



a cura di
Andrea Granelli

Esperto di tecnologia e di management, è stato in McKinsey, CEO di tin.it e di TILab (società di Ricerca e Sviluppo del Gruppo Telecom Italia) e ha fondato Kanso. Segue molti progetti di rafforzamento della cultura digitale nelle imprese.

Rivoluzione digitale e dintorni

RUBRICA **Disruptive Work @ digital**

INDICE

- Il timore della diseguaglianza tecnologica ... ma rispetto a che cosa? (febbraio 2025)
- Le sfide di un mondo che cambia: ripartire da leadership e apprendimento (novembre 2024)
- Cambiare tutto per non cambiare nulla. Le promesse dell'IA generativa (luglio 2024)
- C'è purpose e purpose (marzo 2024)
- Il digitale cambia la nostra percezione e fruizione del tempo e dello spazio (giugno 2023)
- Più educatore che formatore (aprile 2023)
- Luci e ombre del Digital Learning (febbraio 2023)
- L'imprenditore e le tre declinazioni dell'arte della guida (dicembre 2022)
- Cambiare mentalità: la sfida della leadership in tempi di crisi (ottobre 2022)
- Oltre il lavoro ibrido: un nuovo vocabolario per affrontare la trasformazione digitale (giugno 2022)
- Ripartire dal Grand Tour: paesaggio e beni comuni come strumento formativo della PA (aprile 2022)
- "Formare le virtù" e il ritorno dei moralisti (febbraio 2022)
- Psicopatologia dello (smart) work quotidiano (dicembre 2021)
- Il ruolo sociale dell'impresa... e la sfida del *purpose* (ottobre 2021)
- Lo zaino digitale: apprendere e gestire la conoscenza nell'era dello Smart Work (agosto 2021)
- I giovani e la sfida del "*Digital onboarding*" (aprile 2021)
- La "Rete" come nuovo paradigma organizzativo? (febbraio 2021)
- Il digitale e la sostenibilità: oltre il modello ESG (dicembre 2020)
- Il digitale nell'epoca della mobilità ridotta (ottobre 2020)
- Spazi di lavoro e rischi professionali: cambiano i confini fra pubblico e privato (settembre 2020)
- Perché l'ennesima rubrica sul *disruptive work* (luglio 2020)

Il timore della disuguaglianza tecnologica ... ma rispetto a cosa?



La disuguaglianza nel digitale non riguarda solo l'accesso alla tecnologia, ma il modo in cui questa viene progettata e utilizzata. Andrea Granelli riflette sul valore della fragilità tecnologica come leva per un'innovazione più sostenibile e accessibile

*"La tecnologia è seducente quando i suoi richiami incontrano la nostra **umana vulnerabilità**" (Sherry Turkle, Alone Together)*

Disuguaglianza /dizugwa'λantsa/ (o **diseguaglianza**) s. f. [der. di *uguaglianza* (o *eguaglianza*), col pref. *dis-*]. – **1.** [l'esser diverso e ciò per cui due cose sono diverse] ≈ e ↔ [→ **DIVERSITÀ** (1)] **2.** [differenza di

condizione sociale, economica e simili: *abolire le d. sociali*] ≈ disparità, divario, (*burocr.*) sperequazione. ↔ parità, (*burocr.*) perequazione, uguaglianza.

La disuguaglianza – ci dice la Treccani – è una condizione in cui gli individui non hanno eguale accesso alle ricompense sociali o sono discriminati quali destinatari dei meccanismi pubblici di redistribuzione delle risorse in virtù di caratteristiche ascritte (razza, etnia ecc.) o acquisite (status sociale o economico ecc.). Le società complesse sono caratterizzate da una stratificazione sociale molto diversificata e da una struttura sistematica.

La disuguaglianza è sempre considerata in riferimento a un modello ideale e da diffondere. Il non-eguale è colui che – per diritto o nei fatti – non può accedere a qualcosa che è considerato utile e necessario per tutti. Ma la tecnologia digitale come pensata dalle Big Tech statunitensi è così necessaria? La questione non è, forse, il digitale ma quale digitale?

Nel mondo della tecnologia (ma anche nel marketing), dunque, questo concetto può avere una diversa coloritura. Non sempre la standardizzazione e l'omogeneizzazione, che il concetto di uguale richiama, sono validi.

Byung-Chul Han, nel suo "L'espulsione dell'altro", ci fornisce una lettura diversa: «Su Internet non siamo che turisti. Non siamo più l'*homo doloris* che abita le soglie. I turisti non fanno alcuna esperienza che implica trasformazione e dolore. Perciò restano uguali a se stessi. Essi viaggiano attraverso **l'inferno dell'Uguale**. [...] La proliferazione dell'Uguale dà luogo a quei mutamenti patologici che infestano il corpo sociale».

Inoltre, spesso le parole prescelte possono dare indicazioni, in filigrana, su pre-giudizi e strategie comunicative. Un elemento di eguaglianza è oggi considerata l'alfabetizzazione digitale. Ma davvero è questo tipo di formazione che serve? Un saper battere i tasti senza pensiero critico e spesso in modo compulsivo? Un saper citare le tecnologie di grido senza capirne utilità, precondizioni d'uso e soprattutto effetti collaterali?

Forse è proprio la fragilità tecnologica la nostra salvezza, quello sguardo stupito ma sempre legato a una sorta di timore tipico dei bambini ... capace di tenerci sempre in guardia, che ci ricorda che siamo deboli rispetto ai poteri che si celano dietro, e che anzi – dopo l'elezione di Trump – hanno deciso di manifestarsi il più possibile per riaffermare il loro imperio sul mondo.

È proprio la fragilità – l'incompletezza che richiama – che ci può rendere forti, che riattiva il pensiero creativo, che ci spinge a cercare nuove soluzioni più alla nostra portata. Questo è lo stato mentale che fa emergere l'anti-fragilità, ben descritta dall'economista Nassim Nicholas Taleb. Anti-fragilità che non va intesa come l'opposto della fragilità, quanto piuttosto come la capacità di trovare benefici anche nelle avversità. L'anti-fragile è ciò che migliora dopo aver subito un danno, attraverso meccanismi di anticipazione e di sovra-compensazione. Non rifiuta le crisi, ma le utilizza, diventando disastro-resistente. E ciò avviene a chi si considera non uguale al *mainstream* ma un po' fuori-posto, un po' inadeguato ... e per questo alla continua ricerca di elementi che lo possano irrobustire.

È la teoria della **Yougad innovation**, l'innovazione frugale, teorizzata dieci anni fa dagli autori indiani **Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja** e appartenente allo stesso filone dell'arte di arrangiarsi partenopea. È un'abilità – molto sostenibile e a km zero – legata al riuscire a inventare proprio perché si ha poco, una reazione intelligente a limiti e vincoli (naturali o anche imposti, come i dazi o la brevettazione) che creano le disuguaglianze; una sorta di **design thinking** a base zero.

Ricorda molto l'intelligenza metica greca, quella arguzia – legata al pensiero laterale, all'intuizione femminile, all'abilità mimetica di alcuni animali – chiamata dagli antichi *metis* e contrapposta al *logos*, al pensiero razionale e calcolante, alla forza pura delle armi. Un'intelligenza pragmatica e adattiva di cui era molto dotato anche Ulisse, per questo motivo chiamato spesso da Omero *polumetis*, e cioè colui che possiede molte *metis*. E fu proprio questa sua straordinaria abilità, che gli consentì di vincere la guerra di Troia non con la forza ma con l'inganno seduttivo del cavallo di legno, e di sopravvivere al lunghissimo e

periglioso viaggio di ritorno, superando situazioni complicatissime come l'imprigionamento nella caverna di Polifemo.

Questa innovazione frugale inizia ad essere applicata anche alla tecnologia – soprattutto nell'IA – grazie a questo tipo di ragionamento: non abbiamo i soldi per crescere di potenza computazionale (e forse è anche inutile e dispendioso farlo) né possediamo fonti naturali di energia e quindi dobbiamo necessariamente inventare un sistema capace di usare al meglio quello di cui già disponiamo.

Questo uso arguto del digitale per orientare l'innovazione è sempre più necessario. Non possiamo infatti più permetterci di sprecare risorse. Anche per questi motivi la piattaforma cinese di IA **DeepSeek** ha spiazzato, soprattutto negli Stati Uniti. È come se il mondo si stesse dividendo – sul concetto di innovazione digitale (ma non solo ...) – in due grandi blocchi: Nord-occidentale e Sud-orientale. Chi ha meno soldi, può comprare meno chip e dipende energeticamente da altri Paesi, deve inventare qualcosa di diverso e molto più sostenibile economicamente, che esca dal *main stream* del modello nato in Silicon Valley e strettamente legato al mondo della finanza, del Venture Capital e della borsa. Una parte rilevante di questa innovazione non è infatti finanziata da utili e dividendi ma dalla vendita di azioni il cui valore contiene la crescita che promettono. Incomincia però a serpeggiare il dubbio che questo "schema Ponzi" possa davvero saltare.

Inoltre, l'essere dis-eguale in quanto sotto la media – è qui che si innesta il concetto di fragilità – apre a un'ulteriore considerazione. In un fondamentale articolo uscito nel 1977 su *Harvard Business Review* (*Managers and Leaders: Are They Different?*), lo psicanalista **Abraham Zaleznik** ha osservato che spesso i grandi leader sono *twice-born*, nati due volte. Questi leader, quando sono caduti, hanno toccato il fondo e sono entrati in contatto con la propria fragilità, ma hanno però imparato a conoscerla, a convivervi, a sfruttarla. Infatti, quando si rialzano – e non tutti ci riescono – sono più forti in quanto rinascono. Un caso noto è **Steve Jobs**, che ricorda questa fase della sua vita nel celebre discorso di Stanford. È utile richiamare in modo esteso il passaggio: «Non me ne accorsi allora, ma il fatto di essere stato licenziato da Apple era stata la miglior cosa che mi potesse succedere. La pesantezza del successo era stata rimpiazzata dalla leggerezza di essere di nuovo un debuttante, senza più certezze su niente. Mi liberò dagli impedimenti consentendomi di entrare in uno dei periodi più creativi della mia vita ... Sono sicuro che niente di tutto questo sarebbe successo se non fossi stato licenziato da Apple. È stata una medicina molto amara, ma ritengo che fosse necessaria per il paziente. Qualche volta la vita ti colpisce come un mattone in testa. Non perdetevi la fede, però»

Le sfide di un mondo che cambia: ripartire da leadership e apprendimento



In questo articolo, Andrea Granelli esplora le sfide della policrisi globale, intrecciando temi come pandemia, cambiamento climatico, crisi energetica e rivoluzione digitale. Propone un ripensamento radicale dei modelli di leadership e formazione, superando le logiche tradizionali anglosassoni per valorizzare un approccio più umano, sostenibile e in linea con la tradizione italo-mediterranea e gli indicatori di benessere multidimensionale

Da quel fatidico 31 gennaio 2020, quando due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2, il mondo è cambiato e abbiamo anche compreso che il rischio pandemico non può essere completamente debellato, ma solo contenuto.

Inoltre, sommando gli effetti di questa pandemia ad altre “piaghe” che la modernità sta causando alla natura e che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, monoculture agricole e allevamenti intensivi – incominciano ad emergere alcune caratteristiche della “prossima normalità” con la quale abbiamo iniziato a confrontarci.

E poi c'è l'innovazione tecnologica continua e in particolare la rivoluzione digitale, dei dati e dell'IA che tende a trasformare non solo il nostro agire, ma anche come noi osserviamo e comprendiamo il mondo che ci circonda.

Ma, oltre a ciò, cambia anche l'assetto geopolitico del mondo, si complica il commercio internazionale, aumentano i flussi migratori e la popolazione invecchia.

Emerge allora una vera e propria **policrisi**: alle trasformazioni sopra citate si affiancano cambiamento climatico, crisi energetica, emergenza sanitaria (oltre e a valle delle pandemie), depauperamento delle risorse idriche e alimentari... per non parlare del crescente disagio sociale e delle implicazioni delle guerre sotto casa.

Ma, come ci ricorda **Albert Einstein** “non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati”, slogan ripreso dalla società di design **IDEO**. Serve dunque un approccio non solo radicalmente diverso ma anche che sia sintonizzato sulle sfide reali che dobbiamo affrontare, sulle specificità del nostro Paese e soprattutto armonizzato con i dettami della Nuova Economia: un'economia più a misura d'uomo e rispettosa dell'ambiente e della cultura e della diversità dei popoli.

Due aspetti, allora, ritengo vadano significativamente rifondati:

- **il modello di leadership** verso cui tendere, che sia in grado di fornire ai manager capacità e mentalità adatte alla policrisi e coerente con il contesto – non solo economico – in cui le aziende operano;
- **un nuovo processo di apprendimento**, basato non solo su specifici contenuti ma anche su nuovi strumenti e su un metodo che garantisca maggiore efficacia e memorabilità.

Un nuovo modello di leadership

I miti creati dalle business school di stampo anglosassone – alimentati dai valori della tradizione protestante ma soprattutto puritana – hanno oramai esaurito la loro potenza narrativa e la loro efficacia attuativa. Il **management scientifico e l'ossessione per il dato** (che ha marginalizzato intuizione e fattori umani), il **taylorismo** (che ha sacralizzato standardizzazione ed efficienza a discapito di altri fattori competitivi), la **crescita-dimensionale-a-tutti-i-costi** (che non può adattarsi a tutti i contesti e tutte le tipologie aziendali), l'**innovazione disruptive** (che sconquassa, tagliando i ponti con il passato, e rischia di trasformarsi da mezzo in obiettivo fine a se stesso), l'**internazionalizzazione sfrenata** (non solo commerciale ma anche produttiva ... che ha fatto riemergere – per contrasto – presupponenza identitaria e nuove forme di sovranismo) e l'**iper-finanziarizzazione** (che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'azienda) stanno infatti mostrando il fianco e in molti casi si stanno trasformando in veri e propri svantaggi competitivi.

