Linea d'ombra di Mauro Arpino

ANALOGIE - LEZIONI PER MANAGER





Linea d'ombra Esplorare l'ombra attribuisce un vantaggio competitivo perché tutti la evitano

È del tutto ovvio concentrare l'attenzione su quanto è sotto i nostri occhi, molto meno lo è indagare quanto non è visibile e rimane nell'ombra. Eppure ciò che non si vede potrebbe custodire tesori inesplorati. Chi riesce a scoprire un nuovo utilizzo per un suo prodotto o un segmento di clienti a cui nessuno aveva mai pensato in fondo ha proprio esplorato l'ombra.

Perché allora non farlo sistematicamente?

Le ombre si rivelano uno straordinario strumento di conoscenza, possono venire usate per ricostruire l'immagine del mondo e di fatto, le impieghiamo continuamente per capire l'ambiente che ci circonda. Se la luce è lo strumento della visione, l'ombra ne è il suo grande antagonista. L'informazione contenuta nell'ombra è quindi un ausilio fondamentale per la visione: la pittura ha fatto tesoro di questo. Senza l'ombra non si vedrebbero le fasi della Luna e quindi non si potrebbe misurare lo scorrere dei mesi. Sebbene l'ombra abbia una pessima fama – non si trama forse nell'ombra? - un mondo privo di ombra sarebbe del tutto incomprensibile. L'ombra non ha colori, è piatta, forse è l'unico oggetto non astratto che sia davvero bidimensionale.

Paper a cura di

Mauro Arpino



Mauro Arpino è nato nel 1965 e ha compiuto studi in fisica. Ha pubblicato nel 1983, "Giove – Il pianeta le osservazioni", la prima monografia in italiano sull'argomento. Per 19 anni ha svolto attività di conferenziere presso il Civico Planetario di Milano, sia con platee di studenti sia con il pubblico, esponendo decine di conferenze sui più disparati argomenti astronomici. Frutto di questa attività è il testo "Le idee dell'astronomia – Come lo studio del cielo ha cambiato il mondo" del 2010, rilasciato con licenza Creative Commons e liberamente scaricabile online.

È del tutto ovvio concentrare l'attenzione su quanto è sotto i nostri occhi, molto meno lo è indagare quanto non è visibile e rimane nell'ombra. Eppure ciò che non si vede potrebbe custodire tesori inesplorati. Chi riesce a scoprire un nuovo utilizzo per un suo prodotto o un segmento di clienti a cui nessuno aveva mai pensato in fondo ha proprio esplorato l'ombra.

Perché allora non farlo sistematicamente?

Le ombre si rivelano uno straordinario strumento di conoscenza, possono venire usate per ricostruire l'immagine del mondo e di fatto, le impieghiamo continuamente per capire l'ambiente che ci circonda. Se la luce è lo strumento della visione, l'ombra ne è il suo grande antagonista. L'informazione contenuta nell'ombra è quindi un ausilio fondamentale per la visione: la pittura ha fatto tesoro di questo. Senza l'ombra non si vedrebbero le fasi della Luna e quindi non si potrebbe misurare lo scorrere dei mesi.

Sebbene l'ombra abbia una pessima fama – non si trama forse nell'ombra? - un mondo privo di ombra sarebbe del tutto incomprensibile. L'ombra non ha colori, è piatta, forse è l'unico oggetto non astratto che sia davvero bidimensionale.

Le ombre sono immateriali, inconsistenti, ed è per questo che il linguaggio metaforico ha pescato abbondantemente nel tesoro di immagini che nascono dall'ombra. Ad esempio, essere l'ombra di se stessi significa non conservare più che una parvenza di quello che si era. Si elegge un governo ombra; si può non avere l'ombra di un quattrino. Ci si esprime senza l'ombra di un dubbio; si devono dissolvere le ombre di un sospetto. Si è all'ombra di qualcuno quando non si esce dalla sua sfera di influenza.

Anche in natura troviamo usi sofisticati delle ombre. Molte specie animali hanno il ventre più chiaro del dorso, (pensate a Gatto Silvestro!). Questo accade perché la luce proviene soprattutto dall'alto e la macchia chiara sul ventre contrasta – riflettendo - l'inevitabile formazione dell'ombra. È una tecnica di



Ombre e crateri. Il cratere Moltke ripreso da Apollo 10 (foto NASA)

http://www.hq.nasa.gov/office/pao/History/alsj/a410/AS10-29-4324.jpg

mimetismo. In questo modo gli animali perdono di rilievo e sono meno facili da individuare. L'evoluzione ha scommesso sul fatto che i sistemi visivi dei predatori fossero a caccia di ombre.

L'ombra come strumento di conoscenza.

Illuminare un oggetto da punti differenti permette di rilevarne le caratteristiche in maniera più completa che da una sola posizione. Le ombre ci aiutano a costruire un'immagine che contiene più

informazioni. Un esempio di questo lo vediamo in fotografie di crateri lunari: è diverso avere il sole radente dalla situazione che si verifica durante la Luna piena, dove i raggi del Sole sono perpendicolari e non esistono ombre. Sorprende constatare come talune caratteristiche significative scompaiono del tutto. L'analogia allora consiste nel riflettere sulla necessità di sottolineare aspetti differenti di una situazione o di un problema. Luci diverse illuminano solo un aspetto ma lasciano deliberatamente *in ombra* gli altri. Coinvolgete nella valutazione dei progetti persone che pensano in modo differente da voi: saranno questi "antagonisti" la vostra vera carta segreta.

