così bene. Cosa? Il futuro. Chi? Coloro che lo forzano. Maestro simbolico in questo è il tanto osannato Raymond Kurzweil padre della singolarità tecnologica e dell'immortalità da raggiungere presumibilmente entro il 2045. È solo uno dei tanti giocolieri della retorica scienziata (e del relativo storytelling) ben formulata. Tutti con un unico obiettivo: raccontare un futuro già scritto. Oggi il futuro appartiene a chi racconta le migliori storie. Le visioni estreme indirizzano e seducono ricercatori, imprese, investitori, politici e consumatori. Anche perché siamo di fronte a un cambiamento epocale nella fruizione della conoscenza. La percezione dello sviluppo scientifico e tecnologico non proviene più da scuola, università o circoli culturali, ma in prima istanza dai media e social, che, poveretti, impoveriti, fungono da ufficio stampa dei grandi narratori danarosi e desiderosi di imporre la loro Weltanschauung economica e sociale. Il confine fra scienza e finzione si è dissolto. Le storie che circolano, di tecnologia, economia, società e comportamenti umani di domani, hanno una funzione virale che contamina e si autoreplica nella mente delle persone. La science-fiction diventa un programma sostenibile. I Ceo delle imprese multinazionali si presentano volentieri come portavoce e visionari di un futuro estremamente diverso (vedi Google o Tesla, tanto per dire) e di

fatto hanno sostituito i veri pensatori e intellettuali, in passato custodi del pensiero critico. Il problema è che troppo spesso siamo boccaloni e con la memoria corta. Quando leggo sui giornali titoli come questo: "Gli scienziati non hanno dubbi: nel 2045 l'immortalità umana, assisteremo alla morte della morte" mi viene in mente uno scenario dei primi anni '70 dell'allora più accreditato istituto di futurologia del mondo, il New York Hudson Institute, diretto da Herman Kahn, che affermava che nel 2000 (vent'anni fa) l'età media si sarebbe assestata sui 100 anni (fra l'altro con la forma fisica di un trentenne). Voi ve ne siete accorti? Lui sicuramente no perché è morto a 61 anni nel 1983 e non ha neanche visto la sua profezia non avverarsi. Mai confondere il racconto con la conoscenza che già di suo è poco attendibile, infatti, come amava ripetere il filosofo e matematico britannico Alfred North Whitehead, assai critico con la scienza meccanicistica: "la conoscenza è come il pesce, dopo tre giorni puzza". Insomma fatevene una ragione: decidere diventa sempre più complicato e la via per la comprensione passa sempre attraverso il dubbio. Il futuro è incerto e dunque per natura è un dubbio e il sistema del dubbio (ottimo vecchio libro) è l'unico sistema per fare futuro con un minimo di ponderatezza in più.

IL VERO FUTURO, CHE BALLE!

In tanti le dicono, molti ci credono, pochi le hanno, nessuno si indigna, più. Benvenuti nell'era post fattuale, dove ogni balla vale. Non bisogna solo fronteggiare innovazioni dirompenti ma ora anche fatti inconsistenti. Con tutto questo post fattuale, anche in ambito business il livello di attenzione deve salire. Non stiamo però parlando di attention economy (catturare l'attenzione), ma di attention manager (esercitare l'attenzione). E come si sta attenti? Facendo come San Tommaso, che ci credeva solo se ci metteva il naso? È già un buon inizio perché di questi tempi bisogna imparare a mettere a nudo ciò che appare ma non è. Infatti, smascherare un seno rifatto è relativamente facile, smascherare un fatto rifatto, decisamente più difficile. Non sai mai come e dove è stato ritoccato. È questa la bellezza di parole e numeri: ingannano più del bisturi. Allora? Allora non è più asino chi non legge, ma asino chi non indaga. Altrimenti il rischio è che piccoli problemi vengano sovrastimati e grandi problemi sottovalutati, fatti irrilevanti analizzati e fatti rilevanti trascurati.

Dagli Usa, e più esattamente da Melissa Zimdars, professoressa di Comunicazione e Media al Merrimack College in Massachusetts, arriva il solito decalogo per smascherare bufale digitali e fatti inesistenti, ma brancoliamo ancora nella nebbia cognitiva di vicine ovvietà. Ci vuole ben altro di una, pur buona, check list. Ci vuole una mente vigile e consapevole. Perché solo chi vede il mondo coi propri occhi in modo critico e analitico senza aderire a nessun comandamento (morale, sociale o economico) può sopravvivere nel post fattuale.



Ph. Markus Spiske/Unsplash

Smascherare un naso rifatto è relativamente facile, smascherare un fatto rifatto, decisamente più difficile. Non sai mai come e dove è stato ritoccato.

DAI MEGA AI NEGATREND/ PICCOLA TASSONOMIA

Classic trend

Avanguardie, fenomeni di nicchia o di massa, piccole innovazioni o startup che fanno qualcosa di fondamentalmente diverso e hanno successo. Saper distinguere ciò che è rilevante da ciò che è irrilevante è una delle competenze per ogni impresa. Classicamente di cosa stiamo parlando quando parliamo di tendenze? Dai megatrend ai trend socio culturali o di consumo, fino a quelli tecnologici o micro, le classificazioni sono infinite ma qui non vogliamo fare una disquisizione lungamente accademica, ma sintetica. Le cose stanno più o meno così: le tendenze non si manifestano all'improvviso, ma si sviluppano gradualmente e sono spesso manifestazioni di un cambiamento nella società nel suo complesso. Il compito per ogni impresa è rispondere prima di tutto ad alcune domande generali. Cosa c'è di sostanzialmente nuovo? Cosa è rilevante a medio e lungo termine? Cos'è solo l'hype a breve termine? In generale i trend seri (quelli mega) non sono solo movimenti di superficie, ma profonde correnti (driver) di cambiamento. Hanno durata (anche diversi decenni), ubiquità (con effetti in tutti i settori della società), globalità (si osservano in tutto il mondo), sostanza (per esempio trasformazione digitale, cambiamento climatico, automazione lavoro) e infine complessità (sono multidimensionali ed esprimono la loro pressione evolutiva attraverso infinite interazioni).

Nega trend

Gli effetti dei megatrend, come globalizzazione o digitalizzazione, sono noti a tutti (con evidenze chiare e riscontrabili), ma anche gli effetti dei negatrend (termine coniato, pare, dal Zukunftsinstitut di Francoforte) non scherzano: stress, esplosione demografica, automazione di tutti i lavori, disoccupazione, povertà, criminalità e poi terrorismo, bullismo, razzismo, clima impazzito, fuoco e fiamme e per finire virus maledetti, tutto ovviamente e negativamente in esponenziale aumento. I media ci vanno a nozze e i nostri cervelli sono (spesso) cozze. Si spaventano, vanno in confusione per poi tendere a una pessima decisione. Grave errore perché i negatrend sono dei trend che non sono trend. Funzionano secondo il principio del: copia e incolla, diffondi e drammatizza. Secondo Gapminder.org abbiamo invece bisogno di una comprensione del mondo basata su fatti riscontrabili. Factfulness (chiamiamola fattitudine: attitudine ai fatti). Please, niente negazionismo. Allora stanno così le cose? Mica detto. Anche coloro che negano i nega(tive) trend potrebbero barare. In fondo in ogni statistica vince chi bara meglio o, piuttosto, chi omette (o non esplora) dati e fatti a lui fastidiosi e chi gioca mediamente meglio con i media. Conoscete tutti l'esempio del pollo statistico di Trilussa, no? Ecco, nel dubbio diventate vegani. Trend di moda.

Fake trend

Niente è come sembra, niente è come appare perché niente è reale, anche se pubblicato sulle più note riviste di economia e affari. Il problema vero, almeno per le aziende, non sono le fake news ma i fake trend con storie di business che fanno presagire tendenze, scenari e mercati dove magari buttarsi. La superficialità è diventata negli ultimi dieci anni la cifra stilistica di molta stampa. Potrei citare esempi all'infinito (li raccolgo per studio), ne cito due. L'immenso boom del bike sharing in Cina era stato ovunque salutato e commentato come l'ennesima conferma che la sharing economy è il trend, salvo poi scoprire che si trattava di un'enorme bolla con montagne di biciclette abbandonate e arrugginite e startup miliardarie finite in bancarotta. Disastro ambientale, altro che green trend. Ancora più "fake" la storia di Elizabeth Holmes, giovane imprenditrice osannata sulle copertine delle riviste come la Steve Jobs donna, per la sua startup Theranos con cui prometteva di rivoluzionare le analisi con una sola goccia di sangue. Peccato che era una truffa che ha portato alla caduta della società e a nove capi di imputazione per frode. E quando non sono montature, o truffe vere e proprie, sono comunque superstizioni di tendenze non verificate o verificabili al momento del solenne annuncio. Due esempi classici sono le tesi "l'automazione distrugge posti di lavoro" e recentemente "il coronavirus segna la fine dell'ufficio". Queste sono illusioni, talvolta motivate e giustificate da qualche paper con dati e numeri, ma non tendenze. Morale: piedi per terra, cervello vigile e investigativo.

Trend gonfiati e sparati

Molti trend sono dei palloni gonfiati (dai media e guru pressapochisti). Pavoneggiarsi diventa la norma quando tutto è scintillante. Un classico trend gonfiato da anni è quello della sharing economy. Beninteso: non stiamo dicendo che il fenomeno non esista o che non sia da incoraggiare, ma non esiste una nuova economia della condivisione (stabile e con numeri forti) che sta, come ci viene narrato da anni, cambiando radicalmente mondo e paradigmi. Molti trend sono pallottole spuntate. Più la spari grossa e più la gente ci casca, soprattutto se condisci l'illusione con innovazione e digitalizzazione. Sono proprio i trend tecnologici quelli più pericolosi per le imprese. Lezione: siate sempre curiosi ma anche sempre scettici.

REGOLARSI CON I TREND

Regola 1 /

I trend sono strumenti di orientamento che anticipano i mutamenti in atto. Bussole che indicano sentieri per rinnovare prodotti e servizi. Aiutano a non rimanere imbrigliati nella ragnatela delle infinite opzioni. Aiutano a sopravvivere alla complessità della competizione globale.

Regola 3 /

I trend non sono una serie di dati che si possono ingabbiare in un grigio e deprimente foglio di Excel. Sono segnali e frammenti di fenomeni che ci raccontano, in modo immaginativo ed evocativo, cosa il mondo in tutte le sue manifestazioni sta facendo o potrebbe presto fare.

Regola 2 /

I trend rilevano trasformazioni che possono essere rilevanti per il futuro business aziendale. Servono per adattarsi tempestivamente al mercato atualizzando prodotti, servizi e competenze. Spesso sono la punta di un iceberg e frequentemente vengono sottovalutati o peggio non avvistati in tempo (soprattutto i segnali deboli).

Regola 4 /

I trend o, meglio, i micro trend e segnali deboli non ci parlano di cosa accadrà fra 10 o 20 anni (come i megatrend o macroscenari) ma di quello che accade ora e adesso. Sono un faro sui segnali emergenti. Illustrano l'attitudine che ha un certo fenomeno a prendere una determinata direzione.

Ci sono 8 regole minime
per guardare alle tendenze
con la lente (e mente) giusta.
Niente di accademico.
Giusto l'abc del buon senso.

Regola 5 /

I trend emergenti vanno compresi in profondità prima di un'eventuale applicazione. Ma non basta un generico reparto marketing o tradizionali strutture di ricerca e sviluppo, serve una trend unit interna all'azienda che attivi un monitoraggio permanente per raccogliere, codificare e sfruttare le tendenze più in sintonia con il proprio business.

Regola 7 /

I trend riservano sorprese. Attenzione all'euforia del trendsurfing. Chi cavalca con troppa spavalderia una tendenza rischia di cadere rovinosamente a terra. Non tutti i trend (e segnali) sono onde lunghe e non tutte le onde sono trend, ma spesso solo effimere mode camuffate o hype che i media e presunti esperti enfatizzano.

Regola 6 /

I trend richiedono un approccio multidisciplinare e multivisionario. Se volete diventare degli specialisti di tendenze allora dovete diventare generalisti. Per raccogliere un trend serve lo zoom, ma per contestualizzarlo e sfruttarlo a dovere serve una mente "grandangolo" o meglio a fish eye.

Regola 8 /

I trend vengono maneggiati secondo il seguente schema: individuare il trend, calcolarne l'impatto e reagire. Semplice ed efficace. Ma attenzione, bisogna anche cogliere gli intrecci con il contesto culturale, sociale, economico e tecnologico in cui appare e, al limite, scompare una tendenza.



SCORE 30

LIVES



+



2
5
8
3
A

Come fare futuro: un viaggio in 25 mosse

Fare un armadio, fare un libro, fare una canzone, fare un'invenzione, fare una società e poi, nel mondo manageriale, fare squadra, fare sistema. Si fa un gran parlare del fare. Giusto, perché solo facendo si dimostra di saper fare. Ma nel caso del futuro come funziona? Fare qualcosa per un qualcosa che non esiste ancora? Suona ben strano. In realtà fare futuro non è molto diverso dal fare un armadio, che esisterà nel futuro: progetti e realizzazioni, l'importante è avere gli strumenti giusti. Per aiutare manager e imprese in questa sfida abbiamo realizzato un percorso a tappe con le declinazioni, o meglio applicazioni, che il termine "futuro" può avere associato ad un altro termine, nella vita quotidiana di un'impresa, non importa se grande o piccola. Ne abbiamo individuate 25 ma potevano essere molte di più. Alcuni futuri aprono ampi orizzonti, altri si chiudono su piccoli dettagli che nessuna impresa può trascurare. Le coppie di termini elencate sono impulsi, punti di partenza per iniziare un viaggio riflessivo e ideativo verso la sopravvivenza dell'impresa nel tempo. Un percorso per inaugurare un nuovo modello di gestione aziendale che metta al centro di ogni riflessione e decisione la parola futuro.



Alvin Toffler,
uno dei primi
futurist moderni

Retrofuturismo,
il futuro è passato

01. FARE FUTURO CON I CLASSICI

L'impresa lungimirante conosce i fondamentali della futurologia e le metodologie del forecasting e foresight management ma si inebria di questo solo moderatamente, perché conscia che è solo un aperitivo e non il vero futuro da dare in pasto all'impresa.

La futurologia per certi versi è già un classico. Affidata per millenni a indovini, sciamani, sacerdoti e oracoli vari (tipo quello di Delfi) si è via via affinata con pretese più scientifiche (o presunte tali) per pensare al futuro e alla gestione delle incertezze o dei rischi in modo più ponderato con un'infinità di tecniche e procedure. Ma attenzione: conoscere le basi del marketing di Philip Kotler non è una garanzia per fare un buon marketing. Però aiuta, forse. Forse perché spesso le strategie e tecniche imparate a memoria fungono da freno a mano al pensare veloce. Vale anche per il foresight management. Certo l'impresa deve conoscere le basi della sistematica esplorazione dei futuri possibili, probabili e preferibili (in gergo future studies) come il Metodo Delphi, lo scenario planning e cose più sofisticate come la cross-impact analysis e l'emerging issues analysis, e ovviamente deve anche conoscere le differenze fra micro trend e mega trend. Ma alla fine tutto questo non è sostanza ma solo forma. Per plasmare il proprio futuro aziendale serve altro. Molti scenari classici dei vari think tank specializzati in futuro sono noiosi e assai ovvi. Diciamo le cose come stanno: il futuro classico è come l'abbigliamento classico. Magari è elegante, ma assai prevedibile.