Riannodare i fili – carsici e pertanto mai scomparsi ma solo nascosti – della tradizione italo/mediterranea, attualizzandoli con le specificità e le sfide della modernità, per proporre un'alternativa – non solo valoriale ma anche operativa – all'**Etica protestante e lo spirito del capitalismo**, è diventato pertanto un imperativo.

I dettagli della proposta sono descritti nell'articolo [Leadership Mediterranea: una risposta alla permacrisi](#) pubblicato sul numero monografico di **Harvard Business Review** di dicembre 2024 scritto insieme a **Simonetta Giordani**, Segretario Generale dell'Associazione **Civita**.

Un nuovo processo di apprendimento

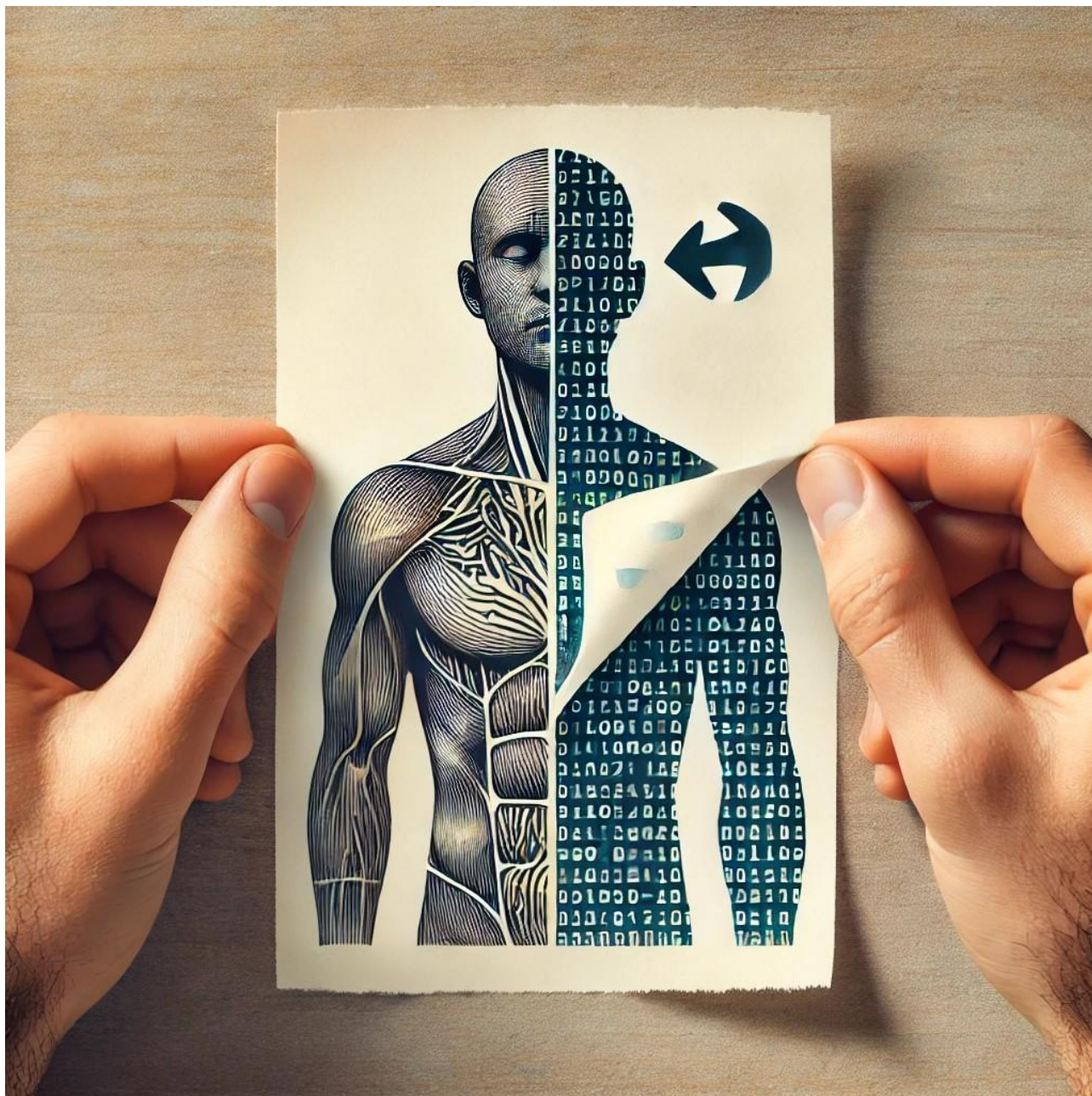
Partendo dalla provocazione di **Russell L. Ackoff** e **Daniel Greenberg** nel loro “*Turning Learning Right Side Up*” – “Ci si potrebbe chiedere come diamine sia potuto accadere che l'apprendimento venga ritenuto il

risultato dell'insegnamento" – è oramai evidente che i processi formativi adottati dalla maggior parte delle aziende non sono più efficaci.

Tant'è vero che, appena c'è da fare un taglio dei costi, la prima cosa che salta è proprio la formazione; inoltre, gli stessi formatori si stanno gradualmente trasformando in esperti di marketing per acquisire le tecniche più sottili in grado di convincere le persone a partecipare ai corsi. Anzi – oramai sottomessi a una vera e propria dittatura del discente – i contenuti e format educativi vengono subordinati sempre di più alla curiosità e attenzione dei possibili partecipanti: molta multimedialità colorata, pillole di pochi minuti, articoli con indicato nel titolo quanto tempo serve per la lettura; e poi, non esagerare con la profondità e, soprattutto, dare risposte semplici che diano il senso di padroneggiare la questione e mai porre nuove domande.

Il problema è grave e richiede un vero e proprio *restart*. Con **Nicola Spagnuolo** abbiamo approfondito il tema nel libro **“Oltre la formazione. Traducibile, memorabile, transdisciplinare: la formazione come strumento per anticipare i tempi”** – appena pubblicato da **CFMT** insieme ad *Harvard Business Review*. Il sottotitolo contiene tre orientamenti progettuali da cui riteniamo si debba partire per ridare alla formazione il posto che le spetta. Per gli interessati rimandiamo alla lettura del [libro](#).

Cambiare tutto per non cambiare nulla. Le promesse dell'IA generativa



“Se vogliamo che tutto rimanga com’è, bisogna che tutto cambi”: questa celebre frase de **Il Gattopardo** pronunciata da **Tancredi Falconeri** mentre si rivolge allo zio **Principe di Salina**, scettico nei confronti della scelta del nipote di arruolarsi tra i Garibaldini, mi sembra appropriata per introdurre una riflessione sul contributo trasformativo – soprattutto nella sfera dell’apprendimento e del rafforzamento individuale – delle piattaforme di **IA generativa**. Annunciare – come si legge in ogni dove – che queste tecnologie cambieranno tutto, ci prepara al fatto che non cambierà nulla...o meglio, l’apprendimento cambierà molto per il mondo (sempre più numeroso) dei non-interessati-alla-competenza e quindi all’apprendimento e alle sue possibili innovazioni – i *follower* o *laggard* – ma credo che cambierà poco, cioè portando miglioramenti

incrementali e non *disruptive* per coloro (sempre di meno, ahimè) che vogliono guidare le aziende con competenza e saggezza: i **leader autentici**, scelti cioè per autorevolezza e coraggio e non imposti per familismo, appartenenza o spregiudicatezza.

Il punto della questione è che le **piattaforme generative** non possono sostituire (certamente oggi e per molti anni a venire) i **maieuti-educatori**. Il *prompting* di una macchina molto difficilmente sostituirà il dialogo maieutico, quel fondamentale incontro e confronto fra due esseri umani che rende possibile e cementa l'apprendimento. Come ci ricorda **Petrus Cantor**, teologo e celebre retore francese del XII secolo, “nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa”.

Inoltre, spingono a depotenziare l'individuo togliendogli gradualmente il capitale cognitivo. Infatti, in un mondo sempre più complesso, in trasformazione e pieno di novità, dovremmo allenarci ancora di più – come fa uno sportivo prima di una gara importante – e invece alleniamo le macchine al posto nostro, sperando in cuor nostro che siano loro a fare la fatica di apprendere e di usare la conoscenza. Come afferma **David Runciman**, con questo approccio “potremmo aver finito con il costruire gli agenti della nostra stessa obsolescenza”.

Queste tecnologie possono però aiutare i già bravi a diventare ancora più bravi. Ma come? Utilizzando in modo arguto – e non semplicemente *smart* – le piattaforme generative. Non si tratta di ripensare ai metodi educativi ma di rafforzarli con le potenzialità offerte dalle piattaforme generative.

Innanzitutto, come **allenatore per generare possibili alternative** che aiutino ad allargare la riflessione e le opzioni da tenere presente quando si studia un fenomeno o ci si prepara a una decisione. Aumentando, cioè, la *serendipity*, ma lasciando però all'umano sempre l'ultima parola: rafforzatore, dunque, e non sostituto; o – con una metafora tecnologica – esoscheletro e non robot.

Un secondo utilizzo è come **palestra di retorica** o, meglio, di **eristica**, per comprendere e sperimentare in vivo e in profondità i meccanismi della manipolazione linguistica. In questo caso saremmo noi ad allenarci per imparare a scoprire e neutralizzare fallacie, un uso eccessivo del *pathos*, tentativi di attivare *bias* cognitivi, adulazioni più o meno mascherate... svelando il procedimento con cui la piattaforma tenta di conquistare la nostra fiducia. Il progetto dietro la costruzione dei *language model* è infatti la creazione di un super-persuasore, capace di un'efficace e universale *captatio benevolentiae* digitale in grado di adattarsi alla personalità e allo stile dialogante di chi la consulta. Una sorta di **anti-oracolo**, che non obbliga chi lo interroga a penetrare la dimensione misterica ma, anzi, che vuole catturare in modo esplicito la sua fiducia incondizionata e convincerlo che qualsiasi cosa gli dirà è la cosa giusta... per lui. Torna in mente la celebre battuta che **Paul Watzlawick** fece a una conferenza alla Sorbona in risposta a un partecipante che lo interruppe aggredendolo verbalmente per sostenere che le sue teorie andavano contro i fondamenti della psichiatria e della psicoanalisi: «Lei ha perfettamente ragione... dal suo punto di vista!», rispose Watzlawick.

Infine, se si dispone di un archivio personale digitale che contenga la propria esperienza e conoscenza (ciò che si è letto, osservato e scritto negli anni, che io chiamo [zaino digitale](#)) la piattaforma generativa può **allenarsi su questa base di conoscenza e diventare il nostro personal assistant** in grado di aiutarci a ricordare “quanto già sapevamo” ma abbiamo dimenticato e, talvolta, addirittura a ricombinare questa conoscenza in modo innovativo, producendo nuove intuizioni. Anche in questo caso nulla di veramente nuovo.

Osserva **Maurizio Bettini** in **“Roma, città della parola”** che, nell’antica Roma, esisteva una categoria di schiavi detti “ricordatori”, *monitores*, la cui funzione era quella di stare accanto all’oratore, nel foro, per suggerirgli che cosa dovesse dire. Altri, detti *nomenclatores*, avevano invece il compito di far ricordare al padrone i nomi di coloro che incontrava per strada affinché potesse salutarli in modo corretto; cosa che assumeva un’importanza particolare qualora fossero al servizio di un candidato alle elezioni, quando è necessario manifestare la massima familiarità soprattutto con gli sconosciuti.

Siamo solo agli inizi delle piattaforme generative e quindi la prudenza è d’obbligo. L’ansia del mondo della finanza (che ha investito moltissimo su queste tecnologie) e dei media (che devono tenere sempre alto l’interesse dei lettori con innovazioni radicali che cambieranno la loro vita), però, spingono a conclusioni affrettate. E allora appelliamoci alla saggezza popolare: un proverbio bergamasco ci ricorda che la gatta che ha fretta fa i micini ciechi. Se allora vogliamo che l’IA ci illumini, dobbiamo pazientare un poco.

C'è purpose e purpose



Il punto di partenza

Uno spettro torna ad aggirarsi tra i manager delle aziende occidentali: il **purpose**. Tutti lo cercano, molti vogliono costruirlo e reclamizzarlo in modo roboante, alcuni hanno deciso addirittura di **fabbricarlo chiamando consulenti esterni**.

Il momento in cui questo concetto è uscito dalla manualistica dei consulenti ed è diventato uno dei **temi di attenzione del top management** è stato probabilmente la pubblicazione della celebre lettera annuale ai CEO di **Larry Fink** di **BlackRock**, uno dei più grandi e influenti fondi finanziari. Nel gennaio del 2018, le raccomandazioni di Fink su come e dove orientare gli investimenti si intitolava **"A sense of purpose"**. Il messaggio era chiaro ed autorevole. Noi investiremo solo in quelle aziende che hanno un *purpose*, uno **scopo potente** che vada oltre la produzione di ricchezza per gli azionisti.

Ma è davvero possibile non avere un *purpose*?

A ben vedere tutte le realtà organizzative hanno un *purpose*, altrimenti non potrebbero funzionare: voglio arricchirmi, voglio sopravvivere, voglio lasciare l'azienda come opportunità ai miei figli, voglio creare occupazione dove sono nato ... ma anche voglio controllare il territorio, voglio eliminare chi credo possa danneggiare la società, voglio neutralizzare chi non la pensa come me sono *purpose* ... e anche potenti.

La questione, dunque, non è tanto se abbiamo un *purpose*, ma piuttosto che tipo di *purpose* ci serve. E, secondaria ma altrettanto importante: il *purpose* che l'azienda ha implicitamente è sostenibile? È accettabile? Migliora il bene comune?