L'ombra come oblio

Nel tempo un'idea o un progetto è finito nel "dimenticatoio". In qualche modo è entrato nell'ombra dell'oblio. Semplicemente non se ne è più parlato, il discorso si è spostato verso altre questioni e la faccenda è stata dimenticata. Oppure c'è stata una consapevole decisione di scartare l'idea o accantonare un progetto. Un dossier è finito in fondo ad un cassetto. Tutte situazioni che indicano di qualcosa rimasto "in ombra".

Riconsiderate di nuovo delle situazioni finite nell'oblio. Pensateci, c'è un capitale inutilizzato di knowhow, di R&D e di esperienza passata che potrebbe avere valore oggi, molto di più di quanto valutato nel passato quando venne abbandonato. Oggi le circostanze mutate potrebbero far riconsiderare l'idea e il progetto, quasi a costo zero.

- Una succursale in una zona a suo tempo venne considerata antieconomica, ma oggi nuovi progetti edilizi o nuove linee di mezzi di trasporto potrebbero rendere la cosa interessante;
- Un segmento di mercato scartato perché allora non remunerativo;
- Un prototipo mai andato in produzione;
- Una modalità di pagamento un tempo irrealizzabile, ma oggi possibile;
- Un collaboratore rimasto nell'ombra, ma che ha delle potenzialità tutte da sviluppare qualora gli fosse data fiducia.

Perché allora non guardare nell'ombra, cioè negli archivi, negli armadi e in fondo ai cassetti? La realtà è fluida e le cose cambiano anche rapidamente, per cui quanto giudicato improduttivo anni fa ora potrebbe essere interessante. Le vostre aziende hanno un capitale inutilizzato rimasto nell'oblio, progetti che meritano di uscire dall'ombra.

I dati di nuova acquisizione sono probabilmente i più idonei ad ispirare nuove idee, ma non ci si può fare cieco affidamento. Le nuove idee possono nascere da dati nuovi, questi però non sono indispensabili. Un esempio è la Tavola Periodica degli Elementi di Mendeleev del 1869. Si tratta di una riorganizzazione di conoscenze già disponibili sulle proprietà degli elementi. Mendeleev non fu



il primo chimico a farlo, ma fu il primo a cui fu riconosciuto l'idea di utilizzare certe ripetizioni nella sua tavola periodica per predire le proprietà di elementi mancanti, come gallio e germanio. Li fece uscire dall'ombra.

Analogamente anche business esistenti da secoli possono essere ripensati tirandoli fuori dall'oblio. Un esempio significativo è le *Cirque Du Soleil* che ha reinventato un'attività vecchia di secoli e sulla quale nessuno avrebbe investito.



Mosteiro da Armenteira.

This file is licensed under the <u>Creative Commons Attribution-Share Alike 2.0 Generic https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Claustro_do_Mosteiro_da_Armenteira.jpg</u>

L'ombra come timore

Dove non si riesce a vedere perché non c'è luce potrebbe nascondersi un pericolo sconosciuto. L'istinto ci suggerisce che è meglio evitare pericoli e di rifuggire l'ombra.

Proviamo invece a non rifuggire l'ombra ma a farne tesoro buttandoci dentro a capofitto, esattamente perché tutti la evitano. In questa maniera ci allontaneremo dal comportamento collettivo e agiremo secondo una modalità del tutto inedita: il *contrarian thinking*. L'attivazione consapevole di questa modalità di pensiero ci porta ad agire in senso contrario all'istinto che ci suggerisce di cercare la sicurezza, di stare dalla parte della maggioranza, occupandoci di ciò di cui tutti si occupano e che perciò sta sotto i riflettori, lontano dall'ombra.



Non è facile affrontare ciò che è ripugnante e che tutti evitano, ma il leggendario Peter Lynch, a capo dei fondi d'investimento di Fidelity, non disdegnava di fare acquisti - risultati molto remunerativi - con le azioni di società di pompe funebri. Perciò esplorate quanto è sgradevole e ripugnante!

Coesistere con la contraddizione, collocarsi e restare nell'ombra, non è naturale né istintivo, ma la capacità di accettare contraddizioni è un tratto caratteristico della genialità. La tolleranza all'ambiguità è indubbiamente un fattore importante nella creatività perché nel processo creativo è spesso presente una fase in cui coesistono elementi apparentemente incompatibili o dissonanti. Questo è esattamente il disagio che abbiamo quando ragioniamo sulle ombre.

L'ombra come illusione

Con le ombre si può creare un'immagine, mostrando quello che non c'è. Il cinema è un'evoluzione del teatro delle ombre. Le ombre ingannano e ci seducono.

La lezione è chiara: non reagire a falsi problemi, non inseguire ombre. Evitare di farsi incantare e investire al di fuori del proprio business core. Ad esempio la Coca-Cola entrò nel business dei vini, desiderando espandersi in altre bevande: i risultati furono disastrosi. La Kodak ritenne che il mercato delle fotocopiatrici fosse affine al suo business delle pellicole fotografiche, ma il mercato delle fotocopiatrici era già occupato da altri leader con ben altro know-how e l'incursione costò carissima alla Kodak.

Un'acquisizione fallimentare è come inseguire delle ombre. Si cade nella trappola del *groupthink* perché si perde il contatto con la realtà, inseguendo ombre illusorie.

Spunti di riflessione

- Quali sono le "ombre" che incontriamo e che consideriamo solo negativamente? Istintivamente cerchiamo di rimuoverle, ma proviamo ad interrogarle, contengono forse preziose informazioni. Impariamo dall'astronomia che ne ha fatto tesoro.
- Proviamo a guardare la realtà non con la luce, ma con in suo contrario la "luce nera". Come appaiono le cose?

ISTUD ha creato un seminario per approfondire questo intrigante argomento: Esplorare l'ombra: l'altro lato dell'impresa https://www.istud.it/imprese/soluzioni-in-house/analogie/