Alle imprese invece serve un futuro che acceleri le innovazioni. Il motivo è semplice: il segno del nostro tempo è l'accelerazione del cambiamento. Ovunque sono in azione rotture, contraddizioni e complessità e ovunque in azienda sarebbe saggio chiedersi: "come sarà il nostro settore tra cinque o dieci anni?". Le risposte non devono però fare parte di un classico repertorio stereotipato ma devono anzi essere inaudite (d'avanguardia). Sono finiti i tempi del pensiero lineare e dunque anche del futuro (concepito in modo) lineare. Insomma, classico.

Warning!



I metodi vanno imparati, frequentati, metabolizzati e poi espulsi per operare liberamente.

L'Orto di Nemo,
il primo esperimento
di agricoltura
subacquea



Jules Verne,
padre della
moderna
lungimiranza



The Island, un tram
elettrico a guida
autonoma per un
mondo senza contatti

02. FARE FUTURO CON LA LUNGIMIRANZA

L'impresa lungimirante prende alla lettera la parola lungimiranza e la trasforma in corporate foresight responsibility perché conscia che per guardare e vedere lontano non bisogna solo essere saggi e intuitivi ma anche responsabili. Solo così si coglie l'impatto futuribile del proprio agire.

L'impresa a prova di futuro utilizza il corporate foresight come processo. Molto schematicamente, tre sono gli ambiti su cui focalizzarsi: competenze, ancoraggio e applicazione. 1) Competenze. Di base bisogna rendere accessibile a un certo numero di collaboratori processi, metodologie e tematiche per sviluppare autonomamente scenari aziendali. Poi servono alcune competenze specifiche come la creatività: per progettare il futuro non basta destreggiarsi con dati e previsioni, bisogna anche immaginare possibilità, potenzialità, speculazioni, idee eccitanti e visioni; la comunicazione interna: il futuro va "commercializzato" internamente soprattutto ai reparti operativi poco abituati a "pensare in anticipo"; la cooperazione: i foresight manager hanno un ruolo moltiplicatore di messaggi ma se questa scintilla non viene accolta e diffusa in altri ambienti gestionali resta carta straccia; la continuità: la lungimiranza si appisola se non è esame continuo e sistematico del futuro. 2) Ancoraggio. Il primo elemento costitutivo è l'inizializzazione dell'intera azienda e dei team perché le teste vanno formattate per l'uso del foresight management. Poi servono altri ancoraggi come il partnering; il corporate foresight non deve essere un gioco da lupi

solitari, ma pratica condivisa con fornitori e clienti; la trasparenza: il futuro non può avere rigore scientifico e bisogna dire molto chiaramente che il foresight management apre porte ma non arreda le stanze; la community: va creata una specifica business community che faccia circolare e condivide contenuti attorno al tema del futuro; la coerenza: il corporate foresight deve essere un processo che rende le conoscenze future concrete e utilizzabili in modo permanente per l'azienda. 3) Applicazione. Stringi stringi, il corporate foresight si applica per anticipare e orientare i processi di innovazione in un arco temporale di 5 o addirittura 10 anni, il tutto operando in termini di qualità (contenuti forti), contesto (cogliere tutte le interrelazioni e interdipendenze) e perfetto tempismo (il momento giusto per fare quel futuro).

Warning!



Il vero corporate foresight non è una passeggiata ma una strada in salita che richiede volontà e strumenti adeguati, altrimenti si ruzzola giù per la scarpata.

Sexbot



Il delivery robot che fa il verso a Wall-E



Zozosuit tecnologia fallita

03. FARE FUTURO CON LE TECNOLOGIE

L'impresa lungimirante utilizza con sobrio pragmatismo la tecnologia per accelerare il proprio futuro senza farsi abbagliare dalle roboanti promesse che spacciano ogni soluzione tecnologica come toccasana per ogni situazione a venire.

Appena senti parlare di industria 4.0, di interfaccia neurale, di 3D-Bioprinting, di Blockchain o di computer quantici ti rendi conto che non puoi fare a meno della tecnologia per fare futuro. Puoi fare però a meno di molta tecnologia perché almeno un buon 80% è solo fuffa, o meglio "fake solutions" che inondano il mercato. Citare in continuazione l'innovazione tecnologica come modello del futuro, come per esempio il supermercato automatizzato senza personale Amazon Go, è riduttivo e sviante. La tecnologia è sempre strumentale e mai sostanziale, anche se alla futurologia americana piace considerare il termine tecnologia come ovvio sinonimo di futuro. Per fortuna gli esperti di future studies europei la pensano diversamente. Il futuro è frutto di indovinate alchimie che sfruttano la tecnologia come volàno. Il vero compito e dilemma per ogni innovatore, ma anche per ogni manager e uomo d'impresa, è intercettare il cambiamento ed il reale impatto in tempo utile, o meglio ancora, in leggero anticipo. Le due dimensioni, technology e mindset, rappresentano le due aree che ogni impresa deve monitorare e indagare. Ogni tecnologia deve attraversare le due dimensioni (evoluzione e accettazione) step by step in crescendo, prima di affermarsi come eventuale innovazione dirompente. La sfida:

cogliere oggi l'innovazione che domani vivrà di approvazione (e accettazione). Ma non basta. L'era tecnologica non è solo ricca di sfide ma anche d'incognite e di grandi quesiti. Se uccido un robot "cosciente" o se il robot "cosciente" uccide me, è omicidio? Chi risponde per cosa? Il punto è: cosa succede quando succede troppo? Che aumentano i rischi e i dubbi. Il forcing per creare continuamente qualcosa di nuovo ci proietta in un mondo imprevedibile e per certi versi ingestibile. Le famose wild cards devono trasformarsi in un'accorta gestione delle implicazioni di natura etica e sociale di ogni tecnologia. La prima responsabilità è l'onestà e il contenimento dell'esaltazione. Dubitare e porre domande scomode è (dovrebbe essere) la prima legge della futura TSR: la Technological Social Responsibility.

Warning!



La parola tecnologia non è sinonimo di futuro ma il suo esatto contrario. La vera e sostanziale tecnologia sono i contenuti. Tutto il resto sono meri strumenti per dare forma al futuro aziendale.

Y-Brush, lo
spazzolino fa molto
dentiera da festa



Kissenger,
il dispositivo
per inviare baci
realistici a distanza

04. FARE FUTURO CON LE INNOVAZIONI

L'impresa lungimirante non si fida della retorica delle innovazioni a getto continuo e punta tutto sull'innovation foresight, ovvero l'individuazione delle tendenze future e la conseguente elaborazione di scenari innovativi che includono soluzioni attese.

Non voglio un futuro uguale, ne voglio uno bello nuovo; quindi cari colleghi datemi un po' di innovazione. Appena scatta l'innovazione tutti lì pronti a chiedersi: come è venuta? Abbiamo di nuovo un futuro? Perché l'innovazione fallisce così di frequente? Ogni anno il mercato viene sommerso da presunte innovazioni e dopo solo 12 mesi il grosso dei prodotti o servizi è già sparito dal mercato. Fare futuro con le innovazioni non è facile. Si rischia sempre di prendere un abbaglio, di lasciarsi sedurre dalla sorpresa o di confondere il nuovo con una vera novità. Le vere innovazioni rispondono a vere esigenze della società. Banale ma spesso fatalmente ignorato, soprattutto quando creativi e inventori (brava gente, ma molto egocentrica) sono all'opera coadiuvati dal wishful thinking aziendale. E siamo di nuovo daccapo: che cos'è l'innovazione? Qualcosa che non c'è, qualcosa che non c'è più, qualcosa che c'è nella testa del cliente? Qualunque cosa sia ci vuole anche un minimo di metodo, garantiscono gli esperti in materia. Dall'open innovation alla cross innovation ci sono approcci per tutti i gusti, ma aiuta quando spesso le migliori innovazioni nascono per puro caso o errore (vedi Corn Flakes, Post-it o Viagra). L'innovazione non è mai una cosa lineare e premeditata.

Di fatto l'umanità ha vissuto due principali fasi d'innovazione: la prima basata sul principio della scoperta (voluta o casuale) e la seconda (più recente) sul principio della sperimentazione. Solo che oggi questo approccio appare obsoleto perché molte sperimentazioni tendono a trovare risposte a quesiti fin troppo noti. S'innova ora innovando la formulazione delle domande, sintetizzando (anche con dinamiche cross) discipline, campi e settori diversissimi fra loro. Gli esperti (gente che ne sa sempre di più di meno cose) vengono sostituiti da team "male assortiti" per generare creatività casuale che si focalizza non sull'accelerazione dell'innovazione ma sull'accelerazione dell'anticipazione del futuro. Foresight innovation. Poi si può fare qualcosa di nuovo che non sia il solito prodotto o servizio fotocopia.

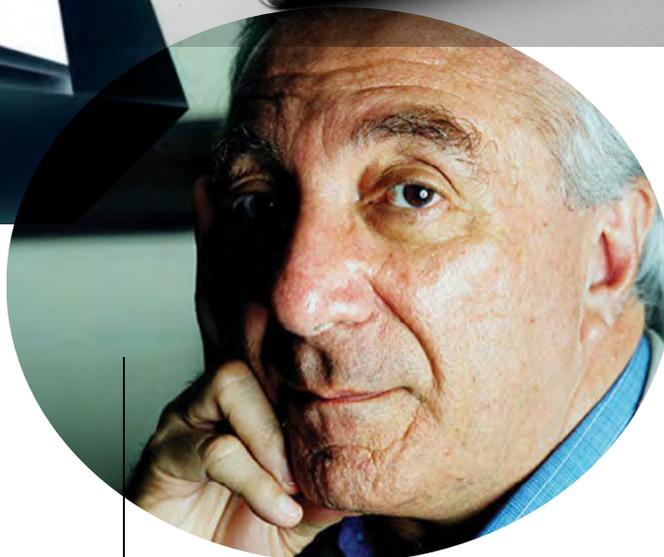
Warning!



Innovazione non fa più rima con invenzione ma con sinnovazione. In sintesi: un nuovo modo di vedere l'innovazione (synthesis + innovation = synnovation).



Il progresso
vertiginoso rende
tutto possibile ma
anche rischiosamente
imprevedibile



John Casti,
l'apocalittico
ottimista

05. FARE FUTURO CON LE WILD CARD

L'impresa lungimirante non gioca con le wild card per puro diletto o passatempo ma per puro interesse alla sopravvivenza. Il suo piano B? Averne non uno ma tanti e sempre per vivere anche quando tutto rema contro.

Gli eventi ad alto impatto altamente improbabili diventano sempre più probabili, dunque la norma. Roba grossa, fra l'altro: una città sott'acqua, un paese in fiamme, un mondo nel contagio. Facile scaricare le responsabilità. Meno facile non sprofondare. Chernobyl 1986, crollo del muro di Berlino, 11 settembre, kamikaze, scontro di civiltà, catastrofi climatiche, Tsunami, invasioni di cavallette, virus pandemici, innovazioni improvvisamente impazzite, tecnologie dirompenti, la stessa globalizzazione e no globalizzazione. Una volta si chiamavano variabili esogene; oggi, che il progresso vertiginoso rende tutto possibile ma anche rischiosamente imprevedibile, semplicemente wild card. Un'espressione meno elegante ma che rende bene l'idea: rischi fantomatici, imprevisi mutanti del business aziendale. Terremoti che scuotono il futuro e che cambiano radicalmente la nostra percezione della realtà e le aspettative (anche dei consumatori) per il domani. E se non vi piace la narrativa delle carte pazze, cara alla futurologia classica, c'è spazio per altri termini come cigni neri o gli *X events* ben descritti da John Casti, teorico dei sistemi complessi, nel libro dal titolo omonimo del 2012 il cui sottotitolo *the collapse of everything* non

lascia presagire niente di buono. Aziende e manager devono prepararsi al peggio o, meglio, ai rischi futuri. In un mondo dove, tanto per fare un esempio, diventa plausibile e possibile manovrare internet e computer con la sola forza del pensiero, diventa anche plausibile il furto dei dati sensibili solo da noi pensati. Brain hackers, o pirati della mente, potrebbero essere il prossimo incubo dell'era tecnologica. Morale. Nessuna impresa può più permettersi di restare dietro la porta ad aspettare. Quando una wild card bussa è già troppo tardi per barricarsi in casa. Meglio stare alla finestra a scrutare. Tracciare scenari estremi e allenarsi alla reattività non è più un lusso esclusivo delle grandi multinazionali ma un bisogno primario per sopravvivere in un mondo che cambia in modo imprevedibile.

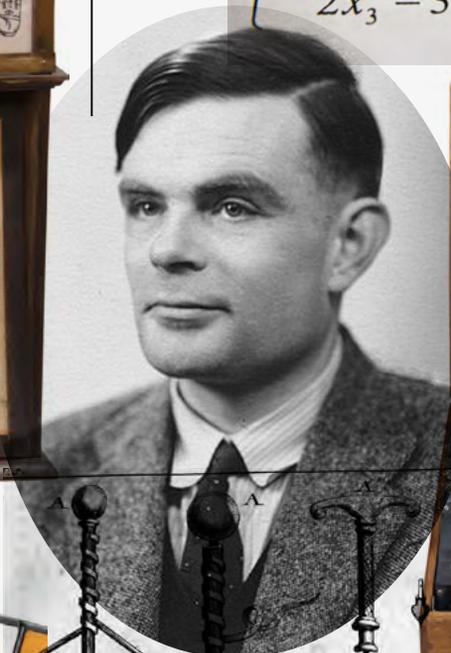
Warning!



Per giocare bene le proprie carte jolly bisogna essere un po' matti nelle previsioni, altrimenti si arriva a giochi già fatti.

Alan Turing, padre dell'intelligenza artificiale

$$\begin{cases} 2x_1 + x_2 = 7 \\ x_1 + x_2 - 3x_3 = -10 \\ 6x_2 - 2x_3 + x_4 = 7 \\ 2x_3 - 3x_4 = 13 \end{cases}$$



L'AI è solo un tool tecnico

06. FARE FUTURO CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'impresa lungimirante non si fa abbagliare dall'imbonitore o evangelista di turno ma valuta con senso critico e obbiettività. Che esista o non esista l'intelligenza artificiale poco importa. Importa cosa gli algoritmi o la tecnica in generale possono fare per l'impresa. Tutto qui.

La predizione, un tempo fiorente e appannaggio prima degli dei, poi degli oracoli e infine degli uomini, ora rischia di essere dominata da una mente arida, che poi non è la nostra. Da intelligenza artificiale a predizione artificiale, infatti, il passo è e sarà breve. Ovviamente le previsioni dipendono da quanto previsto nella programmazione degli algoritmi, anche se dotati di reti neurali con "codificatore di immaginazione" o altro che sia. Diciamo così: l'intelligenza artificiale si serve di modelli per farci prendere decisioni, e questo può essere un bene, ma attenzione: se tutti usano gli stessi strumenti tutti hanno lo stesso futuro. Come se non bastasse, il termine "artificial intelligence" è fuorviante e crea malintesi perché lascia intendere che si vuole copiare l'intelligenza umana per sostituirla. Sarebbe molto più appropriato il termine "machine intelligence". Le imprese devono assicurare i dipendenti e mettere in primo piano solo i vantaggi meccanici. Se vogliamo ottenere una cooperazione ottimale tra uomo e macchina allora il management deve tenere un profilo basso, ovvero diffondere il "technological understatement": importa cosa di utile la tecnica può fare per l'impresa. L'AI deve essere considerata come un tool tecnico.