La sfida oggi, io credo, è quindi **far emergere il *purpose*** che le organizzazioni hanno, renderlo visibile ... e quindi anche analizzabile, e poi domandarsi se questo *purpose* richiede non solo una maggiore esplicitazione per far sì che tutti ne siano consapevoli, ma magari anche una **manutenzione** o, in alcuni casi, addirittura una **rigenerazione**.

Le caratteristiche di un buon *purpose*

Innanzitutto, il *purpose* non è solo l'enunciato di una finalità che va oltre gli obiettivi economico-finanziari; si alimenta anche del *modus operandi* dell'azienda. Il suo valore non dipende solo da ciò che si afferma, ma da come si realizza, da come lo scopo si traduce in comportamenti organizzativi.

Interessante a questo proposito una riflessione fatta da **Michel Foucault** nel suo celebre "Discorso e verità nella Grecia antica" sulla figura del leader, caratterizzato dal "dire la verità". Questa figura, detta *parresiastes*, proprio perché dice la verità, non ha solo diritto di parola (*isegoria*) ma ha soprattutto il diritto di ascolto. E come si caratterizza questo suo "dire la verità": non tanto in ciò che dice – può anche sbagliarsi in buona fede o adottare piccole ipocrisie per non ferire gli altri, soprattutto i più fragili -, ma in come agisce. Il *parresiastes* fa quello che dice ed è disposto a pagarne fino in fondo le conseguenze. Il criterio è dunque la coerenza fra il dire e il fare, fra *logos* e *bios*, direbbero gli antichi Greci. Quindi il *purpose* nasce come **enunciato**, ma **si compie pienamente nell'agire**.

Inoltre, il *purpose* è composto da due dimensioni: il ***purpose* aziendale**, lo scopo che unisce e orienta l'organizzazione verso l'obiettivo comune, unito però alla sommatoria dei ***purpose* individuali**.

Perché un'azienda sia non solo efficace ma anche creatrice di benessere, è fondamentale che chi lavora nell'azienda trovi non solo adesione a un obiettivo comune, ma anche riconoscimento del proprio contributo a questo obiettivo e soprattutto gratificazione nel fatto che ne usciranno rafforzati anche la propria capacità e il proprio benessere. In altre parole, un buon *purpose* aziendale deve anche **consentire la fioritura degli individui** che partecipano al suo conseguimento.

Difficile, infatti, trovare aziende con un buon *purpose* che abbiano risorse demotivate o competenze poco valorizzate.

La banda: un esempio di organizzazione potentemente plasmata dal *purpose*

C'è un caso molto interessante di modello organizzativo che ha fatto del *purpose* il suo elemento distintivo, quasi la sua forza motrice: **la banda**. La parola è desueta e spesso fa pensare a qualcosa di negativo ... può diventare addirittura banditismo. Ma la storia ci dice qualcosa di diverso.

Questo concetto è venuto alla ribalta con una celebre serie Tv – a mio parere una delle più belle mai prodotte – intitolata appunto *Band of Brothers*. Prodotta nel 2001 da **Tom Hanks** e **Steven**

Spielberg, racconta di come un gruppo – la Compagnia Easy dell’esercito degli Stati Uniti – ha attraversato la Seconda Guerra mondiale partendo dal loro addestramento fino alla fine del conflitto.

La scelta del titolo non è casuale: richiama infatti un’altra celebre “banda di fratelli”, quella invocata da Enrico V nel celebre discorso prima della battaglia di Azincourt (25 ottobre 1415). È uno dei discorsi più celebri scritti da Shakespeare e consente al giovane Enrico V di motivare il suo esercito, molto inferiore per numero a quello dei francesi, e di vincere una battaglia critica per la Guerra dei Cento Anni.

È un pezzo di straordinaria efficacia che fonde in modo indissolubile retorica e poesia: «*We few, we happy few, / we band of brothers*». Il passaggio che ci interessa, recita: «Noi i pochi, i pochi eletti, / noi fratelli in armi. / Giacché chi oggi versa il suo sangue con me / sarà mio fratello: / per quanto di bassi natali, / in questo giorno / si farà nobile la sua condizione».

Questo modello *purpose-driven* ha ispirato la cosiddetta “**banda Pasteur**”. Con un capo autenticamente carismatico – che però non ha mai schiacciato ma ha anzi fatto fiorire il gruppo – e l’autentica fratellanza come collante organizzativo, questa “banda” ha creato 32 centri di eccellenza in giro per il mondo (in 25 Paesi) e ha ottenuto 9 premi Nobel.

Louis Pasteur, noto soprattutto per aver messo a punto il primo vaccino contro la rabbia nel 1885, ha non solo fondato la moderna microbiologia, ma ha anche ideato la ricerca “di base”, quella senza fini di lucro.

E soprattutto ha dato vita a una squadra capace di condividere **un ideale e una visione comune** nell’affrontare i problemi scientifici. Uno dei suoi membri, il premio Nobel **François Jacob**, descrive questa “banda” in modo efficace: «I pasteuriani sono medici senza clientela, farmacisti senza farmacia, chimici senza industria, universitari senza cattedra, che si distinguono soltanto per il loro stile».

Questo credo sia il modo per dare corpo alla grande potenza di un *purpose* e di mettere in luce il collegamento necessario fra valori enunciati e comportamenti agiti

Il digitale cambia la nostra percezione e fruizione del tempo e dello spazio



Che il digitale avesse cambiato il nostro **rapporto con il tempo** è cosa nota: l'automazione che accorcia i tempi, la possibilità di parallelizzare attività, l'accelerazione spinta dall'innovazione e dalla produzione dei dati, la capacità di lavorare in modo asincrono...

La novità, rafforzata dai lockdown pandemici e da una crescente crisi della mobilità, è però uno sguardo diverso anche nei confronti dello spazio e in particolare dei **luoghi di lavoro**, sguardo che ha creato una nuova forma di "**consapevolezza spaziale**".

Inoltre, la comprensione, supportata da evidenze, che lo smart work funziona, anche se ha come tutte le cose dei limiti, ha reso ancora più importanti i momenti di presenza fisica, che non sono

più la regola ma devono essere decisi e progettati per svolgere specifici compiti, come per esempio l'engagement, la motivazione, il senso di appartenenza o la super-concentrazione.

E il digitale – come potrebbe far pensare uno sguardo superficiale del problema – non è un antagonista ma è un grande alleato nel farci abitare gli spazi. Può diventare il gemello digitale di un luogo fisico creando una dimensione semantica e funzionale che rende il luogo ancora più accogliente e funzionalmente potente. Potremmo dire che il digitale, se ben utilizzato, è capace di attivare il *genius loci*, lo spirito tutelare ed energizzante del luogo.

Il digitale consente certamente di creare anche luoghi alternativi – virtuali – che però non devono essere né onirici né illimitati come il Metaverso, ma devono avere specifici limiti spazio-temporali: spazi da occupare e tempi misurati di occupazione. Pertanto, il digitale non deve sostituire i luoghi ma deve:

- arricchirli, grazie al suo strato simbolico-funzionale in grado di attivare il *genius* del luogo;
- connetterli, consentendo a persone in luoghi diversi di collegarsi e interagire come se fossero in prossimità.

Non solo l'espressione latina *genius loci*, ma anche la parola tedesca *Heimat* o la nozione greca di *gea* si avvicinano maggiormente a questo concetto potente di luogo; e soprattutto ci ricordano che i luoghi non sono una risorsa da sfruttare, ma uno spazio da frequentare con rispetto e consapevolezza ... e talvolta anche da custodire. Ce lo ricorda un antico detto amerindio: "La terra non è un'eredità ricevuta dai nostri padri ma un prestito da restituire ai nostri figli".

Oltretutto i luoghi di lavoro sono molto di più di un contenitore di persone, manufatti, processi: sono sia **abilitatori potenti** di funzionalità, di emozioni e di ispirazioni, sia **costruttori di comunità**. E il combinato disposto della rivoluzione digitale e dei dati e del ripensamento della mobilità urbana spinge lo spazio di lavoro a riarticolarsi lungo tre assi:

1. **essenza**: ambiente fisico o ambiente digitale
2. **scopo primario**: ufficio, spazio pubblico o casa
3. **tipo di utilizzo**: uso sociale/collettivo o interiore/intimo.

Che implicazioni ha allora tutto ciò per le attività formative? Io credo ne abbia moltissime. Due sono particolarmente rilevanti e hanno a che fare con nuove capacità che vanno pertanto sviluppate.

La prima è una sempre più necessaria "**abilità progettuale**": la capacità cioè di selezionare e adattare gli spazi, creando un *blend* sempre più ricco fra la componente fisica e quella digitale. Un tempo gli spazi di lavoro erano progettati dagli architetti e il manager e il suo team erano semplicemente ospitati nello spazio predefinito. Oggi anche decisioni come "ci vediamo in presenza o facciamo una riunione online?" oppure la scelta della *location* più opportuna per un importante momento formativo, oppure per facilitare il brainstorming oppure ancora per poter dare in modo appartato un feedback scomodo a un proprio collaboratore sono, nei fatti, scelte di progettazione spaziale. Per chi fosse interessato ad approfondire, c'è una riflessione dialogante fatta per la rivista HBR insieme a Roberto Battaglia, Daniele Di Fausto e Daniele Lago sull'argomento ([Non solo gestione del tempo, ma anche dello spazio. Il responsabile HR come interior designer](#)).

E poi vi sono due competenze specifiche – forse attitudini e parte di quello che potremmo chiamare **mindset digitally-enabled** – che vanno molto oltre le competenze tecniche e che devono

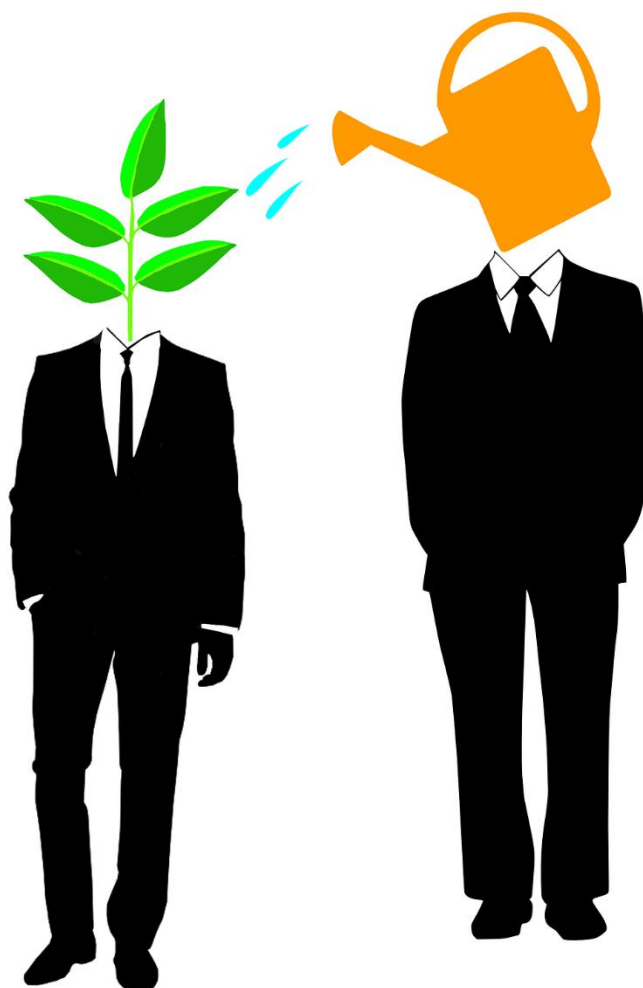
essere sviluppate per utilizzare al meglio il digitale sia come potenziatore dei luoghi sia come sostituto della mancanza di prossimità fisica:

- la prima è la **capacità di cogliere il nesso tra assenza e presenza**, che non sono contrapposte ma anzi fortemente intrecciate: spesso l'assenza è infatti collegata a una forma di presenza. Lo dice molto bene il filosofo **Jean-François Lyotard** quando definisce il desiderio come un'assenza in presenza: desidero infatti qualcosa che non ho, ma se non avessi una rappresentazione di ciò che desidero e che mi manca... non potrei desiderarlo;
- la seconda è l'**abilità di immaginare e immaginarsi** (*envision* direbbero gli inglesi) integrando le carenze della non-presenza-in-quel-luogo con una potente capacità immaginifica; abilità che sarà una delle doti più importanti nel gestire le comunicazioni remotizzate. Questa tecnica era stata sviluppata dai monaci e poi ripresa dai gesuiti negli esercizi spirituali: la chiamavano *ratio componendi loci* ed era la capacità di leggere un testo sacro e immedesimarsi talmente da entrare "corporalmente" nel luogo descritto: sentire la presenza fisica, le voci, gli odori, avere percezioni tattili. Trasformare, cioè, una semplice vista bidimensionale in una percezione 3D e polisensoriale.

I luoghi di lavoro, dunque, sono molto importanti e la loro scelta e predisposizione va al di là sia di una semplice analisi costi-benefici sia del confronto sindacale relativo a quante giorni fare in ufficio e quanti a casa. La neonata fondazione **Venture Thinking** ha dedicato al tema un importante convegno (www.agorathinkers.com/eventi-2/) e un libro in corso di pubblicazione.

Ci ricorda questa importanza **Adriano Olivetti** in uno splendido passaggio del suo discorso per inaugurare la nuova sede di Pozzuoli, progettata dall'architetto **Luigi Cosenza** con particolare attenzione alla bellezza e al rapporto con la natura e la luce e dietro indicazioni specifiche dello stesso Adriano: «Abbiamo voluto anche che la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale, avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza. La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo, perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse e i cortili aperti e gli alberi nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costrizione e di una chiusura ostile»

Più educatore che formatore



Stiamo vivendo una situazione apparentemente paradossale: da una parte il mondo sta cambiando in maniera rilevante e secondo diverse dimensioni; si parla infatti sempre più frequentemente di **poli-crisi** e quindi la creazione delle nuove competenze diventa un tema critico e prioritario per tutti. Dall'altra la formazione è guardata con sempre minore interesse: si continuano a erodere i margini economici dei formatori, la formazione è una delle prime spese da tagliare quando si lancia un contenimento dei costi e raramente il responsabile della formazione diventa **capo-azienda**.

Questa situazione fa il paio con un altro paradosso tipico del nostro tempo: aumenta in modo rilevantissimo la conoscenza disponibile grazie alla capillarità della rete e a un'inesauribile spinta alla produzione e condivisione di contenuti di pregio, ma allo stesso tempo si riduce la competenza e la conoscenza delle persone. Basti vedere la rinascita dei negazionismi e delle varie forme di complottismo, oppure il successo dello slogan "uno vale uno" con cui il cittadino comune contrasta il ruolo degli esperti.

Forse, ritenendo utile contribuire a risolvere questi contrasti che sono deleteri per lo sviluppo sostenibile, coeso e democratico della società, dovremmo ripartire dalla figura stessa del formatore e richiamare la sua dimensione più autentica di "**maieuta**", **mentore**, **educatore**.

Le parole contano e la parola formatore non è particolarmente positiva; suggerisce infatti una figura professionale il cui compito è dare forma – generalmente con lo stampino – alle persone, plasmarle ... spesso a propria immagine e somiglianza. È molto più **corretta** e **ispirativa** quella di educatore che, come ci suggerisce l'etimologia latina, è colui che aiuta ciascuno di noi a prendere la propria strada – e-ducere ci ricorda il latino – e non ci forza a seguire la nostra strada imitandoci – se-ducere sempre in latino, da cui sedurre, guidare a sé. I grandi educatori danno valore soprattutto facendo domande che spiazzano e mettono voglia di approfondire più che nel dare risposte. Non è che si tirano indietro dal rispondere, ma non vogliono indurre in comportamenti imitativi e allora abbozzano schemi di risposta consentendo e invitando ciascuno a trovare la propria risposta.

Il formatore deve ritornare a essere un "maieuta" che aiuta in questo percorso; uno che dà consigli senza sostituirsi e invadere il campo. Un autentico mentore deve agire come la figura descritta nell'**Odissea**. Incaricato da Odisseo a occuparsi – ma da lontano – di **Telemaco** e a osservare la sua crescita intervenendo solo quando necessario. Una crescita che deve avvenire in assenza del padre, che era totalmente assorbito dalla lontana guerra di Troia. È interessante ricordare che la figura del mentore aveva sia una dimensione maschile sia una dimensione femminile: Mentore era certamente un uomo, ma era spesso Atena – nume tutelare di Odisseo – che prendeva le sue sembianze e interagiva con Telemaco, consigliandolo. La **mentorship** deve pertanto fare leva su questa dimensione androgina e unire la visione analitica, la forza e la determinazione tipicamente maschile con un'attenzione, una cura, un'intuizione tipicamente femminile.

Un altro contributo molto importante dell'educatore, oggi, è aiutare il proprio **mentoree** a sviluppare un'autentica conoscenza multidisciplinare. Aspetto talmente importante che ha spinto il filosofo Giorgio Agamben a dire: "serve una disciplina dell'interdisciplinarietà". Troppo spesso le aziende affrontano la multidisciplinarietà organizzando percorsi formativi con molti esperti di chiara fama. Certamente i partecipanti rimangono intrigati da tante competenze e celebrità. Ma la vera questione è, però, che cosa rimane? Sono i partecipanti davvero in grado di integrare domini così diversi fra di loro? Spesso ciò che rimane sono, purtroppo, dei veri e propri silos cognitivi, molto difficili da integrare da parte di persone non abituate a interagire con diversi ambiti conoscitivi e inesperte nella multidisciplinarietà. Un altro paradosso legato alla formazione: da una parte i sistemi agili abbattano i silos mentre dall'altra parte la formazione li ricostruisce...

E allora qui può entrare il *mentor*: nell'aiutare il *mentoree* a organizzare e integrare la conoscenza ricevuta; potremmo chiamare questo ruolo "*content integrator*": una sorta di garante dello sviluppo educativo del *mentoree* nel corso del tempo

Luci e ombre del Digital Learning



La **rivoluzione digitale**, nelle sue molteplici forme, sta trasformando ogni aspetto della nostra vita: non solo il mondo del lavoro e il tempo libero, ma anche molti altri ambiti. Ad esempio come ci informiamo, come paghiamo, perfino come ci rapportiamo alla religione. Forse l'ambito dove il digitale ha inciso di meno – e il fatto ha del paradossale – è proprio il mondo della **formazione**.

A ben vedere, infatti, il digitale è stato utilizzato prevalentemente per creare **piattaforme educative** e digitalizzare contenuti da veicolare verso i discenti. Poco o nulla è stato fatto, invece, per rafforzare le capacità del discente di acquisire, organizzare, ricordare e riutilizzare quanto appreso.

Credo allora che si debba partire da questo punto e incominciare a vedere il digitale come uno strumento capace non solo di supportare l'attività formativa, ad esempio nella gestione delle aule, nella produzione e veicolazione dei contenuti educativi, nell'erogazione dei test per la verifica dell'apprendimento.

Queste **soluzioni digitali** – che dovremmo chiamare non tanto *eLearning* ma *eTeaching* – semplificano e rafforzano soprattutto le attività degli insegnanti, ma toccano solo un aspetto dell'universo della formazione.

Una potenzialità inespresa del digitale è però il supporto a un apprendimento più efficace. In effetti le possibili declinazioni dei contenuti digitali in testo, immagini, video, podcast, modelli immersivi e simulazioni ci consentono di organizzare la nostra conoscenza personale in maniera estremamente articolata e ricca. La connettività Internet e il fatto che abbiamo sempre con noi un pc o uno smartphone ci consentono di poter accedere a questi contenuti ogniqualvolta ci possano essere utili. È la versione moderna del manuale secondo l'accezione dello stoico **Epitteto** (autore di un celebre manuale composto di 53 precetti pratici): non tanto manuale operativo – inteso

come raccolta di indicazioni per effettuare correttamente specifiche operazioni fatte con il lavoro delle mani – ma nella sua accezione etimologica di *Encheiridion*, letteralmente “oggetto che si tiene in mano” e quindi, in quanto utile, sempre a portata di mano.

Ma soprattutto facilitano la loro condivisione con altri. Nelle aziende, infatti, sta diventando sempre più importante e scottante il tema dell'*onboarding*: il mettere tutti al passo non solo sugli obiettivi ma anche sulla conoscenza necessaria per ottenerli. Detto in altro modo, non basta insegnare a un manager; bisogna anche metterlo in grado di condividere quello che ha appreso con il suo team, con i suoi collaboratori, altrimenti il processo educativo si ferma su di lui e si riduce la sua efficacia complessiva.

Il poter disporre di materiale digitale facilita moltissimo questo processo di condivisione. La questione “digitale” da affrontare nei processi di apprendimento è quindi non tanto produrre contenuti educativi in digitale, quanto aiutare chi ha partecipato a momenti formativi a rielaborare e organizzare questi contenuti in modo che siano richiamabili facilmente e riutilizzabili anche in contesti differenti e soprattutto possano essere condivisi con altri.

Questo è il compito dello **zaino digitale** inteso come modalità personale di organizzare la propria conoscenza in digitale, che consente anche di “portarsela dietro” quando si cambiano luoghi di lavoro (dando così piena attuazione al concetto di nomade digitale), ma anche facilitare la condivisione. In questo modo il processo formativo reso possibile dal digitale genera competenze e nuovi comportamenti che non si fermano solo su coloro che sono stati esposti allo specifico percorso educativo.

L'imprenditore e le tre declinazioni dell'arte della guida



L'**imprenditorialità** è una competenza complessa, articolata e scomponibile in tre *personas*: il capitano d'impresa, il manager e il leader.

Il **capitano di impresa** deve innanzitutto avere una conoscenza approfondita del contesto e del settore in cui opera. Deve, inoltre, avere uno sguardo al futuro, per poter capire le dinamiche che modificano il contesto in cui opera, identificando e connettendo i segnali deboli con cui il futuro anticipa sempre le sue manifestazioni. Deve anche saper tradurre idee capaci di cogliere opportunità o risolvere criticità in intrapresa, in progettualità, in azioni e piani. Questa capacità – tipica delle start up di successo – richiede il saper simulare diversi scenari, anche fra di loro antitetici, per identificare l'opzione migliore analizzandone gli impatti. Oltretutto, i crescenti vincoli legati alle varie dimensioni della sostenibilità aumentano la complessità nella valutazione delle conseguenze delle azioni intraprese: non è più sufficiente, infatti, analizzare l'impatto economico nel lanciare nuovi prodotti e servizi: la loro utilità, fattibilità e profittabilità. Oggi vanno compresi anche gli impatti ambientali, quelli sociali – sia a livello di capitale sociale sia psicologico – e le modalità con cui si raggiungono i risultati: le questioni, cioè, legate alla *governance* e all'etica d'impresa. Serve allora anche un robusto pensiero critico, quello che **Jack Welch** – per vent'anni alla guida di **General Electric** – chiamava sano scetticismo, per verificare con attendibilità se le

opzioni ipotizzate nel piano di business sono sempre quelle giuste. Troppo spesso, infatti, nei piani di business tendiamo a essere ottimisti sui risultati ottenibili e superficiali sui costi e rischi connessi. I *bias* cognitivi sono sempre in agguato.

Il **leader**, invece, è colui che guida le persone di un'azienda verso obiettivi sfidanti e spesso difficili anche da rappresentare. La sua abilità principale è il saper comunicare in maniera persuasiva convincendo che la sfida va affrontata e che soprattutto può essere vinta. Questa capacità comunicativa non è solo legata a tecniche retoriche, ma anche alla qualità umana della persona che in qualche modo si mette in gioco. In uno splendido libro, **Michel Foucault** definisce questa figura *parresiaistes*, parola greca che indica colui che dice la verità. Dire la verità rende la persona non solo integra, ma anche credibile; e ciò non è legato solo alla qualità comunicativa ma anche alla coerenza tra ciò che viene detto e ciò che viene effettivamente fatto o, come dicevano gli antichi greci, tra *logos* e *bios*. Solo le persone credibili, capaci di mettersi in gioco, di mettersi davanti agli altri senza protezione e che sono disposte ad affrontare le conseguenze di ciò in cui credono – anche dei possibili insuccessi – sono i leader autentici, capaci di guidare le aziende verso obiettivi sfidanti, tenendo la barra dritta anche in mari tempestosi.

E infine il **manager**, l'abile gestore delle preziose risorse che l'azienda mette a disposizione per l'intrapresa. E queste risorse sono di due tipi: **persone e progetti**. Pertanto, un manager efficace deve possedere due competenze specifiche: intelligenza emotiva e *project management*.

Con la prima competenza è in grado di motivare, coinvolgere e valutare le risorse umane; con la seconda sa come organizzare al meglio le risorse attribuite al progetto – *in primis* quelle umane, ma anche quelle finanziarie e tecnologiche – per costruire un progetto fattibile e capace di portare i risultati attesi nei tempi previsti e coi costi assegnati.

Ma, oltre a ciò, vi è un'ulteriore competenza che la contemporaneità ha reso sempre più necessaria: la **digilità**, intesa come l'abilità e agilità digitale. Digitale inteso non solo come tecnologia che automatizza e connette, ma anche come ambiente che produce, collega e valorizza dati e informazioni.

Questa competenza digitale non è semplicemente additiva – una ulteriore competenza da padroneggiare – ma è anche, forse soprattutto, trasformativa. Rilegge e modifica tutte le competenze disponibili: come gestire progetti e persone, come guidare costruendo e condividendo visioni e come “capitanare” l'impresa leggendo i segnali deboli del futuro.

Tanto è vero che nella cultura anglosassone si incomincia a parlare di **eEntrepreneurship**, dove la “e” davanti alla parola imprenditore vuole sottolineare il fatto che il digitale rilegge e ridefinisce nel suo complesso le competenze e le abilità dell'imprenditore stesso.

Costruire in modo efficace e diffuso l'imprenditorialità – integrata con le altre due dimensioni dell'arte della guida – è quindi una sfida chiave e necessaria per il nostro Paese, vista la numerosità delle imprese presenti e dove, oltretutto, il tessuto produttivo è fatto soprattutto di piccole imprese che, per la loro natura, devono spesso unire queste tre dimensioni in un'unica figura.

Cambiare mentalità: la sfida della leadership in tempi di crisi



Cambiare mentalità è una metafora potente che però nel corso del tempo si è progressivamente banalizzata con l'uso (o meglio con l'ab-uso) diventando parte integrante nel linguaggio di tutti i giorni. Ha subito, cioè, quel meccanismo che i linguisti chiamano catacresi, quando la metafora perde il suo potere evocativo, la sua forza fulminea e diventa parola ordinaria: esempi di questo meccanismo sono "le gambe" della sedia o i fianchi della montagna.

E ciò comporta anche che questa espressione venga intesa come qualcosa di normale, di quasi abituale. "Dobbiamo cambiare mentalità" è quindi uno dei tanti item che mettiamo nella nostra lista di cose da fare. E allora pensiamo che basti un poco di formazione (idealmente il video di qualche *mental coach*), la lettura dell'ultimo libro del guru di turno o sia semplicemente una questione di volontà. Quando decido, questo cambiamento accade. Niente di tutto, purtroppo, si addice al *mindset change*. Le altre discipline – quelle non economico-manageriali – affrontano il tema con grande serietà e usano parole potenti, sapienziali per descriverlo: conversione, illuminazione.

Forse anche l'espressione cambiare la mentalità non è del tutto esatta. Un celebre aforisma di **Pindaro** – spesso collegato dai Greci al "conosci te stesso" dello spartano **Chilone** – recita "diventa quello che sei!" (avendolo appreso). Più che cambiare facendo cose diverse, si tratta di (ri)trovare la propria dimensione più autentica. Solo da questa dimensione autentica possiamo comprendere e affrontare le novità senza pregiudizi.