Intelligenza artificiale al pari di un trapano (al massimo di uno smart speaker), dunque utile e non minaccioso. E poi ragionate su questo. Nessuno incontrandovi vi saluta con un caloroso e rispettoso "buongiorno intelligenza Mario" "buongiorno intelligenza Maria". E perché mai qualcuno dovrebbe? A volte fate cose intelligenti e a volte stupide, a volte dite cose intelligenti e a volte stupide, a volte prendete decisioni intelligenti e a volte stupide, e così via all'infinito come tutti quanti. Invece "ecco a voi la soluzione futura dell'intelligenza artificiale". Silenzio, rassegnazione e sottomissione. Uno stato di sudditanza psicologica. Ma de facto, la gestione può essere umana o artificiale, la decisione può essere umana o artificiale, il futuro può essere umano o artificiale ma non può essere intelligente a priori, perché non ha senso.

Warning!



Deficienza artificiale. La macchina è stupida, l'uomo pure. Il rischio è che umani "stupidi" prendano ordini da macchine altrettanto "stupide" spacciate per intelligenti. Un futuro assai pericoloso.

Dinamismo
mentale

L'uomo
transdisciplinare



Ironmanager

07. FARE FUTURO CON LE PERSONE

L'impresa lungimirante sa che il futuro non basta nominarlo per anticiparlo e non basta evocarlo per averlo, davvero, in azienda. Ci vuole qualcuno che se ne occupi attivamente. Il suo biglietto da visita? Direttore per gli affari futuri.

Negli anni ottanta tutte le imprese, grandi o piccole che fossero, sognavano di avere un bel responsabile per l'immagine aziendale. Oggi invece sarebbe saggio sognare e avere un bel responsabile per il futuro aziendale, poiché l'urgenza non è più il comunicare ma l'anticipare. Un manager che prevede e procede in tempo. Una specie, di professione, in via di apparizione, in un'epoca imprevedibile e complessa. Si parla tanto del digital transformation manager. Perfetto: ma il future transformation manager dov'è? Ne ho visti alcuni all'estero in alcune grandi aziende, per esempio alla Sap e alla Daimler, con qualifiche diverse ma mansioni simili. Affiancare l'impresa nella previsione e progettazione della sopravvivenza nel tempo. E che fa una persona di questo tipo che potremmo definire non leader del futuro ma leader che domina il futuro? Per esempio quando un collega vuole parlargli di budget trimestrale e obiettivi a breve gli chiude la porta in faccia. E fa bene. Prevedere il futuro e prevenire guai sono il suo unico credo e stile gestionale. Individuare le tendenze future, calcolare l'impatto e reagire. Scrutare l'orizzonte per adattarsi tempestivamente al mercato atualizzando prodotti, servizi e competenze. In un'epoca di così veloci e radicali cambiamenti prendere

decisioni per l'immediato e per il lontano futuro è (o dovrebbe essere) la quotidianità nelle sale riunioni aziendali. Ma non lo è. Tutti dovrebbero avere all'interno dell'azienda un "Head of future affairs" con tanto di dipartimento dedicato o almeno, se non si è grandi ma piccini, una persona in parte dedicata. Persona che va selezionata con cura secondo il motto "vive l'incompétence". Infatti: se tutto è complesso e variegato allora anche la mente deve essere complessa e variegata. Niente competenze imparate a memoria come una macchinetta. Da sempre la futurologia pretende competenze cross culturali e transdisciplinarietà, dunque le persone impegnate a gestire il futuro in azienda non possono e non devono essere esperte in qualcosa di specifico. Più che soft skills servono "so oft skills". Perché spesso tante competenze sono meglio di poche specifiche.

Warning!



Gli affari presenti passano in fretta se non si immaginano quelli futuri. Ne vogliamo parlare?

08. FARE FUTURO CON LA FOLLA

L'impresa lungimirante governa il futuro senza comandarlo e rompe le vecchie regole gerarchiche per gestire il domani in modo fluido e collaborativo, puntando su condivisione e nuove pratiche come l'open future e il crowdforecasting.

Futuro collettivo. Vuoi fare uno scenario indipendente? Chiedi aiuto alla folla. Vuoi lanciare un'innovazione tecnologica futuribile? Chiedi aiuto alla folla. Vuoi aprire un negozio mai immaginato prima? Chiedi aiuto alla folla. Non si parla d'altro da anni. Ovvio. Se esiste il crowdfunding allora esiste anche il crowdforecasting, se esiste l'intelligenza collettiva allora esiste anche il futuro collettivo, se esiste la platform economy allora esiste anche il platform future, se esiste la sharing economy allora esiste anche il sharing future, se esiste l'open innovation allora esiste anche l'open future e se esiste l'economia collaborativa allora esiste anche il futuro collaborativo. Insieme abbiamo più futuro? Avendo lanciato per Logotel nel lontano 2010 il libro-piattaforma-blog *Weconomy: l'economia riparte dal noi*, dovrei rispondere di sì, e invece rispondo nì. Dipende. Spesso nei contest le idee raccolte sono inutilizzabili (ma pochi lo ammettono) e spesso la qualità delle idee è un esercizio d'isolamento. Però è anche vero che un futuro aperto basato sulla condivisione e l'apporto di tutti i dipendenti, collaboratori e partner può generare scenari talvolta inaspettati. Il crowdsourcing applicato al futuro funziona, così affermano gli esperti, se è fatto da esperti. Ovvero: trovare idee o soluzioni

per la progettazione del futuro all'interno di reti selezionate e qualificate. È una questione di prendere le misure e capire di che masse parliamo. Una massa dei migliori designer o fisici è molto diversa da una massa di creativi fai da te o fans di un prodotto o servizio. Lo stesso dicasi nella produzione dei trend da parte di hunter sparsi per il mondo. Alla fine l'uso o l'abuso della condivisione e collaborazione è semplicemente inevitabile strategia di sopravvivenza. Di fronte a un mondo volatile, incerto, complesso e ambiguo, l'egocentrico e orgoglioso "faccio da me" non funziona più. Resta il fatto che le forme di piccole comunità selettive basate su progetti circoscritti hanno molto più futuro di grandi comunità di destino collettivo. La collaborazione è selezione mirata di persone e obiettivi chiari. Intelligenza connettiva dunque.

Warning!



L'intelligenza collettiva può tramutarsi velocemente in stupidità collettiva se non si hanno obiettivi chiarissimi in testa. Siate moderatamente crowd perché insieme siamo anche più gonzi.

Wunderkammer,
la camera
delle meraviglie



09. FARE FUTURO CON LE STANZE

L'impresa lungimirante dedica una precisa stanza al futuro denominata future room dove le persone vengono messe nelle migliori condizioni per discutere, esplorare e sperimentare il futuro che l'impresa vuole o forse teme.

Per dormire bene ci vuole una stanza da letto e per prevedere bene ci vuole una stanza da futuro. Avete presente i colorati e informali digital lab che molte grandi imprese hanno? Qualcosa di simile, ma con qualche accortezza in più. Il futuro richiede idee, le idee richiedono pensiero e il pensiero richiede silenzio o meglio vita contemplativa. Non che i nostri ambienti lavorativi (in primis gli uffici) siano proprio il massimo da questo punto di vista. Storicamente i think tank ante litteram furono i conventi. Lì i monaci (di fatto l'élite delle professioni della conoscenza di allora) trovarono l'infrastruttura ideale per isolarsi ma anche per confrontarsi e cooperare. Basta replicare quel modello? Forse non basta ma è un buon inizio per ripensare i luoghi dove pensare al futuro. Lo spazio ha un ruolo centrale e talvolta conta più delle competenze perché plasma le nostre attitudini. Se il luogo ha una estetica collaborativa con uno sviluppo in orizzontale (flat) – perché i tanti piani in verticale (vedi grattacieli) ci parlano di gerarchia – allora la progettazione del futuro avrà un sapore collaborativo e se il luogo è troppo rumoroso (bastano già livelli di 40-50 decibel per avere un calo della prestazione e concentrazione) allora gli scenari saranno confusi e frettolosi. L'innovazione spaziale e

sociale-conviviale di una future room è il cuore di questo luogo in cui le domande – quali clienti avremo in futuro? Quale ruolo avrà la nostra azienda in futuro? Quali tendenze avranno un impatto sulla nostra attività? Quali alternative abbiamo? – la fanno da padrone, anche visivamente, con (magari) grandi e colorati punti interrogativi sulle pareti. E se volete spingervi ancora oltre allora trasformate questa stanza in una Wunderkammer. Il vecchio (passato) gabinetto delle curiosità o più esattamente delle meraviglie era pieno zeppo di oggetti straordinari che facevano esclamare "Oh!", il nuovo (futuro) gabinetto delle meraviglie invece è zeppo d'innovazioni e futuri straordinari.

Warning!



Non fate gli spilorci. Se riservate al futuro un piccolo sgabuzzino o stanza avanzata nessuno crederà che fate sul serio. Più grandi sono gli spazi più grandi sono le visioni.



"Imagine all the people
living for tomorrow"



Parola d'ordine
degli studenti
del Sessantotto



Per Platone
è questa la sede
dell'immaginazione

10. FARE FUTURO CON L'IMMAGINAZIONE

L'impresa lungimirante rispolvera il vecchio slogan del '68 "l'immaginazione al potere" perché sa che le tecnologie formalizzano solo processi (e le teorie dietro) mentre gli umani sognano e creano nuove storie per l'umanità.

Lavora per il futuro. Ma come? Anticipandolo o subendolo? Essere "fit for the future" non è solo questione di semplice allenamento. Significa non navigare a vista ma a visione. "L'immaginazione è più importante della conoscenza" amava ripetere Albert Einstein. Vale non solo per la fisica ma anche per la gestione del futuro aziendale. Non siate troppo seri e non fidatevi troppo di coloro che danno i numeri sul futuro perché probabilmente sono pazzi o in malafede. Dati, percentuali, grafici, torte e tabelle danno un tocco di convincente eleganza ad ogni discorso. Ma come tutti dovrebbero sapere: l'abito non fa il monaco. Il futuro non si può misurare o pianificare, ma solo immaginare. Uno scenario onesto è una quinta e come a teatro rende visibile il contesto che fa da sfondo alle future vicende umane. Gli umani hanno, in un'epoca dominata dalla tecnologia, bisogno di molta fantasia, perché nell'era digitale le nozioni e le informazioni sono reperibili, democraticamente, ovunque. Quello che conta e serve è il linguaggio osservazionale, l'analisi critica, il pensiero visionario, insomma, l'arte di pensare, immaginando. Ma attenzione. Al pari di intuizione e ispirazione l'immaginazione non è un dono caduto dal cielo ma una virtù e pratica "alta" per livelli di conoscenza superiore.

Pratica che però va allenata quotidianamente altrimenti il "muscolo fantasioso" si atrofizza. Purtroppo facciamo esattamente il contrario, non a caso l'intelligenza artificiale oggi ci dice: "le cose così stupide che hai imparato a memoria come una macchinetta le so, io, vera macchina, fare molto meglio e molto più velocemente di te". Giusto così. Fra l'originale, la macchina, e la copia, l'uomo macchina, meglio la prima. Immaginazione. Ma come: la uccidiamo dentro di noi proprio quando ne abbiamo più bisogno per distinguerci dall'intelligenza meccanica delle macchine? Se non sai immaginare il futuro allora sei costretto a farlo misurare (dalle macchine). Certo, per opporsi alla tecnologia ci vuole fegato e infatti per Platone è proprio lì la sede dell'immaginazione. Ci vuole coraggio per immaginare il proprio futuro e mettersi in gioco senza aver paura di inciampare.

Warning!



Anche la migliore immaginazione pretende un accurato stress test che valuti lo scenario migliore e quello peggiore.



Bender, il robot della sitcom Futurama

Future to go

11. FARE FUTURO CON L'AUTOMAZIONE

L'impresa lungimirante sa che tutto quello che si può automatizzare verrà automatizzato, quindi anche il futuro, e si regola di conseguenza sfruttando tutte le tecniche possibili per accelerare le decisioni che riguardano scelte future.

“Alexa, trovami un altro futuro, Alexa, fai una previsione, Alexa, elabora uno scenario, Alexa, fai qualcosa di innovativo al posto mio e mandami un bonifico a fine mese. Alexaaaaa!” Sognavate tutti il futuro autonomo? Ecco a voi invece il futuro automatizzato. Acquisti, ricerca, insights, creatività, contenuti, brand tracking, copywriting, account management, canali, portali, media, tracciabilità, profilazione, personalizzazione, relazione, call center, prezzi (dynamic pricing, nel gergo), consumi e tutto quello che vi viene in mente, compresi i prodotti e servizi predittivi (dotati di una funzione per così dire predittiva), la selezione del personale, compreso dipendenti che prendono ordini da macchine (human automation) e l'influencer generata da software. Tenuto conto che nel 2030 verosimilmente il 90% dell'informazione generalista disponibile sul web sarà gestita da software, senza che un dito umano sfiori una tastiera, mi sembra naturale parlare di futuro automatizzato, magari anche quantico con calcoli e previsioni eseguite a velocità mai vista. Quindi positivo? I fautori, come Amazon e Netflix, del “Predictive Behavior Modeling” magari giurano di sì – potendo forse già immaginare che il futuro point of sale sarà il mind of sale: la mente come negozio, come luogo pensante che

desidera esperienze direttamente recapitate nel cervello come consumo immersivo sintetico – ma qualche dubbio non strumentale ma sostanziale rimane quando si entra in un'ottica artificiale di gestione che mette in discussione le decisioni umane. Stiamo forse assistendo alla nascita del futuro a guida autonoma che si guida da solo senza l'intervento umano? Futura macchina senza conducente (self driven car) uguale a futura impresa senza conducente (self driven business)? Suona strano ma non è strano. Non futurologi, non politici, non scienziati, non filosofi, non manager ma macchine plasmano (e decidono) il nostro futuro. Già oggi e già nella piccola vita quotidiana. Per dire: un'app che prende appunti e sintetizza la lezione universitaria, ci riduce a un mero passacarte di pensieri o, meglio, quello che in futuro ricorderò e reputerò importante, lo decide la macchina.

Warning!



Questo futuro è macchinoso. Per la prima volta nella storia il futuro non viene più sognato, immaginato, progettato e realizzato da menti umane bensì meccaniche.

Tutte le cose conosciute
posseggono un numero
secondo i pitagorici



Computer quantistico,
esegue calcoli a
velocità mai vista

12. FARE FUTURO CON I NUMERI

L'impresa lungimirante calcola le probabilità del proprio futuro facendo un sapiente uso di grandi dati e tecniche statistiche di modellazione predittiva senza però strafare perché conscia che basta poco per dare i numeri.