In ogni caso, questo processo è molto complesso e trova moltissime resistenze. L'essere umano teme in generale il cambiamento perché entra in una zona sconosciuta abbandonando comportamenti conosciuti e padroneggiati. Guardare le cose in modo diverso vuol dire anche disimparare – e quindi perdere – lo sguardo precedente.

Il cambiamento di mentalità è dunque una sorta di torsione del nostro io che deve cogliere nuove prospettive: deve cioè diventare capace di vedere le cose – anche quelle che abbiamo davanti ai nostri occhi – in un modo diverso e deve dimenticarsi, come dicevamo, anche di alcune delle cose che abbiamo appreso che condizionano il nostro sguardo. In un celebre carteggio **Albert Einstein** scrive all'amico e collega **Heisenberg**: «È la teoria che determina ciò che noi possiamo osservare». Per un ortodosso ciò che è fuori dalla teoria o dall'ideologia non viene neanche notato: non esiste.

Se poi questo cambiamento deve avvenire in un periodo di crisi, la cosa si fa ancora più complessa. Ma cosa significa esattamente crisi? È celebre la riflessione fatta dal Presidente **John F. Kennedy** nel suo discorso di Indianapolis agli afroamericani il 12 aprile 1959: «Scritta in cinese, è composta da due segni (*wei-ji*). Uno rappresenta il pericolo, l'altro l'opportunità». Come dire le crisi fanno paura ma contengono sempre – per chi sa “ben vedere” – anche gli elementi per trovarne una soluzione. Questa frase fu usata spesso da Kennedy e poi adottata da **Nixon** e da molti consulenti motivazionali. Secondo alcuni filologi del cinese, però, mentre *wei* indica certamente pericolo, paura, ... *ji* è polisemico e, da solo, non significa necessariamente opportunità (il suo composto *juhui* significa opportunità, ma non la semplice radice *ji*). Per capirne allora il vero significato di crisi conviene ritornare alla radice greca della parola. In greco antico, *krisis* significa trasformazione, anzi scelta, decisione, fase decisiva di una malattia (viene dal verbo *krino* = distinguere, giudicare): non è dunque un evento (catastrofico) ma il punto critico di un processo di cambiamento (spesso di rigenerazione) che indica la necessità (e quindi il saper) separare, distinguere, prendere una decisione (e quindi avere discernimento) perché da lì in poi si può orientare il cambiamento (anche facendo in modo che prenda un decorso positivo). La crisi di una malattia è quando ne vengono svelate le cause ed è possibile fare una diagnosi. Solo nella crisi (o poco dopo ma mai prima) si può ipotizzare la prognosi, e cioè interventi efficaci per orientarne in senso positivo il decorso.

Quindi la crisi non vuol dire paralisi da assenza di informazioni bensì il momento in cui bisogna agire con determinazione. Naturalmente non è facile decidere e agire in quanto la crisi crea un vero e proprio shock e violenta le nostre modalità ordinarie di gestione dei problemi. Tre sono i motivi di questa difficoltà.

Innanzitutto, la crisi porta molta ambiguità, intesa come il combinato disposto sia del fatto che noi spesso interpretiamo i fenomeni in maniera ambigua perché ci mancano elementi informativi per comprenderli sia perché la realtà stessa è ambigua (come la fisica quantistica ha più volte dimostrato). In secondo luogo, ci preoccupa la paura di non poter controllare la situazione, di essere in balia degli eventi. Infine, ci turba la mancanza di abitudine nell'affrontare vere novità, di essere innovativi; la vera innovazione non è creare cose nuove quanto piuttosto affrontare cose mai viste, situazioni dove non possiamo utilizzare la conoscenza e l'esperienza pregressa.

Quindi il cambiamento di mentalità apre la questione della nuova conoscenza necessaria per fronteggiare il nuovo contesto. Ma quale conoscenza? Emerge allora la grande questione dei cosiddetti *unknown unknowns* posta dal segretario alla Difesa USA **Donald Rumsfeld** durante il celebre briefing del 12 febbraio 2002, sulle cause della Guerra in Irak.

Rispondendo a una domanda di chiarimento sulla mancanza di evidenze che collegavano il governo iracheno con la fornitura di armi di distruzione di massa ai terroristi, Rumsfeld rispose: «I

rapporti che dicono che qualcosa non è successo sono sempre interessanti per me, perché come sappiamo, ci sono *known knowns*, ci sono cioè cose che sappiamo di sapere. Sappiamo anche che ci sono *known unknowns*; vale a dire cose che non conosciamo ma che sappiamo di dover sapere. Ma ci sono anche *unknown unknowns*, cioè che non sappiamo di non conoscere. E se guardiamo attraverso la storia del nostro Paese e di altri Paesi liberi, è quest'ultima categoria che tende ad essere quella difficile».

Il fisico **Carlo Rovelli** – nel suo *L'ordine del tempo* – riformula la questione in modo a noi più utile: «Conosciamo ciò che sappiamo e sappiamo confrontarlo con ciò che forse dovremmo sapere... ma non conosciamo ciò che non sappiamo e soprattutto non riusciamo a misurare la distanza con ciò che dovremmo assolutamente sapere».

In ultima istanza, dunque, il cambiamento di mentalità parte da una consapevolezza profonda di chi siamo e di quello che vorremmo/dovremmo diventare e si confronta – per dare piena attuazione al cambiamento – con un nuovo set di competenze e sensibilità da acquisire che non sono sempre a portata di mano. È una grande sfida interiore. Lo dice in modo icastico **Laos Tzu**: «Colui che conosce gli altri è sapiente; colui che conosce se stesso è illuminato; colui che vince un altro è potente; colui che vince se stesso è superiore».

Oltre il lavoro ibrido: un nuovo vocabolario per affrontare la trasformazione digitale



È opinione diffusa che stia emergendo il **lavoro ibrido**, dove la presenza nei luoghi fisici si alterna e si complementa a varie forme di comunicazione digitale. Per mettere a fuoco questo fenomeno è importante utilizzare parole corrette, capaci di descrivere quello che sta davvero capitando. Ma il linguaggio dei mass media spesso semplifica, banalizza e allontana dai significati profondi e talvolta plurimi. Notava il grande scrittore Don De Lillo: “Il mondo è pieno di significati abbandonati”.

Credo allora che la parola ibrido non sia tra le più adatte per descrivere questo fenomeno. Se consultiamo la Treccani, notiamo che l’etimologia deriva dal latino *hybrīda*, che significa bastardo. In biologia, infatti, indica un individuo animale o vegetale proveniente da un incrocio di genitori appartenenti a razze o varietà diverse da cui il senso figurato, che denota cose formate da elementi eterogenei che non legano bene tra loro. Anche in architettura indica uno stile senza una propria linea architettonica – nel linguaggio comune diremmo “né carne né pesce” senza una identità propria. Non mi sembra bene augurale per facilitarci la riflessione sul *new way of working*.

Dietro l’uso della parola ibrido, quindi, vi è un’ipotesi di due mondi che non si parlano, non interagiscono e soprattutto non si armonizzano. Proporrei allora la parola composito: sempre consultando la nostra Treccani, **composito** (dal latino *compositus*, part. pass. di *componĕre* che significa comporre) indica eterogeneità, qualcosa risultante dalla fusione di elementi diversi, ma

con un tono sulla dimensione generativa; può infatti essere usato come sinonimo di eclettico. In architettura, l'*ordine composito*, di creazione romana, nasce dalla modificazione del corinzio, con il capitello che alle volute ioniche unisce l'acanto del corinzio e inserisce spesso anche elementi figurati. Lo stile composito venne molto usato nel Rinascimento e nel Barocco. Interessante il significato che ha nella tecnologia dei materiali: un *materiale* composito e quello che viene ottenuto dal accoppiamento di materiali diversi così da sfruttare le proprietà positive di ciascuno di essi, come il cemento armato (ferro e calcestruzzo), i pneumatici (gomma, fibre, fili d'acciaio, ecc.), i materiali ceramici (una fase cristallina e una vetrosa). Più della somma delle parti, dunque; olistico direbbero alcuni.

Il contributo delle nuove modalità di lavoro grazie al digitale è pertanto la creazione di comportamenti compositi che non siano la semplice fotocopia digitale – peraltro sbiadita – di comportamenti tradizionali, anche perché molti di quei comportamenti che vorremmo digitalizzare erano già patologici prima e devono quindi essere ripensati – spesso in modo radicale. Troppo spesso, infatti, ci limitiamo a utilizzare il digitale per automatizzare comportamenti non ottimali (se non addirittura errati) – ciò che eravamo abituati a fare – e otteniamo allora comportamenti addirittura peggiori. Come noto, la grande sfida del digitale non è tanto l'automazione quanto la trasformazione, il ripensare al modo di lavorare; ripensare partendo non solo dalle potenzialità offerte dalla tecnologia ma anche dalle criticità e spazi di miglioramento dei processi che vogliamo digitalizzare.

A ben vedere il digitale agisce come una sorta di enzima in grado di mettere in luce i cattivi funzionamenti e di accelerare l'esplicitazione di fragilità e incapacità; lo abbiamo visto durante il lock down, dove molti manager gestivano in modo inefficace le riunioni da remoto non perché non sapessero usare le piattaforme digitali ma perché non sapevano gestire le riunioni. Nel caso reale la cosa era tollerata: le riunioni erano meno frequenti, erano comunque un'occasione di incontro sociale ed emergevano – spesso in modo non pianificato – correttivi. Nel caso digitale, invece, il fatto diventava manifesto a tutti e progressivamente sempre più fastidioso e intollerabile.

Ci servono allora nuovi termini per cogliere e descrivere fenomeni così nuovi. Due in particolare sono le espressioni che possono essere utili per mettere a fuoco con maggiore profondità e precisione le dinamiche legate al digitale.

La prima è il concetto di digilità, l'autentica competenza digitale; è tra l'altro curioso che per una competenza così importante l'italiano richieda un giro di parole. E poi l'essere anfibio: la caratteristica principale che caratterizza i manager e i professional capaci di cogliere appieno la rivoluzione digitale delle pratiche di lavoro pur sentendosi a proprio agio anche negli ambienti tradizionali.

Digilità è un neologismo che abbiamo inventato – Ornella Chinotti ed io – per il titolo di una ricerca sul futuro del mondo HR pubblicato per i tipi di Harvard Business Review (*I tre nodi dell'HR: digilità, umanità, spazialità*). La parola è nata dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità. Espressione che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che non solo deve richiedere specifiche capacità (abilità) ma deve tradursi anche in comportamenti efficaci (agilità).

Anfibio viene dal greco *amphibios* e indica il poter vivere una doppia vita, il poter abitare in ambienti molto differenti fra di loro (ad esempio come quelli aerobici o acquatici ... e ovviamente quelli fisici e quelli digitali). La parola, a sua volta, è composta di *amphi* che vuol dire di due parti, doppio e *bíos* che indica la vita. Nell'uso comune sono anfibi, ad esempio, quei veicoli capaci di muoversi sia sul terreno che in acqua oppure sia di navigare sull'acqua che di volare – come

l'idrovolante o la barca a vela di Prada. Il termine ci ricorda che il passare da un ambiente all'altro richiede specifiche proprietà – addirittura due sistemi respiratori. Il fatto che abbia fiato e allenamento per fare lunghe passeggiate in montagna non implica assolutamente che sia capace anche di sciare. Lo sci è un universo a sè, con indumenti, tecnologie e movimenti specifici.

Ma perché questo ragionamento sull'uso delle parole? Perché le parole contano. Le metafore usate per descrivere nuovi fenomeni – come ci ricorda il linguista **George Lakoff** – condizionano la loro rappresentazione e la nostra comprensione. Perché *nomen omen*, dicevano i Latini: il nome condiziona il destino di ciò che nomina.

È allora ritengo sia necessario fare ordine negli strumenti linguistici che utilizziamo per descrivere (e comprendere) la rivoluzione digitale e soprattutto le nuove modalità di lavoro.

In particolare l'autentica competenza digitale – la digilità – è centrale a questo discorso. Come si definisce questa competenza? Non è l'infarinatura di termini né il prodotto di un semplice addestramento: è il risultato di un percorso educativo.

L'alfabetizzazione punta infatti a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione;
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- Gli elementi per costruire *Business Case* realistici;
- I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
- Gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *Digital transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale combattere le false credenze, soprattutto quelle relative all'utilizzo, e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare del digitale sta uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. Pensiamo ad esempio all'uso "pavloviano" di una eMail sempre più invadente o l'essere permanentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un'attività routinaria e quindi inefficace.

L'autentica digilità è composta da quattro dimensioni:

1. L'**abilità digitale** "strumentale" (il "saper fare")
2. L'**equilibrio** con la tradizione e i sistemi *legacy*
3. La comprensione e prevenzione dei **lati oscuri** del digitale
4. La capacità di **comprensione del contesto** e del suo eventuale **re-design** tramite il digitale

Speriamo allora che queste nuove parole diventino performative, facciano cioè accadere le cose – o per lo meno ne generino una corretta comprensione – nel momento in cui vengono pronunciate o evocate. Perché con l'enunciato "*Fiat lux*" inizia il mondo ... e infatti luce fu

Ripartire dal Grand Tour: paesaggio e beni comuni come strumento formativo della PA



Per gestire con capacità e passione la macchina pubblica è necessario conoscere l'oggetto che viene gestito: il territorio, la sua storia ma anche le sue specificità, le sue idiosincrasie e soprattutto le sue unicità. Questa conoscenza è la base su cui costruire la formazione tecnico-professionale della PA. Avere una base non solida equivarrebbe a costruire un palazzo con le fondamenta nella sabbia: ogni expertise tecnica perderebbe di efficacia. Essere *Civil Servant* non è infatti solo un mestiere: è anche una missione attivata dall'orgoglio e dal senso di appartenenza.

Gli educatori dell'antichità anteponevano alla formazione professionale le arti liberali; perché ne erano la premessa, la *conditio sine qua non*. E allora che specificità devono avere le arti liberali della Pubblica Amministrazione? Non basta l'educazione civica; serve anche quella che potremmo chiamare **educazione identitaria**: conoscenza del nostro territorio, della nostra storia e soprattutto di quello che ancora oggi ci rende unici e differenti rispetto al resto del mondo. Senza questa conoscenza di base come si può gestire l'amministrazione di un Paese, come lo si può rispettare, come si può stare al suo servizio?

Ci può allora venire in soccorso il concetto di *Grand Tour*, che nasce verso la fine del XVII secolo e indica un **viaggio di carattere formativo, o meglio tras-formativo**, rivolto prevalentemente agli esponenti dell'élite nordeuropea di formazione classica, alla scoperta dei luoghi dai quali la loro cultura di riferimento è scaturita.

L'Italia svolge un ruolo fondamentale a questo riguardo perché giovani rampolli di famiglie aristocratiche, artisti e uomini di Stato vengono a toccare con mano i resti della cultura classica e a meglio comprendere le cause sia della sua genesi che del suo tramonto.

Tra delusioni e conferme, suggestioni e difficoltà logistiche, l'antico *Grand Tour* aveva comunque **un forte valore ispirativo**, sia per chi trovava riscontro alle proprie aspettative, sia per chi rimaneva deluso quando la realtà appariva diversa da quella immaginata. Questa dimensione trasformativa è mirabilmente descritta nei romanzi di formazione o *Bildungsroman*.

Il *Grand Tour* ha saputo trasformare alcuni importanti beni comuni italiani – la sua storia artistico-culturale, il suo paesaggio, una parte del suo popolo – in strumento di conoscenza, di ispirazione e di creatività e quindi in bene da rispettare, tutelare e valorizzare: un percorso, dunque, sulla bellezza e l'identità italiana.

A ben vedere l'origine di questi viaggi trasformativi è ancora precedente e si può ricondurre ai viaggi di carattere religioso la cui meta erano i luoghi devozionali oggetto di pellegrinaggio, in particolare Roma (proseguendo idealmente fino a Gerusalemme) e il cui fine era una maggiore comprensione di se stessi e una scoperta ravvicinata del divino.

Questo *Grand Tour* sette-ottocentesco non è però un retaggio del passato, ma l'esempio forse più fulgido del turismo formativo – quello autentico – capace di trasformare chi lo vive e di portare ricchezza nei luoghi visitati; e ci sono, oggi, tutte le condizioni e necessità per rilanciare il concetto di Grand Tour in Italia e la sua formula di *Bildung*, il completamento della formazione del carattere e delle competenze grazie a una esperienza tras-formativa che prende forma dal combinato disposto di **turismo, formazione e relazione**.

Idealmente il *Grand Tour* va praticato ma, in parte, può essere anche studiato e immaginato. Le potenti tecnologie digitali (soprattutto le realtà immersive o aumentate, o le foto da droni) consentono non solo di visitare i luoghi senza esserci ma anche di vedere dettagli e viste che ci sarebbero negate in presenza. Se poi queste visite vengono unite a percorsi formativi *ad hoc*, viene creata quella educazione identitaria necessaria sia al cittadino italiano per ricostruire un patto con il proprio territorio e la propria storia sia al funzionario della PA per completare la sua conoscenza di quel Paese di cui contribuisce alla sua amministrazione e valorizzazione.

Il nuovo *Grand Tour* del XXI secolo, dunque, punta a un'esperienza che deve essere naturalmente adattata alle logiche, le sfide e i bisogni della contemporaneità. Il motore formativo di questa esperienza è caratterizzato da tre dimensioni che potremmo definire le 3 P:

- **Posti (Places)**: luoghi suggestivi da visitare e abitare per avere stimoli e ispirazione.

- **Persone (People):** testimonianze da ascoltare e persone da incontrare per creare legami con l'ispirarsi e il fare italiano.
- **Per-corsi (Proficiency):** un percorso formativo che non si limita a completare le competenze ma che dà il senso e moltiplica il valore e l'ispirazione dei luoghi visitati e delle persone incontrate.

Oggi con la crisi dei modelli educativi e la massificazione delle *Business School*, nuove aspettative si proiettano sui viaggi di formazione. La maggiore differenza rispetto al *Grand Tour* del passato riguarda il fatto che i principali fruitori non appartengono necessariamente alle élite nobiliare ma piuttosto alla **classe manageriale e creativa**. Se poi guardiamo al di fuori del nostro Paese, vi è un numero crescente di giovani designer, architetti, stilisti di moda, urbanisti, food designer e artigiani/artisti interessati non solo alla grande bellezza italiana, ma anche ai luoghi, ai sistemi di produzione, ai materiali autoctoni e ai protagonisti che hanno reso possibile il suo successo e la sua notorietà internazionale. Esiste infatti un legame fondamentale tra questi fattori: potremmo quasi parlare di un vero e proprio **ecosistema creativo** in cui il territorio, i materiali, i sistemi di produzione industriali o artigianali, ma anche le tracce della storia e i *landmark* – artistici, culturali e paesaggistici – sono strettamente interconnessi.

L'Italia del *Grand Tour* (e forse non solo quella) si caratterizzava come **il luogo dei contrasti estremi**; luogo della bellezza più sofisticata e del degrado più sistematico, centro della spiritualità occidentale e realtà in cui è nata ed è stata teorizzata l'arte della macchinazione politica, territorio disseminato di eremi e romitori e città note per il lusso sfrenato e la vita libertina, spazi urbani caratterizzati dalla presenza sia dei grandi palazzi nobiliari dagli ambienti spaziosi, luminosi e ordinati sia di viuzze oscure, sporche e pericolose dove passava la sua vita il volgo. Era proprio questa presenza diffusa e continua di contrasti e polarità – contraddizioni apparenti che trovavano una sintesi nella nascente identità italiana – a dotare il contesto della potenzialità educativa così ricercata.

Questo dei contrasti è uno degli elementi formativi che caratterizzano la dimensione tras-formativa del *Grand Tour*. Ve ne sono naturalmente altri, ad esempio il dialogo incessante fra cultura e natura; per chi volesse saperne di più è appena uscito un libro ([Roma e il nuovo grand tour. Ripensare il turismo nell'era del digitale e della pandemia](#), Luca Sossella Editore) – che ho pubblicato insieme a mia moglie Rita – dove questi concetti sono espansi.

“Formare” le virtù e il ritorno dei moralisti



La crisi che stiamo vivendo e le incertezze rispetto al futuro pongono, tra le tante, anche una **sfida educativa** che va oltre l'annoso e un po' sterile dibattito fra presenza e assenza, fra **aula fisica** e **DaD**. La questione è centrale e complessa: non può essere né semplificata né polarizzata e ci riporta a un tema che periodicamente (proprio in tempo di crisi) riemerge. Parlo della necessità di sviluppare le dimensioni soft o meglio di creare e irrobustire una **cultura di tipo umanistico**.

Per essere oggi pienamente leader sono infatti sempre più importanti quelle competenze che si basano sulla cultura classica, sulla conoscenza dell'uomo (dalla psicologia alla neuroscienza), sull'agilità interdisciplinare, sul pensiero critico. Competenze indispensabili nei momenti di crisi, vengono da alcuni chiamate superficialmente *soft* ma sono invece molto *hard* da sviluppare: **intelligenza emotiva, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e di riflettere, sensemaking, abilità persuasiva e negoziale**.

A ben vedere, non si tratta di nuove competenze, perché i leader di successo hanno sempre fatto appello alle cosiddette arti liberali. Liberali perché, come osserva la filosofa e accademica statunitense **Martha Nussbaum**, cresciute nell'atmosfera libera della città-Stato greca e il cui scopo era "formare gli uomini a essere buoni cittadini", a essere uomini e donne libere. Liberali perché, come osserva il retore americano **Jay Heinrichs**, ci svincolano da pregiudizi e stereotipi consentendoci una "*intellectual liberation*".

Ha espresso in modo mirabile questa centralità delle arti liberali nella vita pratica **Charles de Gaulle**, commentando che cosa **Aristotele** potesse aver "insegnato" come precettore al condottiero **Alessandro il Grande**: «La vera scuola del comando è nella cultura generale. Non si

diventa un condottiero illustre se non si possiede il gusto e il sentimento del patrimonio dello spirito umano. In fondo alle vittorie di Alessandro si ritrova sempre Aristotele».

In un libro curato per il team di **Harvard Business Review Italia** (*Per una educazione liberale dei manager nell'era digitale*) ho raccolto undici saggi pubblicati da *Harvard Business Review* dal 1957 al 2014, ancora di straordinaria attualità, che mettono in luce non solo l'estrema rilevanza e articolazione delle arti liberali anche nei confronti del pensare e agire aziendale, ma anche il fatto che se ne parla oramai da molto tempo. In Italia sembra invece una novità, una scoperta recente dei teorici del management.

Questa crescita di importanza delle *soft skill* è anche un segnale che ci dice che la competenza non è tutto. Il carattere, di cui l'intelligenza emotiva è una componente, sta pian piano riemergendo come elemento centrale della leadership. Non basta più la formazione o l'in-formazione; serve la tras-formazione, il cambiamento del *mindset*. Come ci ricorda **Marcel Proust** nella sua *Recherche*: «L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'avere nuovi occhi».

I formatori della classe dirigente del Sei e Settecento – che attingevano dagli *Adagia* e *Florilegia* redatti nel Medioevo e Rinascimento e che hanno prodotto la letteratura moralistica, soprattutto in Francia (pensiamo a La Rochefoucauld, La Bruyère, Pascal, La Fontaine, Montaigne...), ridando anche visibilità alle fonti classiche con una particolare predilezione per quelle stoiche (Epitteto, Seneca, Marco Aurelio) – ritenevano indispensabile che il leader (il principe, l'uomo di corte, il prete) avesse un carattere forte e fosse dotato di coraggio, nobiltà d'animo e magnanimità, prudenza, saggezza civile e garbo nelle relazioni.

Non erano aspetti ancillari ma centrali nel percorso educativo. Oggi sembrano parole desuete e raramente il carattere, la prudenza o la nobiltà d'animo vengono analizzati negli *skills assessment* o nelle valutazioni delle competenze. È come se avessimo dimenticato l'importanza delle virtù. **Adriano Olivetti** se n'era accorto e infatti, in un suo scritto, sentì il bisogno di caratterizzare l'approccio della sua azienda affermando: «Noi crediamo nel potere illimitato delle forze spirituali: Amore, Verità, Giustizia, Bellezza. Gli uomini, le ideologie, gli Stati che dimenticheranno una sola di queste forze creatrici non potranno indicare a nessuno il cammino della civiltà».

Il supporto di questo **percorso formativo** richiedeva, inoltre, strumenti specifici; un format educativo che vedeva nell'aforisma il suo attrezzo principale. Con un contenuto super concentrato, pura essenza, e "impacchettato" in modo che fosse memorabile – cioè che non solo colpisse l'attenzione ma ne facilitasse il ricordo – i migliori aforismi riuscivano a unire efficienza ed efficacia comunicativa. Ma vi aggiungevano anche il potere dell'*ethos*: quell'*ipse dixit* che lo legava a una figura autorevole e stimata e capace quindi di disinsediare la sospettosità e aprire le porte della fiducia. Frasi incandescenti e non riducibili, potenti "cortocircuiti cognitivi", se enunciate nel momento giusto potevano creare piccole ma potenti illuminazioni.

È istruttivo vedere il loro utilizzo fatto per esempio da **Seneca** nelle *Lettere a Lucilio*, da Erasmo negli *Adagia* o da Montaigne nei *Saggi*, che arrivava addirittura a piegarle (talvolta con piccole deformazioni o decontestualizzazioni) alle sue finalità narrative.

Come ricorda **Erasmo da Rotterdam** nell'introduzione ai suoi *Adagiorum collectanea* – una selezione articolata e in continuo divenire (fece diverse edizioni) di massime, detti, apoftegmi... – il poter disporre di una collezione ben selezionata e organizzata di aforismi ci offre, a portata di mano (o di click...), "i venerandi segreti della filosofia [...] e il comportamento di una persona o di un popolo".

E la brevità – unita alla musicalità e integrata da un uso sofisticato di “giochi di parole” per potenziarne e piacevolezza e memorabilità – ne è proprio il motore. Anche la sapienza indiana – il sanscrito è infatti considerato dagli studiosi la lingua perfetta per le sue minime articolazioni e per l’importanza che quella cultura dava alla lingua e alla parola – ce lo ricorda: «Non disperda il pensiero in vocaboli numerosi: è indebolire la parola» (*Bṛhadāraṇyaka Upaniṣad*).

E quindi le parole giuste non sono solo efficaci e «più taglienti di ogni spada a doppio taglio» ma sono anche un potente farmaco – che può diventare droga se mal utilizzato (come ci ricorda Gorgia) – e diventano proiettili – anzi “parole alate” come le definisce **Omero** con una splendida metafora – capaci di librarsi in volo per raggiungere il cuore e l’anima dell’interlocutore e fiorire in essa.

Psicopatologia dello (smart) work quotidiano



Come ci ricorda la grande intuizione di Darwin: l'essere umano si evolve adattandosi a un contesto in perenne mutamento. E il Covid non ha smentito questa potente intuizione: la riduzione della mobilità forzata dalla pandemia, infatti, è stata compensata – perlomeno nei desiderata – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, relazione e lavoro, rese possibile soprattutto dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Questa diffusione accelerata dell'uso del digitale ha però creato, nei contesti di lavoro, molte dimensioni problematiche: non solo modalità anomale, errate o addirittura inutili di comportamenti aziendali un tempo ordinari che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi nella ritualità aziendale, diventare non solo piccole apocalissi quotidiane, ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi. Ciò implica che chi è coinvolto in questi “atti mancati”

tende a darsi delle spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti su ciò che accade davvero e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Per tali motivi può essere utile una riflessione psicopatologica sullo **smart work** che si concentri sul funzionamento errato o anomalo di comportamenti ordinari per comprendere come la mente li abbia assimilati e li viva, ad esempio in modo motivante, neutro o addirittura ansiogeno.