Data-driven future. Prevedere il fatturato, l'andamento dei costi, le scorte di magazzino, il comportamento dei consumatori, l'andamento del Pil, le proiezioni di Borsa, le strategie dei concorrenti, il tutto condito di tabelle, grafici e formule all'infinito. Studiare, catalogare e interpretare. Sarà così, sarà cosà. I numeri non mentono. Il numero è l'anima dell'economia. Epperò, lo è anche del futuro? Qualche dubbio viene quando si studiano le previsioni spettacolarmente cannate a suon di fake numbers. Facciamo un po' ordine. La moderna scienza divinatoria numerologica non è più seguace di Pitagora ma del primo Data Scientist che passa per strada. Il quale messosi nei panni dell'oggettivo sacerdote ama ripetere alle masse di manager adoranti che "i dati sono sempre inconfutabili". È così? Il sospetto che l'equazione "grandi dati uguale a grandi decisioni e dunque grande futuro" sia falsa viene, e viene proprio per la grandezza. Milioni, bilioni, trilioni, quadrilioni, quintilioni. Nessun numero è troppo grande per big data. Una scienza basata sulla "sperologia": speriamo che quest'immensa marea di dati, variabili e presunte correlazioni, serva veramente a qualcosa. Generiamo quantità impensabili di dati. Per gli ottimisti e venditori di dati è la risorsa del secolo per dominare il futuro,

per i pessimisti e scettici è sospetta spazzatura piena di "correlazioni spurie", o meglio l'illusione del secolo: un miraggio, una "data morgana" in mezzo al deserto che ci spinge in direzioni (e decisioni) evanescenti. Certo un buon Data Scientist può trarre informazioni rilevanti su ogni comportamento del mercato e del cliente. Alla fine il tema è proprio questo: conoscere il cliente meglio di quanto il cliente conosca se stesso. Anticipare le mosse. Sapere tutto per offrire tutto quello che il cliente intimamente (forse) vuole dopodomani. Ovviamente spiando. Cosa che avviene regolarmente sia online sia offline, magari con tecniche di identificazione biometrica oppure con i "space data" che già molte imprese utilizzano ingaggiando satelliti commerciali per l'osservazione della concorrenza. Ma è sufficiente per guardare lontano?

Warning!



Più importante dei numeri e delle dichiarazioni statistiche è il modo in cui affrontiamo le nostre possibilità. L'errore non sta dentro, ma davanti allo schermo.



Big Mac, big data:
spesso indigesti



Segnale debole,
nessuno mi vuole
come amico

13. FARE FUTURO CON I SEGNALI

L'impresa lungimirante sa cogliere i grandi driver di cambiamento che indirizzano economia e società ma sa anche che è nelle pieghe delle piccole informazioni che nascono le grandi innovazioni e un grande futuro.

Siamo tutti malati di gigantismo: i dati devono essere big, i trend devono essere mega, gli scenari devono essere macro e i sondaggi devono essere esagerati (per dimensione del campione). Solo così il futuro sarà grande e soprattutto certo. Peccato che non sia così. Ciò che è troppo grande è spesso anche troppo noto a tutti. La vera materia prima per fare futuro sono i segnali deboli e non quelli che si affermano con forza agli occhi di tutti. Perché oggi è così importante cogliere i segnali deboli in tempo? Mi pare ovvio: per sopravvivere. Vi ricorda qualcosa? A me un'innovazione estrema di quasi vent'anni fa. Mentre le case discografiche litigavano sugli effetti della pirateria, Steve Jobs andò alla radice del problema: "Volete scaricare in modo semplice, conveniente e legale la musica dalla rete? Ecco a voi iPod e iTunes". Quando uscì l'innovazione dell'azienda di Cupertino scrissi un articolo dove affermavo che finiva un'epoca e ne iniziava un'altra. Misi in guardia l'industria dei media e interi settori: attenzione siete a rischio di estinzione – non subito ma nell'arco di dieci anni sì – se non cambiate registro e prendete sul serio questo segnale o micro trend. Mi aspettavo che a questo punto le aziende corressero ai ripari. Mi aspettavo, per

esempio, che Blockbuster stravolgesse il suo modello di business e distributivo mettendo tutto il cinema online con noleggio in streaming on demand a un prezzo "democratico" di uno o due euro. Avrebbe fatto tombola. Certo rimaneva il problema dei punti vendita fisici ma anche lì bastava ripensare radicalmente il futuro di quei luoghi immaginando altro. Invece niente. Sappiamo come è andata a finire. Molte aziende hanno iniziato a parlare di trasformazione digitale a trasformazione già bella che avvenuta. Con il mainstream non si inaugura una nuova corrente di futuro. Vedete, la tecnologia ha cambiato profondamente la gestione aziendale: abbiamo fatto il pieno di informazioni, ma dimenticato l'arte di cogliere nel dettaglio, talvolta apparentemente insignificante, le grandi rivoluzioni e innovazioni a venire.

Warning!

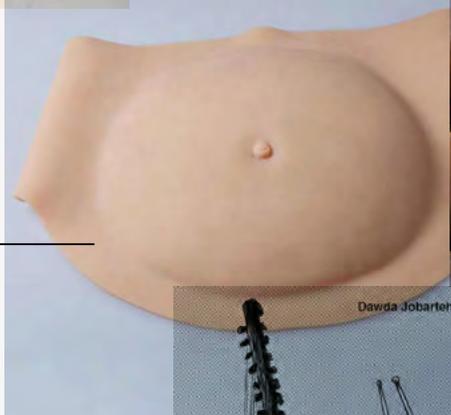


Bisogna abbandonare l'idea di un unico paradigma e bilanciare e far convivere il grande con il piccolo al fine di ottimizzare la valutazione delle informazioni, siano esse enormi (per volume) o minuscole (per segnali).

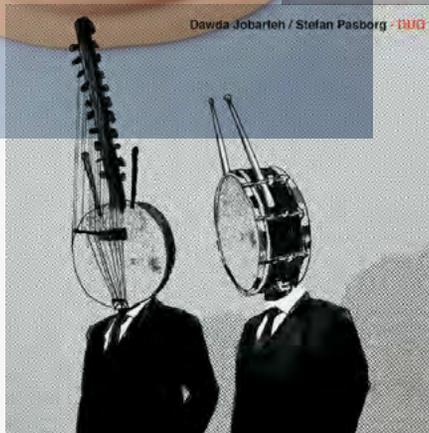
L'intuizione è
meditazione.
Taisen Deshimaru

La nostra testa
è rotonda per
permettere ai pensieri
di cambiare direzione.
Francis Picabia

Critica della
ragion pura



Il secondo
cervello



14. FARE FUTURO CON L'INTUIZIONE

L'impresa lungimirante sa che ci salverà la pancia poiché l'intuizione batte nettamente l'automazione, soprattutto quando si tratta d'innovare radicalmente o imporre un futuro fortemente sognato.

A furia di vivere perennemente in stato previsionale finiamo in quello confusionale. Trend, innovazioni e futuro ci assillano: "quale sarà il prossimo guaio dirompente?" ci chiediamo con insistenza. Possiamo rispondere con deduzione e induzione o magari con intuizione abbinata a tanta meditazione. «La nostra testa», disse il pittore francese Francis Picabia, «è rotonda per permettere ai pensieri di cambiare direzione», descrivendo l'anarchia di ogni intuizione. Fate quadrare i conti ma non i pensieri, anzi, lasciate libero sfogo al flusso così ben descritto dallo psicologo Mihály Csíkszentmihályi, oppure improvvisate come i free jazzer (mixando competenze e intuizione). Insomma pensate esplosivo. E non solo positivo. Cos'è che infatti accende la miccia? L'intuizione, mica la meccanizzazione (del pensiero). Ecco, pensare (e lavorare) al futuro con la pancia. In tedesco il Bauchgefühl (istinto di pancia) è preso molto sul serio nelle decisioni. Potremmo anche chiamarla intelligenza inconsapevole contrapposta a quella consapevole. Secondo una vasta corrente delle scienze cognitive vale il principio che gli approcci analitico-logici (anche supportati da macchine) sono ottimi per decisioni semplici ma pessimi per quelle complesse. E il futuro

è roba assai complessa che richiede una consapevolezza radicale per giungere al mindful future: il futuro con la "mente piena e quieta". Il management-mindfulness funziona però solo se la ricerca punta alla genuinità e non alla produttività. Spesso le aziende, su consiglio di consulenti e mental coach che saccheggiano le discipline orientali, sperano di poter sfruttare consapevolezza e tecniche meditative per una migliore gestione dello stress. L'obiettivo finale rimane sempre l'efficienza. Grave errore. L'obiettivo vero è di penetrare la realtà con una mente calma e intuitiva che vive nel presente. Mettetevi di nuovo al centro di ogni decisione (come atto di spontanea volontà). E ricordatevi, come ci ricorda uno studio di Gerd Gigerenzer, che alla fine "il 50% delle decisioni importanti delle società quotate in borsa vengono prese in modo intuitivo".

Warning!



La conoscenza diretta e immediata non è da contrapporre alla conoscenza logica ma semmai è da integrare.

H. G. Weels,
time machine



FRANCIS
SCOTT
FITZGERALD
El curioso
caso de
Benjamin
Button

Il tempo magico
di Harry Potter



Prenditi il tuo tempo
e non la vita

15. FARE FUTURO CON IL TEMPO

L'impresa lungimirante fa di tutto per cogliere lo spirito dei tempi perché sa bene che solo chi domina lo Zeitgeist ovvero la tendenza culturale predominante della propria epoca può prevedere e dominare i tempi a venire.

Raramente le imprese hanno una gestione radicalmente antropologica che studia l'essere umano nel suo tempo. Ed è un peccato perché lo Zeitgeist è il vero mega-megatrend che determina cambiamenti strutturali in ogni ambito della società. Dunque prima di tutto bisogna comprendere la "missione" del proprio tempo, appropriarsene per vivere con consapevolezza il destino in cui si trova collocata la propria impresa. Poi si può passare ad altri tempi. Tempo per lavorare. Tempo per staccare. Tempo per creare. Tempo per rallentare. Tempo da perdere o non perdere. Tempo per riflettere sul futuro. Il tempo ha infinite sfumature e oggi ci attende un paradosso quasi metafisico: lo spirito del tempo futuro sarà il tempo stesso. Infatti la nostra epoca è dominata da un'estenuante lotta contro il tempo. Alla macchina questa lotta piace poiché punta, per innata vocazione, alla continua riduzione dei tempi, all'uomo molto meno. Alla ricerca del tempo perduto dunque? Beh, pochi hanno letto interamente la monumentale opera di Proust ma il titolo ben si addice ai tempi che corrono veloci. Per manager e imprese il tema è chiaro: bisogna cambiare in tempo perché i cambiamenti sono velocissimi e spesso ci lasciano (o rischiano di lasciarci) con "le chiappe per terra". Che

fare dunque per innovare velocemente? Gestire meglio il tempo? Ni. Più che di time management abbiamo bisogno di timeless management, giacché per anticipare i tempi bisogna annullare il tempo. Ti dicono, "Hai visto che stanno per arrivare i nuovi assistenti vocali digitali per smartphone dotati di intelligenza artificiale?" "No, non li ho visti, sono troppo occupato a mandare avanti l'azienda." Ecco il punto. L'impresa spesso sopravvaluta l'operosità imminente. L'attività è bene, la passività è male. Chi si ferma è perduto. Ma sarà vero? Non è invece vero il contrario? Che un ozio misurato e programmato con delle vere pause (come per esempio durante il lockdown) consenta invece di progettare con tempi dilatati il proprio futuro? Guardare lontano nel tempo significa prenderselo quel tempo. Tutto qui.

Warning!



Gli obiettivi a breve (tempi stretti) uccidono la capacità previsionale (tempi lunghi) e in definitiva la capacità di soddisfare la domanda futura (anticipare i tempi).



Introduzione all'arte di inventare storie



The Burton Free Thinker

NFAQ: Not so frequently asked question



La curiosità è la città del possibile. Una nuova Belle Epoque

16. FARE FUTURO CON LA CURIOSITÀ

L'impresa lungimirante sa che a una buona domanda spesso corrisponde una buona risposta e punta tutto sul curiosity management: una gestione che sfrutta la curiosità di ogni singolo collaboratore per evolvere continuamente.

Spiare dal buco della serratura non significa necessariamente essere dei paparazzi. E neppure dei guardoni depravati. La curiosità non ha mai ucciso nessuno. Anzi. Sottovalutata spesso come Eigenschaft (qualità) la curiosità in realtà plasmerà l'economia del futuro come competenza chiave. La curiosità è la città del possibile. Una nuova Belle Époque. Dove nessuna idea suona troppo strana e dove nessuna innovazione appare troppo audace. Naturalmente per essere innovativi bisogna essere creativi e per essere creativi bisogna essere curiosi e per essere curiosi bisogna essere liberi (nel pensiero) di formulare domande inconsuete. Porre domande è la base per ogni ricercatore e scienziato. Porre domande è anche la base per coloro che scrivono secondo il noto diktat delle 5 W del giornalismo anglosassone (who, what, when, where, why). E i manager? Fanno domande? E quali? Avete raggiunto il budget fissato? Non è una buona domanda. Meglio: perché dobbiamo fissare un budget? Alla base della curiosità c'è una domanda che è la madre di tutte le domande: perché? L'arte di porre domande (linguaggio osservazionale) è anche la base di ogni innovazione e scoperta (non a caso Einstein amava ripetere: "non ho

particolari talenti, sono solo appassionatamente curioso") soprattutto quando sono NFAQ: Not so Frequently Asked Question. Le domande sul futuro andrebbero formulate quotidianamente. Fra dieci anni ci saranno ancora stazioni di servizio e banche? Quante professioni spariranno a causa della digitalizzazione? Certo, siamo ancora sul generico e infatti l'impresa deve porsi domande scomode, inusuali e "profonde". In *Grammatica della fantasia* (1973), Gianni Rodari ci introduce all'arte di inventare storie (che poi significa porre domande). Dunque insegnare ai collaboratori a pensare con il punto interrogativo. Il vero problema semmai è come si riconosce un collaboratore curioso. Come si può sostenere la sua curiosità in azienda e, soprattutto, come si rende l'azienda interessante per i curiosi? Domande.

Warning!



Il manager curioso si crea una prospettiva: se non hai un'idea di dove andare tanto vale che rimani dove sei. La vera curiosità deve sempre portare da qualche parte.

17. FARE FUTURO CON I CONTENUTI

L'impresa lungimirante sa che il vero contenuto vale più di ogni marketing, anche se di content, e progetta il proprio futuro secondo il rivisitato vecchio spot della Martini "no content, no party".