Due grandi studiosi, **Sigmund Freud** (*Psicopatologia della vita quotidiana*, 1924) e **Donald Norman** (*La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, 1990), hanno riconosciuto, anche se con premesse teoriche molto diverse, che nei piccoli comportamenti quotidiani e nelle loro manifestazioni erronee emergono indicatori di complessi eventi mentali aventi significato generale per una teoria del funzionamento della mente. Pertanto, una comprensione non superficiale di queste psicopatologie ci può dare indicazioni sui criteri di progettazione dei modelli organizzativi sottesi e del tipo di mindset che tendono a favorire.

Come noto, gli attuali ambienti di lavoro erano già fortemente patologizzati (o perlomeno molte pratiche di lavoro erano significativamente *underperforming*) e l'inserimento del digitale non ha certo migliorato la situazione. Troppo spesso le nuove tecnologie – unite ai vincoli di contesto – hanno creato delle fotocopie digitali dei processi in essere senza mettere in moto nessuna rilettura critica.

L'isolamento richiesto dal Covid e soprattutto la "schermizzazione" forzata – perché questo tipo di smart work è caratterizzato più che dal digitale, che era già molto presente nei luoghi di lavoro, dal "tutto-attraverso-il-video", dal fatto cioè che la complessità e l'articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare – stanno rischiando dunque di acutizzare le molte criticità già in essere.

Tre sono gli ambiti in cui questi anomalie si stanno manifestando con maggiore intensità: gestire il tempo (personale e dei collaboratori); interagire (comunicare); riunirsi. Non è questo il luogo per affrontare in modo sistematico queste tematiche; può essere però utile riflettere su alcuni casi pratici per rendersi conto quanto lo smart work forzato rischi – se affrontato in modo spontaneistico e poco riflessivo – di peggiorare pratiche di lavoro diffuse che sono già di per sé problematiche.

Prendiamo per esempio il tempo: una sua gestione corretta e consapevole è vitale – determina infatti la qualità della nostra vita (sia come è vissuta che come è percepita) – ma è anche molto complessa; innanzitutto perché il tempo passa via e non torna indietro (*tempus fugit*) e poi perché ci inganna facilmente. Come osserva lo psicologo **Philip Zimbardo** in *Il paradosso del tempo*, «la nostra esperienza personale del tempo è sempre un enigma: se viviamo qualcosa di affascinante, abbiamo l'impressione che il tempo voli; ... nel ricordo, il tempo che era volato via, si estende. Quando invece ci capita di aspettare, all'aeroporto o nella sala d'aspetto del dentista, le ore non passano mai; ma alla fine la giornata è come se non ci fosse stata. Il tempo che ci era sembrato interminabile si è ristretto, perché non ha lasciato tracce».

Oppure guardiamo alle riunioni, considerate da molti una vera e propria peste che sta ammorbando i luoghi di lavoro. Partecipare a riunioni inutili, inefficaci, inconcludenti e iperdilatate nel tempo è ormai la regola e non l'eccezione. Ci sono manager che sono perennemente in riunione e, sempre più frequentemente – grazie alla funzione multicall di molti centralini telefonici o alle nuove piattaforme di videocomunicazione – i partecipanti sono sistematicamente in numero maggiore rispetto al necessario.

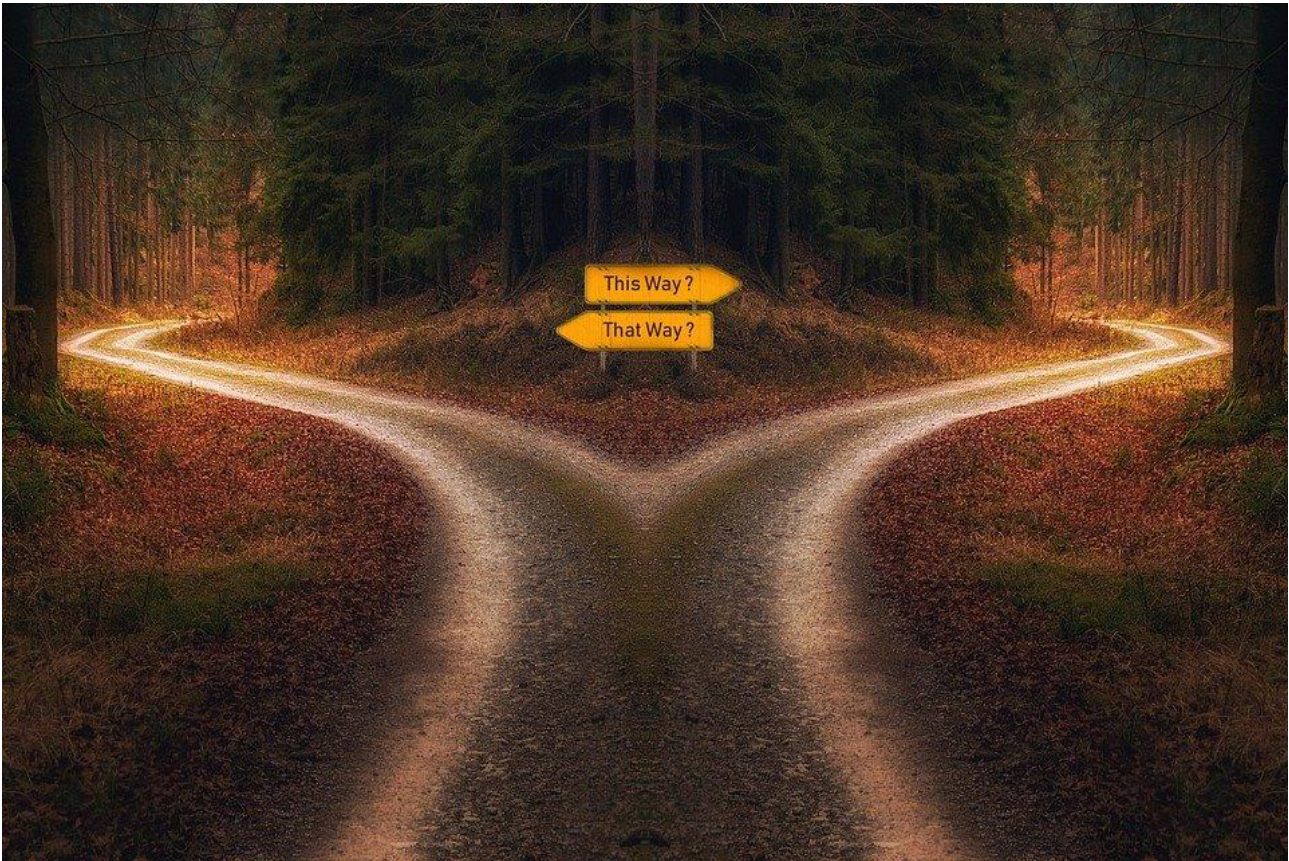
Lo smart work forzato imposto in questi tempi di pandemia dalla riduzione di mobilità rischia pertanto di accentuare molti comportamenti patologici già diffusi, aumentandone ulteriormente le dimensioni problematiche e gli impatti negativi.

Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro – forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale – che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un’analisi critica dell’attuale modus operandi (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Ritorna al centro la progettazione organizzativa, dunque, che non deve concentrarsi solo sull’efficienza dei processi, ma valutare altre variabili. Donald Norman ci fornisce a questo proposito un importante suggerimento, partendo dalla constatazione che a ciascuno di noi è capitato di spingere una porta invece di tirarla o di rinunciare a lavarsi le mani in un bagno pubblico perché non riusciamo ad azionare il rubinetto. In questi casi la sensazione di incapacità personale è molto forte. Il punto è, sostiene Norman, che la colpa non è dell’utente, bensì di chi ha progettato questi oggetti d’uso comune senza considerare le normali attività mentali, la cui conoscenza è essenziale per la progettazione.

Gli ambienti lavorativi sono oramai lastricati da questi errori, e producono una perversa interazione con gli strumenti digitali di uso quotidiano. Si è infatti pensato che gli strumenti di comunicazione e produttività individuale (posta elettronica, videocomunicazione, messaging, word processor, foglio elettronico, creatore di slide...) fossero così potenti e immediati da non richiedere né una lettura critica né una conseguente progettazione organizzativa. Nulla di più sbagliato.

Il ruolo sociale dell'impresa... e la sfida del *purpose*



In tempi incerti e già caratterizzati da forti discontinuità con il passato prossimo, il motore che caratterizza il **ruolo sociale** di un'impresa non è tanto (o meglio non solo) ciò che sta facendo, ma ciò che farà. Questo necessario slancio verso il futuro è il "Progetto" dell'azienda: progetto inteso non in modo banale come insieme di azioni, responsabilità, risorse allocate e *milestone*, ma – come peraltro ci suggerisce l'etimologia della parola – restituito al suo significato profondo di *pro-jectum* che, letteralmente, non indica tanto la descrizione di ciò che si pensa di fare, ma l'atto di coraggio verso il futuro, un "*gettare oltre*", un voler superare un grande ostacolo.

Questo necessario sguardo al futuro e oltre il quotidiano è motivato da aspetti specifici.

Il primo è che – quando i mercati cambiano – cambiano anche i bisogni e si trasformano anche le possibilità e modalità per soddisfarli. Troppo spesso le aziende si limitano a fare ciò che (oggi) sanno fare, tendendo anche – tipica *bias* cognitiva messa in luce dalla neuroscienza – a considerarlo la cosa giusta da fare, quella più opportuna. Il motore dell'innovazione ci spinge, invece, fuori dalla zona di comfort, aprendoci alle indicazioni di un sano pensiero critico e segnalandoci nuove opportunità. La sfida è dunque accettare di estender le nostre capacità in terre sconosciute, anche molto lontane, senza però essere velleitari o irrealistici. Solo così – anche in contesti turbolenti e incerti – saremo pro-attivi e non semplicemente reattivi.

Il secondo motivo è che lo scopo di un'azienda, il suo fine ultimo, deve traguardare il futuro, ha il suo perfezionamento nel futuro. Ed è proprio il compimento, lo scopo, che motiva anche le azioni

presenti. «Se non si conosce il porto di approdo, nessun vento è favorevole», osservava **Seneca** nelle sue *mentorship* al giovane Lucilio.

Per questi motivi, oggi, il *purpose* è particolarmente importante. Concentrarsi sul *purpose* non vuol dire però avere la testa nel futuro e dimenticarsi dei problemi concreti. Vuol dire affrontare l'oggi con uno sguardo al domani (e un pensiero non nostalgico al passato). Vuol dire occuparsi del futuro, senza pre-occuparsene. Come ha scritto l'evangelista Matteo in modo molto più autorevole ed efficace: «Non preoccupatevi dunque del domani, perché il domani si preoccuperà di se stesso. A ciascun giorno basta la sua pena».

Non è però facile costruire uno scopo che venga compreso e fatto proprio da chi costituisce e fa vivere l'azienda, dai suoi *stakeholder*. La principale minaccia risiede in un male che si sta diffondendo in modo capillare: una vera e propria miopia nello sguardo verso il futuro. Osserva la filosofa e saggista **Donatella di Cesare** in un interessante articolo ("Il fallimento del futuro"): «L'alba del terzo millennio è caratterizzata da una difficoltà di immaginare il futuro che non ha precedenti nel passato». Questa miopia viene resa ancora più drammatica da una sorta di pulsione distopica, ben colta da un'altra donna, la giornalista **Annachiara Sacchi**: «Il pianeta si surriscalda... e dovremmo concentrarci sul futuro che possiamo creare, invece che sulle cattive abitudini da evitare ... Non sarebbe stato lo stesso se Luther King avesse urlato: "Ho un incubo"» ("Clima, la nuova lotta di classe"). È significativo che sia l'intuito e la sensibilità femminile a cogliere con lucidità questa pesante ipoteca sul futuro che ci stiamo autocostruendo.

Solo uno scopo potente e condiviso può farci superare ogni ostacolo, anche il più minaccioso e contrastare quella che **Papa Francesco** ha definito la sempre più diffusa "carestia della speranza".

Il grande psicoanalista **Viktor Frankl** – che ha vissuto personalmente l'esperienza dei lager nazisti – ha studiato i meccanismi che rendono possibile la sopravvivenza anche in condizioni estreme. Analizzando i drammi che avvenivano davanti a suoi occhi si rese conto che nel lager tendeva a sopravvivere non chi era più forte, più in salute, o – come avrebbe detto Darwin – chi era più flessibile e adattivo. Sopravviveva invece chi poteva trovare un significato anche nella follia che stava vivendo. In caso contrario finiva per arrendersi, rinunciando a vivere. Per questo motivo, a esergo del suo celebre libro "*Uno psicologo nei lager*", ha scelto una frase potente di Friedrich Nietzsche che riassume in modo illuminante la forza del *purpose*: «Chi ha un perché nella vita può sopportare quasi ogni come».

Unito a un *purpose* potente e condiviso, vi è una seconda attitudine necessaria per vivere in tempi incerti e tempestosi: il sapere abitare, attraversare e attingere dalla complessità. Il mondo è intrinsecamente complesso; se ne sono accorti anche i fisici quando hanno enunciato il principio del dualismo onda-particella della materia. L'ambiguità non deriva dunque, come molti ritengono, da una nostra carenza informativa. È invece una proprietà del contesto, è forse il tocco della divinità. Affermava infatti **Orazio** in una delle sue Odi: «Un Dio prudente nasconde gli eventi del futuro sotto una notte caliginosa e ride se un mortale trepida guardando oltre».