Ci sono due modi di fare futuro con i contenuti. Con i contenuti propri e con quelli altrui. Entrambi sono tosti da maneggiare ma quelli altrui sono spesso un gran grattacapo per manager e imprese. Cosa è vero cosa è falso, cosa è attendibile o affidabile e cosa invece no, e soprattutto cosa posso usare per progettare il mio futuro? Fare futuro con i contenuti altrui. Quando cerchi qualcosa su Google la risposta è sempre Google, ossia un altro sito gestito da Google. Niente di grave se non fosse che così diventa difficile valutare la consistenza e l'importanza di quanto trovato. La digitalizzazione porta inevitabilmente con sé la smaterializzazione, l'atomizzazione e la nebulizzazione dei contenuti. Non solo. Da acchiappa fantasmi ad acchiappa bufale. Uno spettro si aggira su ogni mezzo d'informazione e comunicazione. Lo spettro dell'inconsistenza delle informazioni. Domina il regno del verosimile. Miliardi di messaggi da miliardi di fonti incontrollate e incontrollabili. Ci sono troppi eventi, troppe informazioni, troppi dati, troppe tendenze, troppi libri di management e troppi social. Un troppo che rischia di mandare in cortocircuito la costruzione di scenari plausibili. L'enorme rischio per le imprese è dover decidere senza (sapere più) tagliare (il superfluo, il falso,

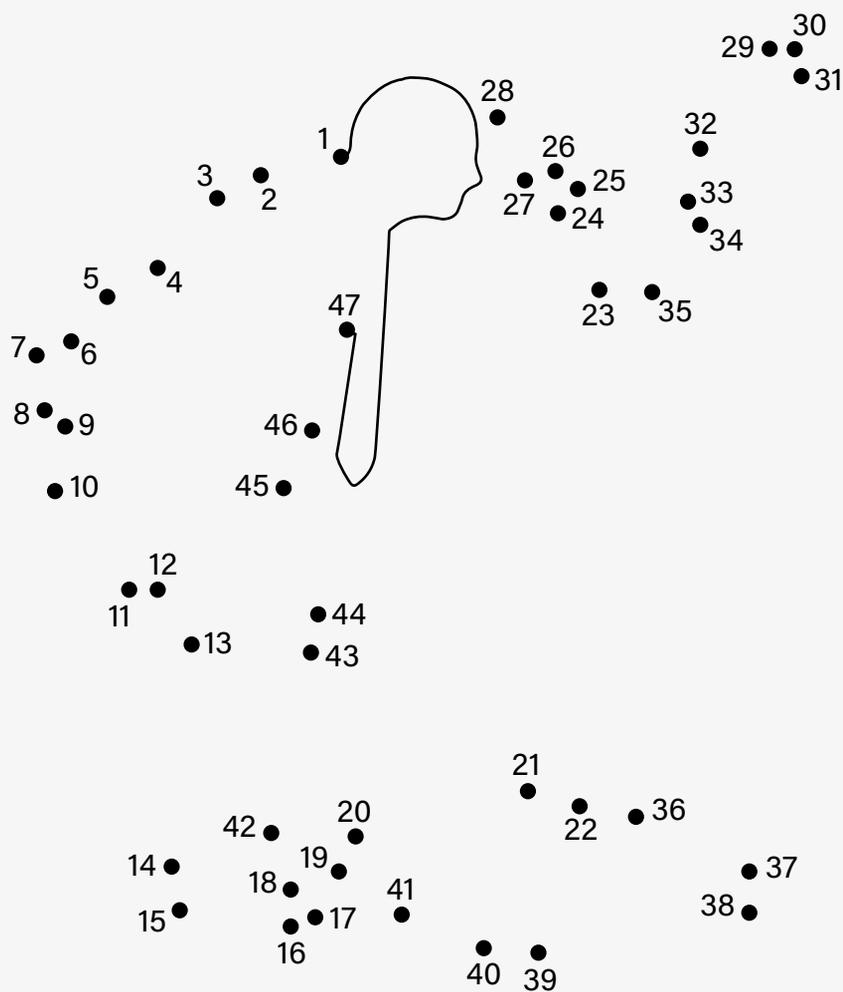
l'inutile ecc.). Smascherare storie false e contenuti irrilevanti che ci inducono all'errore sembra essere la promettente professione del futuro "storybuster" aziendale che setaccia e caccia affermazioni false ovunque si annidino. In una formula: news check up & true content provider. Fare futuro con i contenuti propri. Progettare, disegnare ed erogare sostanza. Sembra facile ma poi leggi alcuni piani strategici di alcune aziende e ti rendi conto che sono pieni zeppi di logorroiche astrazioni (miglioramento delle performance su vasta scala). Il contenuto, invece, deve essere sintetica concretezza (nei prossimi 5 anni renderemo tutto il cinema disponibile online a un prezzo accessibile per tutti di circa 35 euro all'anno). Il futuro aziendale assume rilevanza solo se il contenuto è forte e chiaro.

Warning!



Un vecchio motto delle PR affermava in modo categorico, "have a sound story to tell and tell it". Ed è così. Prima dello storytelling viene il sound, o meglio il contenuto.

Unisci i puntini da 1 a 47
e guarda il tuo futuro



18. FARE FUTURO CON IL DESIGN

L'impresa lungimirante sa che il vero design non è solo thinking ma anche e soprattutto esperienza progettuale che ci proietta nel futuro. Lasciate perdere le mode e le pratiche di tendenza e concentratevi sul complimento: "ma che bel design che ha il tuo futuro".

Ai bambini piace disegnare. Sanno disegnare cose che esistono (un albero) e cose che non esistono (un albero che vola). E già ci avviciniamo al futuro. Agli adulti invece non piace disegnare, salvo quelli che lo fanno per professione. Un vero peccato perché fare futuro, come ben insegna Leonardo da Vinci, è anche fare disegni di cose irrealizzabili con le conoscenze e tecnologie disponibili in quel preciso momento. Ora il design non è solo industrial design, interior design, interaction design o service design ma anche future design, che non significa design del futuro ma per il futuro. Come ebbe a dire molti anni addietro Peter Drucker "Il modo migliore per prevedere il futuro è quello di modellarlo da soli". Plasmare, dare forma, dunque. Quando l'artista olandese Constant dedicò, dal 1956 al 1974, 20 anni della sua vita per progettare e realizzare *New Babylon* – un'opera figurativa in chiave utopica fatta di mappe, collages fotografici, progetti architettonici, modelli, installazioni, filmati che illustravano le città ideali di domani – fece design del futuro. Fare design, dall'inglese to project, non è mai semplice cosmesi ("non è bello ciò che è bello ma che bello che bello che bello", per dirla alla Nino Frassica) o semplice problem solving ma

complessa esperienza di futuro. O meglio, è uno strumento che ci serve per prefigurare e proiettare il futuro. Proiettare: bellissima parola che dovrebbe, in azienda, aiutare a evocare quello che c'è da fare.

Si proiettano di norma immagini ma anche idee, ipotesi, obiettivi di cambiamento, nuovi modelli di business. È semplice: proiettare è tendere verso una condizione diversa da quella presente, infatti si usa dire "ormai si è proiettato nel (o verso il) futuro". Quindi è un mindset ancora prima che una abilità tecnica (il designer). Certo il futuro va sempre immaginato ma anche disegnato perché il racconto verbale da solo non basta per vederlo all'opera. Fate vedere come vedete il futuro e la prossima volta che qualcuno vi dice "ma che bel design che ha il tuo ufficio" risponderete "e non hai ancora visto il mio futuro".

Warning!



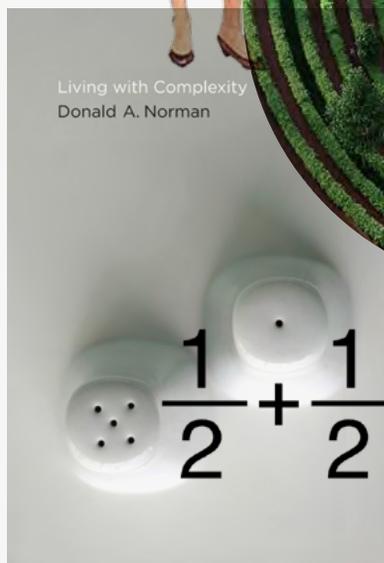
Come sanno bene gli artisti le idee migliori sono quelle che si vedono. Quindi vedete di imparare a designare.

Il vero
conoscitore
della
complessità

Georgy Kurasov



Living with Complexity
Donald A. Norman



iPhone 2007,
dentro un
groviglio di
complessità
fuori un sorriso
di semplicità

19. FARE FUTURO CON LA COMPLESSITÀ

L'impresa lungimirante sa che il futuro è maledettamente complesso. Per questo va nel bosco tutti giorni, non per raccogliere funghi o castagne ma per cogliere le sottili connessioni di cui ogni cosa è fatta.

“Impara a vedere sia la foresta che il singolo albero, impara a fare i collegamenti” disse e scrisse Peter Drucker nel 1993. Ammettiamolo: molte cose vanno male perché pensiamo alle cose sbagliate prima di fare qualcosa. Se diciamo futuro o economia della conoscenza, allora tutti iniziano a parlare di digitalizzazione o di intelligenza artificiale e a tirare in ballo i soliti data scientist, nerd, designer e magari robot e startup. Mai nessuno che tiri in ballo il guardaboschi. Invece si dovrebbe. Lui sa esattamente di cosa è fatta la foresta, a cosa serve, cosa se ne può fare e, soprattutto, sa perché succede qualcosa in un posto quando si è fatto qualcosa in un posto completamente diverso. Insomma sa cosa collega i singoli alberi tra loro, ne coglie le connessioni. Diciamolo pure: il guardaboschi è il vero protagonista della società della conoscenza. Copiarlo dunque. Invece cosa abbiamo fatto e continuiamo a fare da secoli? Riduciamo la complessità con ogni mezzo, anche con una bella motosega per spianare la foresta fino a quando non rimane che un solo albero. Certo non c'è più la foresta, ma tutto ora è bello pulito, chiaro, ordinato e controllato. Che poi è il principio della catena di montaggio, ancora annidata nel nostro cervello.

Vedete: la complessità ha molte facce e dimensioni e sì, la foresta delle informazioni e connessioni cresce continuamente: alberi sempre più densi, rami che si moltiplicano sempre di più, il sottobosco sempre più intrecciato e, ovvio, alla fine non vedi più nessun riferimento per trovare una via d'uscita. Il peccato originale affonda le radici nel nostro lontano passato: i nostri antenati non erano pacifici guardaboschi, ma affamati cacciatori. Non vediamo la foresta perché il nostro sguardo si fissa sul cervo tra gli alberi. E non pensate che la tecnologia sia la soluzione. “Il computer è un coglione” scrisse sempre Drucker, l'uomo pure, ma andando nel bosco potrebbe esserlo di meno e finalmente capire la complessità.

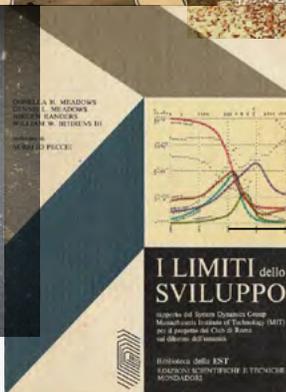
Warning!



Non devi ridurre la complessità, ma renderla accessibile. Solo così puoi viaggiarci dentro senza sbrogliare la matassa.

The Mask,
è il momento
di fare casino!

Il viandante sul
mare di fuoco



1972, il monito
inascoltato del
Club di Roma

20. FARE FUTURO CON IL CLIMA

L'impresa lungimirante sa che c'è un clima di cambiamento, quello vero. Il climate change richiede molta prontezza. Ogni manager deve essere pronto al peggio ma anche al meglio, immaginando un altro modo di fare economia e business.

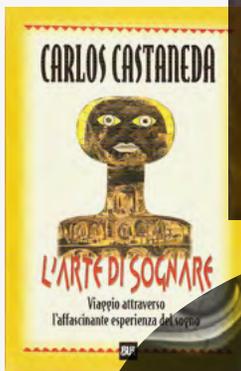
Fa troppo caldo, vogliamo tanto freddo. Fa troppo secco, vogliamo tanta pioggia. Accontentati con fenomeni estremi che rispettano con garbo e par condicio ogni richiesta. C'è clima d'imbarazzo per i cambiamenti climatici. Non si parla d'altro (a parte vari virus che però ne sono una verosimile conseguenza). Logico: gli eventi ad alto impatto altamente improbabili diventano sempre più probabili, dunque la norma. Roba grossa, fra l'altro, come: una città sott'acqua, un paese in fiamme, un mondo nel contagio. La proliferazione dei cigni verdi ha in parte oscurato quelli neri. Certo, per le imprese i rischi informatici sono tanti e ben assortiti, ma lo sono altrettanto quelli climatici. Secondo un sondaggio condotto da CDP (Disclosure Insight Action) sul Gotha mondiale delle imprese, la preoccupazione è alta e i rischi climatici sono già stimati in almeno un costo potenziale di circa un trilione di dollari, così pronti via. Forse è giunto il momento di darsi una mossa. Se il cambiamento climatico genera così tanti cambiamenti, allora genera, giocoforza, anche tante opportunità per chi sa coglierle. Si tratta di creare nuovi modelli di business per adattare prodotti e servizi. Ma come? A ben guardare il futuro climate transformation manager altro

non è che un medico in camice verde che assicura il benessere climatico dell'impresa con la prevenzione e il rafforzamento del sistema immunitario. Il tutto in quattro mosse. Primo: l'anamnesi, ovvero sondare e setacciare tutti i comparti aziendali alla ricerca di problemi, vulnerabilità, necessità, comprese eventuali resistenze culturali. Secondo: l'analisi dei dati, ovvero elaborare una strategia di trasformazione basata su informazioni predittive e scenari multipli (anche estremi). Terzo: la ricetta, ovvero prescrivere accorgimenti per prevenire guai futuri e tamponare emergenze riducendo i sintomi del climate change. Quarto: formazione, ovvero diffondere a tutti i livelli sufficienti competenze e padronanza del tema.

Warning!



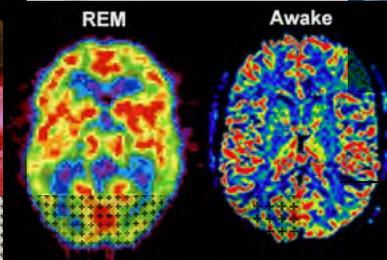
Per i fenomeni meteorologici estremi ci vuole un fenomeno di manager. Un climate transformation manager che assorbe il cambiamento climatico e lo trasforma in alfabetizzazione climatica, gestione delle vulnerabilità, valutazione delle opportunità e facilitazione all'adattamento.



L'incubo di Dalí per Hitchcock



Larry Page ha inventato Google mentre dormiva



Il picco creativo si raggiunge durante la fase REM



Il sogno lucido della Montagna sacra di Alejandro Jodorowsky

21. FARE FUTURO CON I SOGNI

L'impresa lungimirante vuole come Hollywood essere una fabbrica dei sogni in cui i manager onirici sono liberi di vagare per poi razionalizzare e interpretare, direbbe Freud, i propri sogni nella realtà, trasformandoli in soluzioni praticabili.

Chi dorme non piglia pesci. Chi sogna, invece, piglia pesci mai visti prima. Nietzsche lo sapeva e lo diceva: "Voi che accettate la responsabilità di tutto tranne che dei vostri sogni. Niente vi appartiene più dei vostri sogni". Ora ci sono due modi per fare futuro con i sogni. Il primo, visionario, è ben condensato nel "I have a dream" di Martin Luther King (ma anche Steve Jobs amava dire così). Sono quei sogni che vanno oltre il buon senso (non è il momento) e oltre ogni difficoltà (è troppo rischioso) per cambiare radicalmente il mondo o più terra a terra il business. Il secondo è prettamente tecnico e usa il sogno vero e proprio, o meglio lo stato ipnagogico – che è uno stato di coscienza di transizione e fase di consapevolezza della soglia che produce (potenzialmente) fenomeni di sogno lucido e sì, anche di pensiero lucido – per fare futuro. Nel sogno Dmitrij Mendeleev "vede" l'embrione di ciò che sarebbe diventata la tavola periodica degli elementi; nel sogno Paul McCartney sente la melodia della canzone "Yesterday"; nel sogno irrompe nella testa di Keith Richards uno dei più celebri riff della storia della musica: quello di "I Can't get no satisfaction"; nel sogno arrivò a Larry Page l'intuizione che portò a Google (durante una lezione consigliò agli studenti di tenere sul

comodino sempre un taccuino con una matita); Thomas Edison e Salvador Dalì andarono anche oltre ben consci che le prime ore di un sonno lucido sono le più creative. Con loro il sonno diventa metodo di lavoro creativo che prevede la concentrazione su un problema-tema prima di addormentarsi e stratagemmi per svegliarsi al momento opportuno per catturare quanto sognato (per esempio stendendosi con biglie metalliche o chiavi pesanti in mano che cadendo li svegliavano al momento giusto). Comprensibile. Il cervello raggiunge il picco di creatività durante la fase REM, quella in cui si sogna. L'importante è frequentare il mondo onirico lucidamente secondo tecniche, note già nell'antichità, che permettono di muoversi in maniera deliberata entro di esso. Direte: con l'LSD ottengo gli stessi risultati. Forse, ma senza immaginare *Imagine*. Per quello c'è bisogno di un vero sognatore.

Warning!



Sognare con la testa fra le nuvole è (relativamente) facile. Sognare con i piedi per terra è (relativamente) difficile. Per questo il manager sognatore è raro.

La Porsche di Janis Joplin



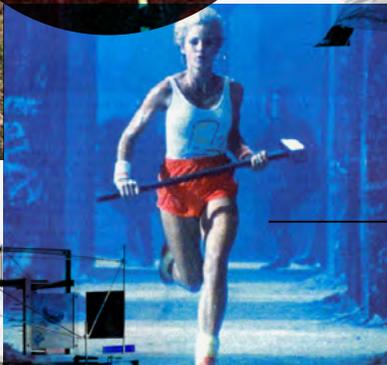
Tommaso Moro, autore de L'utopia



Adriano Olivetti, la speranza di un mondo nuovo è legata al destino di un'idea



José Mujica, il potere esercitato senza avidità



Il 24 gennaio Apple introdurrà Macintosh, e capirete perché il 1984 non sarà come "1984"



New Babylon, l'utopia nomade di Constant

22. FARE FUTURO CON L'UTOPIA

L'impresa lungimirante unisce l'utile al lodevole e fa futuro con rispetto e per una giusta causa perché sa bene che il vero progresso è, come amava dire Oscar Wilde, la realizzazione di Utopia.

Come ha affermato recentemente Richard Branson "Our economic model is broken. But we can build a new one that is sustainable, trusted and strong. The public is calling for it. Future generations depend on it." Giusto. Il business è responsabile per la maggior parte dei problemi della società e solo il business può e deve risolverli. La vera generosità verso il futuro consiste nel donare tutto al presente. Non è sdolcinato idealismo. Provate a immaginare un potere esercitato senza avidità ma con umiltà e sobrietà. Provate a immaginare l'impresa come centro di una comunità che saldi uomini, lavoro, cultura, società civile ed etica. Viene in mente il solito Adriano Olivetti (un bel ricordo) oppure l'insolito ex presidente dell'Uruguay José Mujica (anche lui un bel ricordo). Lo sapete cosa faceva, no? Si tratteneva solo 1.500 dollari dello stipendio per vivere e destinava gli altri 10.500 alla beneficenza. Viveva e vive tutt'ora di poco, anzi di pochissimo, in una vecchia fattoria senza neppure l'acqua corrente, ma solo l'acqua del pozzo. Gira con un vecchio Maggiolino degli anni Settanta. È vegetariano, è sposato, ha un cane. Un capo che razzola bene quello che predica. Provate a farlo anche voi se volete essere un futuro leader veramente rivoluzionario. Cambiate

rotta, cambiate mentalità, cambiate civiltà. Create partecipazione, disegnate condivisione, ispirate immaginazione, generate adattabilità, distribuite equità, coltivate trasparenza e prodmete accesso. In Egitto l'azienda biodinamica Sekem fece un piccolo miracolo quando trasformò il deserto in un'oasi fertile di nuova economia e società. Per fare cose di questo tipo bisogna ovviamente dirlo (a se stessi e agli altri). Le utopie si realizzano solo quando vengono messe nero su bianco come New Babylon, la città per un nuovo tipo di uomo e di società immaginata dall'artista e architetto olandese Constant. Fate come lui. Fate diventare l'impresa che non c'è (avete presente l'isola?) un'impresa che ci sarà. Puntate sulla bellezza perché un futuro bello è di solito anche giusto. E ricordate: l'utopia è un bel modo di stare al mondo, anche degli affari.

Warning!



Come dimostrano i casi di internet e Silicon Valley spesso le promesse di un mondo migliore non vengono mantenute, anzi. Anche i nazisti promettevano un mondo migliore.

Il funambolo
Philippe Petit:
credere nel vuoto
qui e ora

La Fenice
depone l'uovo
dal quale rinasce
ciclicamente



Elzo Durt,
l'Apocalisse



Sex Pistols,
no future for you!

23. FARE FUTURO SENZA FUTURO

L'impresa lungimirante sa che tutte le chiacchiere sul futuro già scritto sono solo chiacchiere e soprattutto intuisce che se la nostra mente fosse come un computer quantistico, allora potremmo gestire l'impresa in modo atemporale.

Giovani senza futuro, paese senza futuro e naturalmente lavoro per noi umani, senza futuro per colpa delle macchine, fra cui la tanto mitizzata intelligenza artificiale. A dar retta alle chiacchiere sui media e sui palcoscenici delle conferenze che contano, il futuro è sempre già scritto. Una fatalità a cui nessuno può sottrarsi. Idiozie. Al futuro probabile bisogna contrapporre il futuro possibile (già più plausibile) o meglio ancora il futuro desiderabile (e dunque appetibile). Questo futuro me lo son fatto tutto da me e proprio come lo volevo io. Volontà non di potenza (come diceva Nietzsche) ma di progettazione. In definitiva fare futuro senza il futuro disegnato, narrato o imposto da altri. Ma c'è dell'altro. Fare futuro senza futuro significa anche farne letteralmente a meno per puntare tutto sul "qui e ora" management. Ora essere nel "qui e ora", come insegna il buddismo zen, non implica un menefreghismo per il futuro ma tutt'altro. Quando parliamo di passato, presente e futuro, non ci riferiamo a qualcosa di veramente reale, ma a una convenzione che regola la nostra società e la nostra mente che è sempre proiettata nel passato o nel futuro. Ma attenzione: più siamo concentrati sul tempo (passato e futuro) e più ci sfugge l'adesso, che

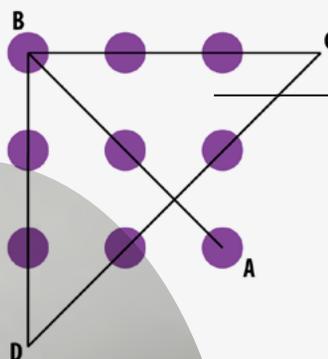
non è solo il presente eterno in cui si svolge l'intera nostra vita, ma anche "adesso faccio la telefonata" e soprattutto "adesso faccio futuro" trovando proprio in questo istante temporale il tempo per progettarlo. Sembra tutto troppo filosofico e poco pratico, ma non lo è. Spesso nelle imprese e nelle infinite riunioni si vive in una bolla di inganni e illusioni metodiche (spesso astratte e lontane dalla vita vera). Il che porta a distrazione e poca visione. Chi vive invece con cosciente consapevolezza e piena comprensione il presente coglie molto meglio i segnali deboli che anticipano possibili nuovi futuri. È semplice: se mangi mangia..., se cammini cammina..., se dormi dormi e se guardi il futuro... guardalo.

Warning!

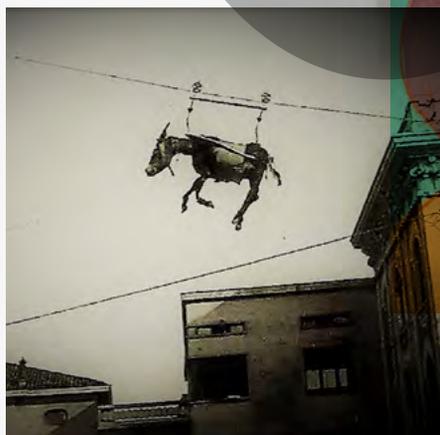


Delle 25 schede questo metodo è il più difficile da imparare, perché non è un metodo ma uno stato dell'essere.

Abbozzo di una
teoria anarchica
della conoscenza



La trappola
mentale
dei nove punti



Johann Wolfgang
von Goethe, l'arte
della fantasia esatta

24. FARE FUTURO SENZA METODO

L'impresa lungimirante sa che i metodi sono per gli asini che non volano e opera (si regola) senza, facendo sua quella che Goethe chiamava la fantasia esatta, una dimensione dove la progettazione è pura immaginazione.

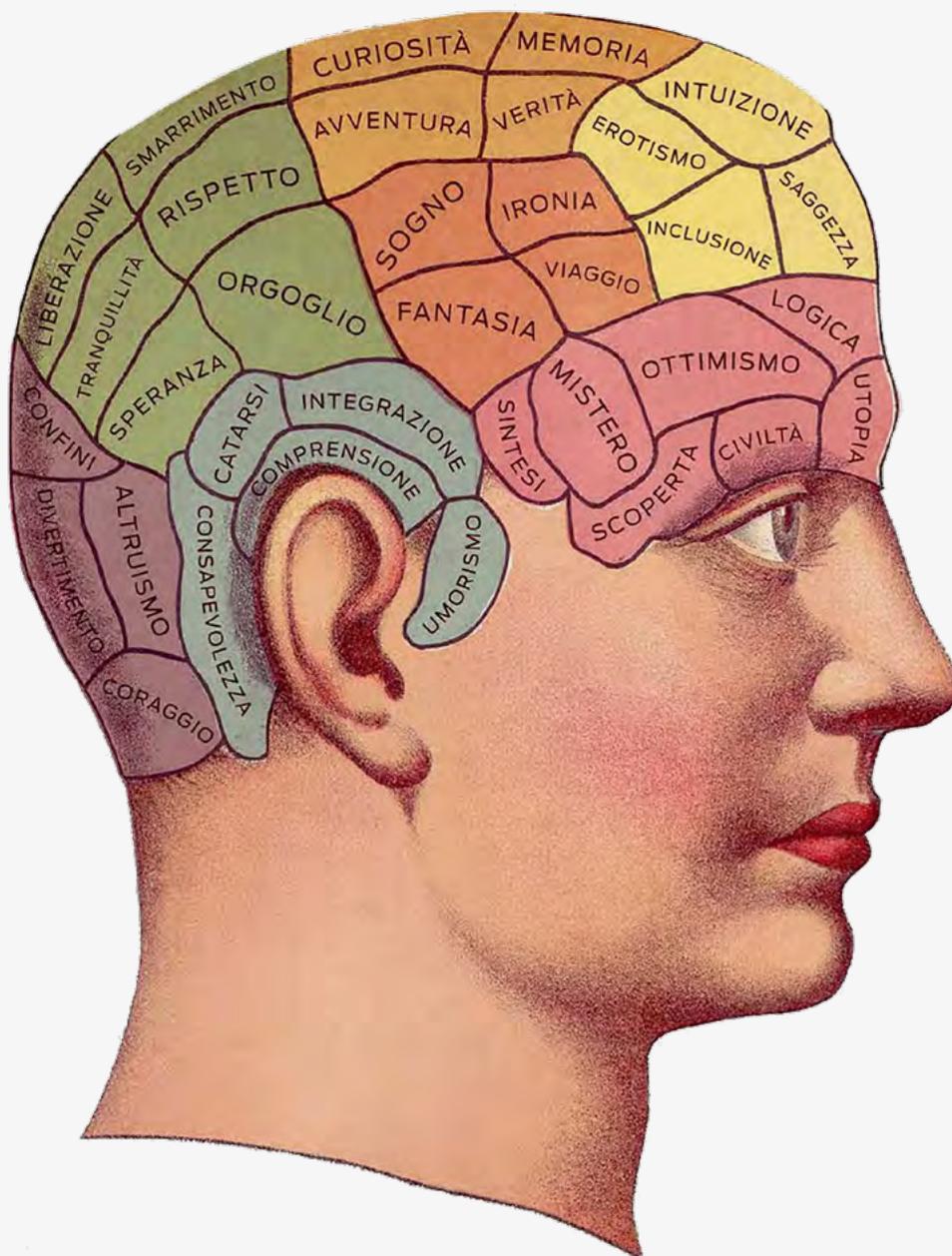
E se il Business Model Canvas come modello di gestione strategica del futuro fosse solo una gabbia mentale o peggio ancora una infantile coperta di Linus che protegge e rassicura sul da farsi? E se l'ingiurioso "non hai proprio metodo" fosse invece un gran bel complimento? Nutritevi di tutto e del contrario di tutto senza nessun metodo, anzi contro il metodo, come insegnava Paul K. Feyerabend. Questo forse direbbe un buon pensatore laterale (dal tedesco Querdenker: qualcuno che pensa in modo autonomo e originale seguendo non la rotta prescritta, ma andando "di traverso"). In pratica un manager che guarda i problemi da una prospettiva che gli altri non riescono a cogliere e che progetta il futuro aziendale fuori dagli schemi e dalle regole. Le conseguenze di un tale modus operandi sono abbastanza evidenti e si manifestano sull'intera gestione aziendale. L'impresa senza metodo o contro il classico metodo, rompe gli schemi interpretativi usuali per costruire visioni inedite e chiavi di lettura originali. Intuizioni anziché supposizioni, sincronicità anziché causalità. esplorazione anziché previsione. Una tale impresa – un po' simile al Nautilus del capitano Nemo che vagava nei mondi sommersi dell'oceano – si avventura in profondità, porta

in superficie scenari sommersi, tendenze inesplorate, segnali deboli ma in divenire. Mentre la ricerca e la futurologia convenzionali accuratamente separano, pesano, scelgono, classificano e isolano, l'impresa senza metodo osserva gli istanti e unisce ogni ingrediente in quella che Goethe chiamava la fantasia esatta: simboli, analogie, metafore, coincidenze che codificate creativamente raccontano embrioni di cambiamenti che orientano gli scenari futuri e possono generare grandi idee.

Warning!



Operare così per elaborare scenari e sfide future è sicuramente eccitante e forse anche divertente. Ma attenzione: bisogna esserci portati. Non può essere una forzatura.



25. FARE FUTURO CON GLI AVANZI

L'impresa lungimirante sa che il futuro d'impresa è infinito come le parole da abbinarci e agisce di conseguenza andando a rovistare negli angoli remoti del cervello, nella speranza di trovare avanzzi di concetti utili per fare futuro.

Work in progress: fai futuro con...

Coraggio

Volontà

Competenze

Senso critico

Ricerche

Cina



03/

**Come fare futuro
con Cfmt/
Percorsi di
apprendimento inediti
e personalizzati**

Accompagnare i manager nelle sfide del futuro

Dopo aver parlato dei primi 25 anni, in cui abbiamo guardato lontano, verrebbe naturale chiedersi cosa ci si aspetta da Cfmt nei prossimi 25 anni, quale visione e quali strategie, e anche come sarà allora il Cfmt.

Sarebbe, però, un esercizio poco utile, che dovrebbe tenere conto di idee generiche e impegni non facilmente verificabili.

Quello che invece vogliamo fare è pensare e tratteggiare il Cfmt tra cinque anni, affinché manager, imprese ed i nostri Soci possano verificare in questo medio periodo come il Cfmt sarà riuscito a concretizzare due strategie fondamentali.

La prima sembra semplice e da tutti condivisibile: *“accompagnare i manager nelle sfide del futuro”*. Ma non è né semplice, né in sé già chiara da realizzare, perché tanti sono i futuri possibili per il business e le aziende.

Basta ricordare il lavoro di ricerca e le elaborazioni di Alberto De Toni ed Enzo Rullani, realizzati da Cfmt e pubblicati nell'e-book *“Uomini 4.0: ritorno al futuro”* (FrancoAngeli, 2018, Collana Terziario Futuro).

Quando, come nell'epoca che stiamo vivendo, è la *complessità* a crescere e la capacità di gestirla a costituire la primaria fonte del valore, il fattore su cui far leva è l'intelligenza creativa delle persone. A cominciare dai manager, le persone devono essere in grado di gestire il rapporto di integrazione e collaborazione tra gli esseri umani e le macchine. Il Cfmt, che opera per lo sviluppo del capitale umano, ha ben presente questa sfida che la *digital transformation* impone a persone e organizzazioni per fare in modo che al centro

restino le intelligenze umane, avvalendosi della collaborazione con le macchine.

Questa è solo una delle sfide che ci attende: per tale motivo – come nel presente volume – Cfmt continua ad analizzare trend e segnali deboli, così come esperienze di imprese ipercompetitive e innovazioni, al fine di stimolare i manager.

La seconda strategia che Cfmt deve perseguire è di accompagnare i manager *“riconoscendo e valorizzando le differenti modalità e stili di apprendimento”*.

Come apprendono, infatti, i manager?

La ricerca ASFOR e Cfmt presentata nel 2019 evidenzia che si apprende soprattutto attraverso 6 modalità: dagli scambi e confronti con colleghi, capi, clienti, consulenti e competitor, alla risoluzione di problemi complessi; dalla partecipazione a progetti di innovazione, alla partecipazione a corsi e workshop; da letture di articoli, saggi e libri, all’accesso a risorse in rete. Negli ultimi anni Cfmt ha iniziato a operare per la personalizzazione della formazione, attraverso un metodo (i percorsi di apprendimento che in un medesimo ambito contenutistico integrano aula, formazione sincrona e asincrona) e attraverso START, lo strumento di autovalutazione e di orientamento formativo.

C’era però il bisogno di una visione complessiva e nel Piano triennale 2020-2022, approvato dagli Organismi di Cfmt, *“L’apprendimento nella società digitale”* rappresenta – a nostro avviso – la sfida da vincere per il Cfmt dei futuri cinque anni.

Si vincerà realizzando certamente quanto scritto nel Piano (e nei tempi stabiliti), ma andando oltre agli obiettivi pur ambiziosi: perché la *digital transformation* di Cfmt può consentire a tutti

i manager di usufruire della formazione e dei servizi, a tutti di costruirsi il proprio percorso formativo, partendo dal personale stile di apprendimento e accrescendo le competenze per rispondere alle nuove sfide professionali.

In cosa consiste quindi il futuro di Cfmt? Nel riuscire:

- a sviluppare un’offerta formativa sempre più integrata e multicanale, realmente distintiva, efficace e facilmente fruibile attraverso la creazione e l’offerta di percorsi on demand e con una marcata personalizzazione, in base a specifiche esigenze rilevate in fase di profilazione e di assessment, con una forte spinta sui *“Learning Path”*, predefiniti o auto componibili;
- a utilizzare strumenti tecnologici evoluti che consentano esperienze formative e di apprendimento digitale da affiancare alle modalità di apprendimento in presenza che sono, comunque, ulteriormente valorizzate;
- a sviluppare il portale Cfmt che sempre più dovrà diventare un punto di riferimento e ritrovo dei manager, all’interno del quale dovranno confluire i contenuti formativi resi fruibili attraverso tutte le modalità previste da Cfmt (app, web, aula) e le pagine di *“memoria”* di apprendimento personale di ogni utente. Tali contenuti saranno raccolti dall’archivio Cfmt, acquisiti da altri player o prodotti internamente da Cfmt;
- a valorizzare le community, fisiche e virtuali, come luoghi di confronto e di scambio di esperienze.

Come concretizzare allora questo futuro, partendo dall'opportunità per la "comunità" di Cfmt di puntare sul "digital social learning"?

*"La strategia che guiderà il Cfmt verso il digital learning sarà basata sulla creazione di un **ecosistema digitale** e dunque sulla possibilità di fornire ad ogni utente contenuti multimediali, legati e integrati con percorsi personalizzati di apprendimento blended, fruibili su qualsiasi piattaforma: mobile, desktop o app, senza necessità di banda dedicata e a qualità garantita. L'intero ecosistema sarà dotato di intelligenza artificiale basato in particolare sulla compilazione di un questionario/assessment di rilevazione delle competenze e dei gap di conoscenza di cui Cfmt si è da tempo dotato ma che verrà affinato coerentemente con nuovi obiettivi. Il sistema pertanto proporrà ai manager uno o più Learning Path coerenti con le proprie esigenze formative". Certo, il digital social learning è l'evoluzione cui stanno tendendo le aziende innovative, ma è solo uno strumento.*

Il fine di Cfmt è l'occupabilità dei manager, il miglioramento delle loro competenze del loro apporto creativo alle strategie delle imprese in cui operano. Così come raggiungere con l'offerta formativa e di servizi tutti i manager e le aziende che applicano il contratto sottoscritto da Confcommercio e Manageritalia, superando limiti di tempi e di collocazioni geografiche.

Quindi nel futuro, come nel passato, la qualità e l'innovazione dei contenuti formativi sarà centrale per Cfmt. Le dieci caratteristiche che abbiamo evidenziato nell'introduzione non vanno assolutamente dimenticate.

Ma la costruzione di un "ecosistema digitale" originale di Cfmt e la personalizzazione sempre più ampia della formazione necessitano di tre "ingredienti" indispensabili da utilizzare e da "dosare" in modo coerente nella trasformazione digitale di una Scuola di management come il nostro Ente. Quali sono? Innanzitutto, la **conoscenza**.

Rilevare trend e scenari rappresenterà ancora un'attività strategica per il Cfmt perché ne determina la capacità di sviluppare, generare e diffondere una visione del futuro, per migliorare la formazione da realizzare e per fornire, insieme ai nostri Soci, la capacità di accompagnare le aziende e i manager nei loro percorsi di crescita e di sviluppo.

Sono poi essenziali il **coinvolgimento** di manager e imprese e la **co-creazione** con loro di idee e proposte formative da un lato e di contenuti formativi dall'altro, coinvolgendo l'intero network di persone che, per il loro ruolo in azienda, possono essere testimoni, facilitatori, attivatori verso altri manager.

Il coinvolgimento è una delle parole chiave nel futuro di Cfmt. Non è una parola nuova, ma le potenzialità degli strumenti tecnologici ne ampliano significato e opportunità: basti pensare ai video che i manager possono produrre per comunicare ai colleghi le loro esperienze. Le aule fisiche creano valore molto spesso da questa integrazione di esperienze. Infatti, il vero valore aggiunto del Cfmt è dato dalle possibilità di essere parte di una comunità di senso.

Questo del **networking** e delle **community**, che è il terzo ingrediente, va molto rafforzato. Ciò fa parte del DNA costitutivo di Cfmt, che per sua natura vede l'adesione ristretta a gruppi professionali precisi, quali sono i dirigenti del Terziario. Anche qui le nuove tecnologie ci aiuteranno, se consentiranno maggiore interazione oltre agli eventi in presenza. Molto utili, come visto all'inizio, per stimolare l'apprendimento, proprio per il confronto che consentono.

In conclusione, per noi, il futuro di Cfmt – già cominciato con il nuovo Piano Strategico – significherà:

- offrire a tutti i manager esperienze di apprendimento (attraverso la novità dell'ecosistema digitale che Cfmt costruirà, ampliando e rendendo flessibile l'accesso alle iniziative);
- rendere la formazione molto più personalizzata e auto-costruita in base alle esigenze;
- stimolare il confronto costante con i colleghi attraverso il coinvolgimento e le occasioni di networking;
- continuare ad avere come focus l'employability dei manager e, quindi, lo sviluppo delle competenze, dal momento che le loro aziende ed il contesto competitivo si evolvono anche in modo imprevedibile.

Una delle frasi divenute celebri di Arnold H. Glasow, uomo d'affari e umorista americano (1905-1998), è: *"il problema del futuro è che solitamente arriva prima che noi si sia preparati a riceverlo"*.

Possiamo dire, invece, che per le scelte compiute (e per le prossime coerenti con il Piano sull'ecosistema digitale) al Cfmt siamo preparati al futuro e lo stiamo costruendo. Realmente.



Pietro Luigi Giacomoni
Presidente Cfmt



Giorgio Rapari
Vicepresidente Cfmt

“Coinvolgimi e io imparo”

Nel contesto attuale, incerto e turbolento, le organizzazioni aziendali stanno attraversando profondi ripensamenti dei propri modelli tradizionali di business. Le nuove modalità di interazione interne ed esterne alle aziende, dettate soprattutto dalle restrizioni imposte dalla pandemia, tenderanno almeno in parte ad affermarsi nel prossimo futuro. I modelli organizzativi classici e gli organigrammi tradizionali descrivono sempre meno le logiche di creazione di valore in azienda. Ai manager è chiesto di sapersi orientare nell'incertezza e nell'ambiguità, prendendo decisioni velocemente e in situazioni ad alto tasso di stress e con elevate componenti di rischio.

Pensiero critico, capacità di persuasione, di negoziazione e di gestione dei conflitti, mentalità indiziaria e visual thinking, capacità di gestione di ambiguità ed incertezze, capacità simulative di osservazione e di riflessione sui segnali deboli che anticipano i trend, sono competenze distintive divenute indispensabili per i manager di domani, al contrario di quelle competenze tecniche e verticali, concrete, osservabili e misurabili, codificabili, organizzabili e sintetizzabili in manualistica esposte ad un elevato tasso di obsolescenza e che si prestano idealmente ad essere tradotte in algoritmi da assegnare alle macchine.

Tra le funzioni principali dei manager vi sono, oggi più che mai, quelle di integratori di visioni, di aggregatori di differenze e di processi e di promotori di contaminazioni tra competenze diverse e complementari.

“I leader che sanno pensare fuori dagli schemi, in periodi di grande turbolenza ed instabilità sociale ed economica, riescono sempre a trovare una chiave per restare a galla” (Francesca Gino, docente in Business Administration presso

Harvard Business School, tra i 50 più influenti management thinker del pianeta).

In un momento storico così delicato, il Cfmt dovrà intraprendere una strada ambiziosa, guidando manager e aziende verso direttrici di innovazione che guardano al futuro, dotandosi di strumenti tecnologici che da un lato agevolino l'apprendimento senza disperderne l'efficacia e dall'altro ne consentano la fruizione in modo semplice ed immediato.

Oggi più che mai, il contesto macroeconomico globale impone una ricerca costante di nuovi modelli di apprendimento. Negli ultimi mesi abbiamo assistito ad una proliferazione di offerte di formazione e informazione tecnica on line e ad un uso, spesso improprio, del termine "apprendimento".

Già nella definizione del Piano di Sviluppo Triennale 2020-2022 del Cfmt avevamo avviato riflessioni e adottato scelte che durante il momento più delicato della attuale pandemia si sono rivelate efficaci. Il Cfmt ha da sempre orientato la sua attività attraverso una ricerca costante e rigorosa di modelli di apprendimento innovativi ed efficaci, coerenti con le evoluzioni, costanti e non più lineari, che il sistema socio-economico sta attraversando. In questo sta la forza del Cfmt: nella sua capacità di fornire ad aziende e manager chiavi di lettura interpretative di realtà ancora sfuocate e nebulose.

Tre gli elementi centrali che ci hanno consentito di trasformare la strategia di sviluppo in strumenti operativi a supporto dei manager e delle aziende:

- 1) creare strumenti in grado di aiutare manager e aziende ad apprendere attraverso contenuti di altissima qualità, coerentemente con le turbolenze a cui il nostro sistema socio-economico è sottoposto;
- 2) fornire ai manager luoghi fisici e virtuali in cui

poter razionalizzare e sistematizzare i concetti appresi. Se è vero, infatti, che le fonti da cui apprendere sono divenute innumerevoli, complice il lockdown, è altrettanto vero che il surplus di informazioni ci espone al rischio di dimenticare. Occorre constatare il progressivo indebolimento della nostra memoria biologica, causato dalla perdita fisiologica dei neuroni (apoptosi). Dai 30 ai 75 anni il nostro cervello arriva a perdere fino al 10% del suo peso e fino al 20% del suo rifornimento di sangue riducendo pertanto in modo irreversibile il numero di sinapsi;

3) rendere facilmente fruibile, in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, la formazione che Cfmt, attraverso studi, indagini e ricerche, ritiene indispensabile alla crescita dei manager, utilizzando a tal fine la tecnologia esistente e sperimentando quella non ancora affermata.

Nell'ideare gli strumenti necessari a supportare manager e aziende siamo partiti da un presupposto: mettere al centro la persona. Non, dunque, il manager nell'ambito della sua funzione aziendale, ma lo sviluppo e la crescita della persona attraverso un suo coinvolgimento attivo e costante.

"Dimmi e io dimentico; mostrami ed io ricordo; coinvolgimi e io imparo." (Benjamin Franklin - 1700).

Abbiamo orientato i nostri investimenti verso il "digital social learning", passando dalla logica del singolo corso a quella dei percorsi di apprendimento blended attraverso la costruzione dei "Learning path", assicurando ai manager una multicanalità nella scelta delle modalità formative e personalizzata dei propri percorsi di crescita. Lo scambio di esperienze, il coinvolgimento diretto, l'attivazione di network ed il confronto tra le persone rimangono e rimarranno centrali nella

proposta formativa e nelle scelte strategiche di Cfmt. Il distanziamento imposto dalla pandemia ci ha imposto una quasi totale focalizzazione, ci auguriamo temporanea, verso le attività on line. Tuttavia, la "presenza fisica" rappresenta imprescindibilmente una modalità chiave nel processo di apprendimento dei manager e la scelta intrapresa di costruire il Piano di Sviluppo Triennale di Cfmt sul Digital Social Learning non va intesa a decremento dell'interazione fisica. Anzi, la scelta di puntare su un'offerta formativa personalizzata sulle esigenze distintive e specifiche dei manager di Cfmt e di ogni azienda del terziario sarà possibile solo nella misura in cui saremo in grado di sfruttare le opportunità del digitale coniugandole con la sempre più pressante esigenza di manager e aziende di creare comunità di senso, network eterogenei, scambi di esperienze e contaminazioni. La tecnologia ci dovrà continuare ad accompagnare in questo ambizioso percorso, già intrapreso da qualche anno, verso una più efficace clusterizzazione e profilazione dei nostri utenti. La capacità progettuale del nostro staff dovrà innalzarsi fino al punto di determinare un perfetto equilibrio tra le modalità formative necessarie a cogliere le esigenze specifiche di ogni singolo utente.

Se dunque da un lato la sfida di Cfmt sarà fornire contenuti sempre più personalizzati e a forte valore aggiunto, dall'altro occorre fornire ai nostri manager un ambiente digitale in cui ognuno possa classificare il proprio sapere secondo le proprie esigenze, tramite un "archivio" permanente e personale in cui il manager potrà conservare il "digital twin" della propria conoscenza ed esperienza. Il concetto di personalizzazione dell'apprendimento, così come inteso da Cfmt, si amplia fino a

ricomprendere la possibilità di catalogare l'intero nostro sapere, comprese esperienze, ricordi, spunti, e idee che fanno parte del nostro essere in quanto persona, prima ancora che manager. Cfmt metterà a disposizione dei propri manager una Piattaforma Digitale, evoluzione delle attuali pagine personali dei manager già presenti in Cfmt, facile da usare per la costruzione, conservazione e gestione dei propri "Sé digitali". Tale piattaforma sarà poi collegata in modo naturale ed automatico con una repository interna al sistema Cfmt dalla quale sarà possibile accedere e reperire il materiale didattico e relazionale relativo ai corsi, ai percorsi e alle esperienze frequentate in Cfmt da ognuno dei singoli manager.

La fruizione dei contenuti sarà garantita sempre e da qualunque luogo grazie alla creazione di un Ecosistema Digitale che consentirà da un lato una migliore profilazione e una più funzionale e intensa esperienza formativa ai nostri manager, e dall'altro la possibilità di mettere a sistema tutti gli strumenti e i progetti di cui il Cfmt è dotato.

L'attività di indagine e ricerca, da sempre portata avanti dal Cfmt con partner di primissimo piano, ci consente da un lato di accrescere il posizionamento del Cfmt nel dibattito sulla competitività delle aziende e sulla formazione manageriale, e dall'altro di sviluppare ipotesi progettuali fondate sull'accuratezza e l'attendibilità delle rilevazioni scientifiche. Tale attività, che verrà ulteriormente sviluppata nel corso dei prossimi anni, ci ha consentito di sviluppare una collana di e-book che continueremo ad implementare nell'intento di contribuire a fornire punti di vista e suggestioni su possibili scenari futuri. Le capacità di progettazione dello staff di Cfmt saranno sempre più ispirate dagli esiti delle indagini condotte. La necessità è quella di

raggiungere un mix bilanciato di offerta in grado di coniugare innovazione e tradizione, presenza fisica e attività on-line, competenze tecniche e trasversali, sempre però mettendo al centro la persona. La nuova offerta formativa sarà pertanto organizzata attraverso quattro aree di competenze slegate dalle funzioni aziendali:

- Personal Improvement
- Team Empowerment
- Organizational Performance
- Business Development

All'interno delle quattro aree, i manager potranno navigare orientandosi tra i Learning Path e componendo il proprio percorso personalizzato, con il supporto dello staff di Cfmt che grazie a START, il nostro questionario di assessment iniziale in grado di evidenziare i gap di competenze dei manager rispetto ai propri personali obiettivi di crescita, orienterà i manager all'interno dell'offerta formativa. Si potranno così progettare percorsi personalizzati, costruiti sulla base del profilo e delle esigenze del singolo dirigente.

Il continuo processo di ascolto del nostro panel ci ha restituito un interesse spiccato nei confronti della creazione di comunità di senso su temi specifici e trasversali. Nel processo di riassetto organizzativo, la struttura di Cfmt si è dotata di una nuova area che avrà il compito di creare, accrescere e stimolare i network trasversali tra i manager di Cfmt. Abbiamo rilevato una perplessità sul concetto di community esclusivamente virtuale e pertanto l'obiettivo sarà quello di sviluppare comunità coese e aperte in grado di transitare agevolmente dall'on line all'off line. Saranno tanti i progetti e gli strumenti specificamente creati con lo scopo di sviluppare network, ma conterà ancor di più sviluppare una mentalità orientata a tale obiettivo, così da concepire ogni attività presente

in Cfmt con l'intento, diretto o indiretto, di contribuire ad accrescere le comunità di senso, valorizzando le contaminazioni, innate in un sistema come quello di Cfmt all'interno del quale convivono aziende di ogni comparto del terziario e manager con profili ed esperienze professionali diverse. Dovremo favorire la creazione di network omogenei e da essi cogliere suggerimenti, suggestioni, stimoli ed esigenze, mantenendo comunque il focus sulla centralità della persona. Le sfide che attendono il Cfmt nei prossimi anni saranno ardue e impegnative.

Dovremo puntare sempre e solo all'eccellenza. In tutto ciò che intenderemo fare non dovremo accontentarci, non ne abbiamo alcun bisogno ed il Cfmt non è abituato a farlo. Puntare all'eccellenza costa in termini di fatica, di risorse, di impegno e di tempo ma non abbiamo un'alternativa. Puntare all'eccellenza è nel DNA delle persone del Cfmt. Dovremo ricordare sempre e comunque di dover essere utili. Non più belli, non più visibili ad ogni costo ma semplicemente più utili ai nostri associati. Dovremo avere il coraggio di sperimentare, se necessario, anche assumendoci il rischio di poter sbagliare ma sempre nell'intento di rincorrere l'innovazione futura capace di anticipare le esigenze di competenze necessarie ai manager che, attraverso noi, saranno capaci di guardare avanti. Dovremo ricordare sempre il nostro senso di responsabilità sociale, coniugandolo nelle forme più coerenti con la Mission che i soci fondatori hanno deciso, ben 25 anni fa, di conferire al Cfmt. Noi del Cfmt siamo pronti.



Nicola Spagnuolo
Direttore Cfmt

DAI «CORSI» AI «PERCORSI»: DALLA FORMAZIONE AL PROCESSO DI APPRENDIMENTO

Passare dalla logica della singola attività formativa a quella dell'esperienza di apprendimento blended facilitando la personalizzazione dei percorsi a vantaggio dell'efficacia formativa: questi i motivi che hanno portato il Cfmt a modificare l'offerta formativa. La formazione è parte fondamentale della crescita del singolo. La sfida della formazione manageriale è mettere in condizione il manager di acquisire questo metodo, permettendogli di crescere in un contesto dai confini sempre più sfumati e innovazioni che cambiano quotidianamente le dinamiche del business in cui si trova ad operare.

Passare dalla logica della formazione a quella dell'apprendimento è la strategia di Cfmt per supportare l'employability dei suoi associati. Abbiamo strutturato un diverso Ecosistema di Apprendimento che passa dalla centralità della funzione aziendale, non più fissa ma in continuo divenire coerentemente con l'attuale paradigma socio economico, alla centralità della persona.

Mettere al centro la persona prima della funzione aziendale ricoperta in un dato momento, significa cogliere ed interpretare i bisogni, le esigenze e le ambizioni di crescita e di miglioramento continuo di ognuno dei nostri dirigenti associati.

Il nostro intento è quello di creare consapevolezza nel percorso di crescita, per questo abbiamo creato i Learning Path che estendono nel tempo e nello spazio il processo di apprendimento: l'aula diventa solo uno dei momenti di questo processo. Non un singolo momento di formazione in aula ma un percorso.

Il processo di apprendimento, infatti, non concerne solo la ricerca di nuove competenze ma anche l'abilità di sapere sistematizzare il proprio sapere per poterlo riutilizzare, in maniera efficace, nel momento giusto: costanza e sistematicità devono guidare il processo di apprendimento.

Far fronte ai bisogni formativi rilevati attraverso un assessment o rispondere alle necessità contingenti di un dato momento lavorativo è l'obiettivo di un'offerta formativa che non segue una rigida consequenzialità temporale e tematica. Ogni associato può scegliere di seguire un Learning Path già tracciato o di disegnare il suo percorso mixando l'offerta formativa.

Il Learning Path permette così di seguire il singolo associato nel suo percorso formativo e di incontrarlo nel momento e secondo le modalità che più gli sono utili.

Le parole d'ordine di questo processo di formazione sono: **Orientamento, Blended e Personalizzazione.**

START

Un questionario di autovalutazione, nato a seguito di un progetto di ricerca condotto da Cfmt, Liuc Business School e London Business School, che supporta i manager nell'identificare le competenze chiave del futuro. Lo strumento, completamente web-based, rappresenta un ulteriore passo in avanti verso la totale personalizzazione del proprio percorso di formazione: conoscere le competenze del futuro, auto-valutarsi sull'importanza e sul possesso delle stesse, consente di formulare un quadro chiaro ed esaustivo sulle proprie aree di forza e sulle skill che necessitano di ulteriori approfondimenti o aggiornamenti.

LONGEVITÀ
MANAGERIALE

I temi della career longevity e del mantenimento della piena employability fino a fine carriera sono di estrema attualità. Quali sono le qualità chiave che permettono a un dirigente di mantenere employability e "appetibilità" nel tempo? Un percorso pensato per aiutare i manager a coltivare le competenze chiave del futuro così da poter costruire il proprio piano di sviluppo e di carriera, curando allo stesso tempo il benessere mentale, emotivo e cognitivo.



DIGITAL MINDSET

Cambiano i contesti, le dinamiche competitive, i rischi, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori (e dei clienti) – in particolare di quelli più giovani. E l'esperienza che viviamo sul campo non può non cambiare i nostri comportamenti anche in modo consapevole e meditato. Per questi motivi anche il "mestiere del manager" richiede aggiornamenti periodici. Per comprendere il senso della rivoluzione digitale in corso, prima ancora di parlare di competenze digitali, è necessario partire dall'acquisizione di una nuova consapevolezza relativa al tema della trasformazione digitale e dei punti di forza e debolezza che tale fenomeno presenta, oltre che delle sfide di fronte alle quali pone azienda e manager.

FORMAZIONE LINGUISTICA

Una proposta multicanale, che consente di apprendere o allenare la conoscenza linguistica scegliendo la modalità più consona alle aspettative e coerente con il livello di conoscenza della lingua. Per acquisire strumenti e competenze base utili a gestire le tipiche situazioni lavorative che richiedono l'utilizzo di un'altra lingua o sviluppare la confidence nella conversazione su temi di business management.

LEADER SEMPRE IN CRESCITA

Affrontare le sfide a cui il cambiamento ci pone dinnanzi non è sempre facile, nemmeno per i manager più abili e preparati. Un percorso per sviluppare le competenze necessarie ad affrontare i mutamenti che possono costellare il percorso di carriera di ogni leader; per imparare a riconoscere e mettere a frutto i propri punti di forza, a progettare il proprio futuro, anche avvalendosi degli strumenti digitali e del web.

WELLNESS 360°

Costruito per coloro che pensano che essere manager non significhi solo avere capacità gestionali ed organizzative, ma anche capacità di governare il pensiero e gestire le proprie emozioni. In particolare, energia interiore, ottimismo, disciplina e resilienza sono competenze che accomunano la professione del manager con le attività di un atleta. Il percorso formativo punta a migliorare il benessere fisico ed emotivo per generare effetti positivi sulla capacità di guidare il team e i progetti.

INNOVATION MANAGER

L'avvento del digitale e della cosiddetta economia 4.0 impone a tutte le aziende che vogliono stare sul mercato e competere al meglio di ripensare l'organizzazione e il modello di business per poter cogliere i vantaggi dei processi di innovazione e trasformazione digitale. Questo percorso è destinato a tutti i dirigenti che desiderano acquisire le competenze manageriali necessarie a gestire le problematiche legate ai processi di innovazione in azienda, sia a livello strategico che tattico-operativo, per poter contribuire all'accelerazione tecnologica di un'azienda e guidarne il cambiamento.

PEOPLE MANAGEMENT TOOLKIT

Un percorso progettato per tutti quei manager che sperimentano quotidianamente l'inefficienza dei modelli attualmente in uso per la gestione delle risorse umane e ne ricercano di nuovi. A tutti coloro che in azienda vogliono «ri-pensare» il proprio modo di conoscere, interpretare, comunicare il contesto organizzativo per essere in grado di guidare efficacemente le persone e il proprio team. Questo percorso formativo propone 3 step per sviluppare capacità per gestire la propria squadra, motivandola e gestendone i conflitti.

BASIC ECONOMICS

Un percorso per affrontare in modo semplice e concreto i basic della gestione economico-finanziaria aziendale: dall'interpretazione del bilancio, all'analisi dei costi, al controllo di gestione. Rivolto a tutti i manager responsabili di funzioni "non finance", affinché conoscano e applichino i principali economics, fondamentali per operare scelte strategiche vincenti e gestire al meglio scenari in continuo cambiamento, per monitorare e migliorare l'efficienza operativa delle proprie unità organizzative.

ANTICIPARE IL CAMBIAMENTO

Quali sono i nuovi valori e legami che danno un nuovo senso al management? Le persone, la tecnologia e il business: sono questi i tre elementi il cui futuro è imprescindibilmente legato e interconnesso. In un'epoca dominata da crescente complessità, febbrile discontinuità e revisione di molte figure professionali, i manager hanno un impellente bisogno di bussole di orientamento. Anticipare le tendenze e allenarsi alla reattività diventa prioritario, così come acquisire la cultura della visione del futuro (forecasting): questa fornisce "utensili" per riconoscere e gestire i cambiamenti. Una sorta di Foresight Unit che mette in scena con modalità originali e di "frontiera" impulsi, eventi, visioni, conoscenze, formazione, innovazioni, azioni, strategie e tecniche del future management.

NUOVI ORIZZONTI

Più che un percorso, un viaggio attraverso altri mondi da cui trarre ispirazione, ricercare nuovi stimoli e creare occasioni di sviluppo individuale o di gruppo all'interno delle organizzazioni d'impresa. Momenti di incontro con artisti di rilievo internazionale appartenenti a diverse arti e discipline e personalità di spicco del mondo della cultura, dello sport, della scienza, della ricerca e della filosofia, che si trasformano, tramite la rielaborazione di messaggi forti e il cambio di prospettiva, in leva strategica a supporto dell'innovazione. Perché guardare oltre significa aprire la propria finestra cognitiva, emotiva e conoscitiva per andare al di là di ciò che abitualmente pensiamo, sentiamo e conosciamo.

FORMAZIONE ALLE AZIENDE

Ci piace ascoltare: ogni azienda ha la sua storia, la sua cultura, i suoi obiettivi, i suoi sogni. Co-progettiamo e personalizziamo la formazione insieme alle aziende, in base alle loro esigenze, proponendo un servizio mirato a supportarle e ad orientare i dirigenti nella nostra ampia offerta di corsi interaziendali.

ATTIVITÀ DI NETWORKING

La nuova area Networking e Servizi nasce dalla consapevolezza che la shared knowledge e la condivisione di best practices tra pari siano alcuni tra gli strumenti più potenti per stimolare interazione e apprendimento costante. L'idea cardine che ha portato Cfmt a ragionare in questa direzione è stata proprio quella di coinvolgere gli associati in attività che possano stimolare la partecipazione attiva, il coinvolgimento diretto e la creazione di un vero e proprio network partecipato. Il fine, soprattutto alla luce di un periodo nebuloso ed incerto come quello appena vissuto da molti manager, è quello di accorciare le distanze sperimentando una versione innovativa del fare squadra per costruire relazioni collaborative.



EVENTI

Momenti di confronto per anticipare le nuove tendenze e i cambiamenti in atto. Da una parte diamo a dirigenti e imprese gli strumenti per stimolare una riflessione; dall'altra, creiamo occasioni per far nascere idee, suggerire visioni e... mettersi in gioco. Ci piace coinvolgere personalità che appartengono a diversi mondi del sapere. Scienza, filosofia, design, letteratura. E perché no anche sport, musica, cucina, televisione. Pensiamo gli eventi come opportunità per confrontarsi con punti di vista inediti.



RICERCHE E PUBBLICAZIONI

Dal 2007 Cfmt è alla guida di svariati progetti di ricerca finalizzati a favorire il cambiamento, la crescita delle imprese del Terziario e a supportare l'employability dei dirigenti. Sviluppiamo idee e riflessioni lavorando su strumenti che anticipano i tempi, con un approccio caratterizzato dalla concretezza, attraverso survey e analisi sul campo. Non lo facciamo da soli: collaboriamo con una rete di università, di consulenti e di studiosi di management per identificare i trend di evoluzione della cultura manageriale e dei modelli di business collegati. Cfmt cura due collane: la collana *T-LAB laboratorio del Terziario che innova* e *Terziario Futuro* in Open Access che propone contributi di esperti utili ai manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.



OLTRE L'AULA

Le competenze, così come l'apprendimento, vanno allenate costantemente e non sono necessariamente limitate al momento dell'aula. È per questo motivo che abbiamo messo a disposizione dei dirigenti una library di contenuti multimediali in continua espansione: non solo webinar ma anche podcast, pillole formative e video. Occasioni di apprendimento che superano i confini dell'aula classica e che diventano un vero e proprio percorso di apprendimento che fa della personalizzazione il suo obiettivo principale. Una formazione che si adatta alle esigenze e alle tempistiche di ognuno.



Dirigere il futuro
è un mestiere come
un altro e prendere
decisioni per il futuro,
immediato o lontano,
è (o dovrebbe essere)
la quotidianità nelle
sale riunioni aziendali.