Dobbiamo saper convivere con l'ambiguità e riuscire cogliere le sue **ricchezze informative**. Uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti, che non sono contrapposizioni inconciliabili ma una sorta di tensione feconda tra poli diversi e complementari: nello scontro fra una tesi e un'antitesi può sempre sorgere una nuova sintesi. Come ci suggeriscono i teorici della complessità dobbiamo imparare ad accettare la presenza di concetti inconciliabili passando dalla cultura dell'OR a quella quell'AND. E allora seguiamo il precetto del grande scrittore argentino **Jorge Luis Borges**: "Se incontri un bivio, imboccalo"

Lo zaino digitale: apprendere e gestire la conoscenza nell'era dello Smart Work



Tutto, tutto, tutto, è memoria (Giuseppe Ungaretti, poeta)

Nel suo libro del 1981, “Percorso critico”, **Richard Buckminster Fuller** – architetto americano e teorico dei sistemi – costruì la cosiddetta *knowledge doubling curve*, dopo aver notato che fino al 1900 la conoscenza umana era raddoppiata circa ogni secolo mentre successivamente iniziava una vera e propria accelerazione. Già alla fine della Seconda Guerra Mondiale il raddoppio era ogni 25 anni. In tempi recenti, IBM ha aneddoticamente contribuito alla teoria di Fuller con un rapporto, prevedendo che entro il 2020 la conoscenza raddoppierà ogni 12 ore alimentata soprattutto dall’**Internet of Things**. Anche se diversi tipi di conoscenza hanno naturalmente diversi tassi di crescita, è oramai accertato che la conoscenza umana stia aumentando a un ritmo straordinario. La domanda è dunque quanto l’uomo è preparato a questi cambiamenti, quanto il suo processo di apprendimento e aggiornamento riesce a stare al passo con questa vera e propria deflagrazione conoscitiva.

Il dubbio che ogni giorno si fa sempre più certezza è però che l’essere umano non riesca a cogliere questa opportunità/necessità e che stia gradualmente diventando “antiquato” – per usare una felice espressione coniata dal filosofo **Günther Anders** -, inadatto cioè a vivere e operare in questo contesto in vorticoso trasformazione. Un interessante libro di **Tom Nichols**, “*The Death of Expertise*”, affronta il tema di petto: mai così tante persone hanno avuto accesso a una tale mole di conoscenze, eppure non sono state mai così resistenti a imparare qualcosa. Oggi, qualsiasi

affermazione di competenza produce un'esplosione di rabbia da una parte della società, convinta che tali affermazioni non siano il risultato di una migliore conoscenza ma solo pericolosi "appelli all'autorità".

La sfida non è solo continuare ad apprendere ma è anche – forse soprattutto – ricordarsi quanto si è appreso e riutilizzare, non da pappagallo ma in modo creativo e combinatorio, quanto si ricorda. Il rischio di dimenticarsi è quasi una certezza; basta pensare all'*information overload* della società digitale che crea **stanchezza cognitiva** e al progressivo invecchiamento che ci fa perdere neuroni. E quando ricordiamo poco e male non solo perdiamo informazioni preziose ma rischiamo anche di prendere decisioni in base alle ultime informazioni e conoscenze che ci ricordiamo, non necessariamente le più pertinenti.

Serve dunque un metodo, ma anche un contenitore che raccolga questa conoscenza e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche – e soprattutto – il (ri)utilizzo (idealmente in forma creativa). Un contenitore che organizzi i contenuti digitali e li renda accessibili dalla Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo. Questo processo di raccolta sistematica di ciò che ci colpisce è dunque sempre più necessario.

Oltretutto, come ha osservato il filosofo **Bo Dahlbom**, «senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché. Anche il pensatore, il lavoratore della conoscenza, senza strumenti, con il solo cervello, non può fare granché». Che strumenti ci servono dunque per lavorare? E soprattutto se non ce li portiamo dietro quando facciamo Smart Work, per quanto tempo possiamo stare lontano dall'ufficio?

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario, anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Per questi motivi il contenitore/strumento digitale della nostra conoscenza – o meglio lo "zaino digitale" – è sempre più vitale. Questa espressione si origina dalla potente metafora dello zaino, usata da **George Clooney** nel celebre "discorso dello zaino" uno dei climax del film "Tra le nuvole" di **Jason Reitman** (2009).

Il passaggio è noto: «Immaginate per un attimo di avere uno zaino sulle spalle, cercate di sentire le cinghie sulle vostre spalle. Ora dovete riempirlo con tutte le cose che avete nella vita. Cominciate da quelle piccole». Non vanno messe troppe cose, altrimenti lo zaino si appesantisce, ma tutte quelle importanti; non solo quelle che sappiamo ci serviranno ma anche quelle che ci potrebbero servire, magari per un'emergenza. Il lavoratore nomade del XXI secolo deve portarsi dunque sempre con sé uno "zaino digitale", riempito con 3 tipologie di accessori: device, applicazioni software (app) e contenuti.

Uno degli aspetti che determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici smart worker sarà la ricchezza e articolazione dei contenuti presenti nel suo "zaino digitale", contenuti che gli consentiranno di creare – da ogni luogo e ogniqualvolta sia necessario – un autentico valore aggiunto. Se sto svolgendo un compito creativo devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato, che mi ha colpito. E devo poterlo fare in modo sistematico.

Questo contenitore personale digitale deve quindi contenere idee, informazioni, pezzi di libri che ci hanno colpito, appunti sparsi e su cui stiamo lavorando, ricordi, curiosità: un contenitore

dunque realizzato come sito web, uno spazio accessibile dovunque ci sia un collegamento alla Rete.

Questo contenitore digitale richiama naturalmente il concetto di biblioteca personale, anche se vi aggiunge la nozione di portabilità. Oltretutto la nostra biblioteca ci rappresenta, ci caratterizza. Notava **Marguerite Yourcenar** nel suo splendido “Memorie di Adriano” che «uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d’un uomo è ricostruire la sua biblioteca»: noi siamo anche ciò che leggiamo ... ma non solo; come ci ricorda **Umberto Eco**: «Io sono la mia memoria. Senza memoria, la mia identità si dissolve e io scompaio».

E quindi lo “zaino digitale” non solo ci rende più efficaci ed efficienti, ma contribuisce a definirci, diventa sia una sorta di nostra memoria estesa sia una rappresentazione di noi stessi, dei nostri gusti, delle nostre preferenze: il nostro gemello digitale o meglio il nostro sé digitale, la nostra immagine e storia nel mondo digitale.

I giovani e la sfida del “Digital onboarding”



I recenti rapporti sull’impatto dello smart work sono tutti concordi nel valutare positivamente il contributo del lavoro da casa alla produttività. Sia quello di **Capgemini** (“The future of work: From remote to hybrid”) sia quello della **School of Management del Politecnico di Milano** (Osservatorio Smart Working), seppure con diversi numeri e considerazioni. Ma questi risultati si applicano a tutti i contesti? C’è un ambito, infatti, in cui il fenomeno sembra avere un effetto contrario. È quello relativo ai giovani, soprattutto a quei giovani che iniziano una nuova attività presso l’azienda, spesso la prima della loro esperienza professionale.

A una prima analisi il dato sembra controintuitivo. Pensare che i giovani, proprio i famosi “nativi digitali”, siano il gruppo che peggio si è adattato al contesto lavorativo forzato dal Covid, sembra quasi un errore di misurazione, una sorta di malocchio lanciato dagli “immigrati digitali” per lenire un po’ delle loro frustrazioni. Eppure, è proprio così. I motivi sono sostanzialmente due. Innanzitutto, il fatto che i giovani abbiano una relativa se non inesistente esperienza aziendale; non hanno vissuto le sue luci e le sue ombre. I luoghi di lavoro, soprattutto all’inizio, sono affascinanti, molto diversi dagli ambienti a cui erano abituati, pieni di novità, stimoli e cose da scoprire.

In secondo luogo, è la natura stessa del processo di inserimento nella vita aziendale che mal si adatta a un digitale spinto. L’*onboarding*, perché sia efficace, richiede infatti un coinvolgimento diretto della persona nella vita aziendale, per osservare comportamenti, parlare e confrontarsi con i colleghi, e soddisfare anche le curiosità più recondite. I due aspetti centrali di questo percorso sono l’osservazione diretta e le domande anche intime. In entrambi i casi le attività da remoto

riducono drasticamente le possibilità di osservare e domandare in profondità. Nel caso dell'osservazione la cosa è ovvia, mentre nel caso delle domande è meno evidente. La "riunionite compulsiva" causata dallo smart work ha rarefatto i momenti in cui i capi sono disponibili. Certamente si può domandare al capo o collega tramite e-mail, ma in questo caso la domanda si formalizza e soprattutto rimane come testimonianza. Ed è proprio questo l'aspetto più critico: mentre si può differire l'osservazione dei luoghi di lavoro quando si tornerà in ufficio, certe risposte si devono avere subito perché sono necessarie per organizzare il lavoro al meglio ed entrare con il passo e il tono emotivo giusto nel nuovo ambiente professionale; e lasciare tracce scritte di domande ingenuie non piace a nessuno.

Esiste un'ulteriore criticità che tocca un po' tutti ma incide maggiormente nei giovani: la dilatazione degli orari di lavoro. Il percepito di tutti è che da casa si lavori molto di più, che non si stacchi mai. Poiché l'evidenza di questo periodo di lockdown ci ha detto che non si è prodotto di più ma solo lavorato di più – sono ad esempio esplose le riunioni e si sono infittite tutte le forme di comunicazione digitale – la sensazione è che la produttività reale (output diviso tempo allocato) sia nei fatti peggiorata. E a farne le spese sono soprattutto i giovani, non solo per la loro inesperienza, ma anche per essere gli ultimi anelli della catena, quelli su cui si tende a scaricare inefficienza e a pretendere più impegno e dedizione.

Per contrastare questo fenomeno, allora, serve una maggiore attenzione – non solo professionale ma anche emotiva – dei capi nei confronti dei giovani, soprattutto quelli di fresca nomina. Questa criticità ci ricorda anche, se ancora fosse necessario, che lo smart work, perché sia davvero efficace, non deve essere la semplice fotocopia in remoto di quanto si faceva in ufficio, ma è qualcosa di diverso, sensibile ai differenti luoghi di lavoro, alle specificità emotive indotte dal distanziamento e alle reali capacità di autonomizzazione delle singole persone.

La “Rete” come nuovo paradigma organizzativo?



L'ufficio è un luogo adatto per l'attività di ogni giorno, ma non il posto migliore per pensare in grande (anonimo)

La rivoluzione digitale e la nascita di Internet non solo hanno creato straordinari prodotti e servizi, ma hanno anche fatto nascere aziende – di grandissimo successo – con modelli organizzativi, processi e competenze molto diverse da quelle comunemente adottate. Molte aziende tradizionali, nei loro percorsi di *digital transformation*, si stanno chiedendo quanto si debbano imitare questi modelli.

Quattro in particolare, fra i tanti modelli “nati in Rete” e “organizzati a mo’ di rete”, sembrano essere interessanti e in grado di suggerire approcci organizzativi capaci di cogliere con maggiore efficacia le opportunità offerte dal rapido diffondersi del digitale: **team e aziende virtuali, co-working, crowdsourcing e leaderless company.**

I team e le aziende virtuali sfruttano appieno le possibilità di lavoro nomadico e remoto del digitale, reso ancora più necessario dalla pandemia. I due principali benefici a cui tendono sono la maggiore vicinanza con i clienti e l’eliminazione dei tempi morti (e delle scomodità) per raggiungere gli uffici. Le strutture commerciali da tempo adottano varie forme di team virtuali, ma la spinta verso una vera e propria azienda virtuale senza sede fisica è recente e abbina le nuove potenzialità offerte dallo **smart work** e dalle soluzioni cloud alla crescente richiesta di distanziamento sociale.

Il *co-working* considera gli uffici ancora centrali nei processi di lavoro – perché sviluppano relazioni, facilitano il lavoro in team e creano senso di appartenenza – ma ne cambia le logiche allocative. Scompaiono i concetti di ufficio personale e il paradigma dell'ufficio “senza carta” diventa uno degli obiettivi e spesso è la misura stessa del successo dell'iniziativa. Il luogo di lavoro viene riletto completamente come occasione di lavoro condiviso: le postazioni di lavoro personali non sono più fisse e aumentano i luoghi collettivi, sia di lavoro, come le sale riunioni, sia di relax. Il ripensamento degli spazi di lavoro a valle del Covid sta creando anche nuove formule di condivisione. La più interessante è certamente l'**Hub-quarter** lanciato da [eFM](#), un'evoluzione del concetto di headquarter per abilitare *co-working* fra più aziende.

Il crowdsourcing indica lo sviluppo collettivo di un progetto da parte di un gruppo (potenzialmente numeroso) di persone esterne all'azienda. Agli inizi il contributo era solo volontaristico, mentre oggi ci sono piattaforme che organizzano contest su specifici temi con premi in denaro per i vincitori (che sono a tutti gli effetti gli onorari professionali per il lavoro fatto). In molti casi, pensiamo allo sviluppo dell'Open Source o alla creazione di loghi, spot o vere e proprie campagne pubblicitarie: il beneficio non è solo la riduzione dei costi o la velocità esecutiva, ma il fatto che il progetto viene conosciuto da più persone e coloro che vi partecipano ne diventano in qualche modo co-autori e sponsor. Vi sono poi forme estreme – ad esempio i cosiddetti hackathon – dove la gara si basa su un compito molto specifico e il tutto si deve completare in un massimo di due giorni (notti comprese). Realtà come **InnoCentive** (le cui sfide su temi di frontiera del R&D sono seguite da centinaia di migliaia di scienziati e ricercatori, professionisti, ma anche da dilettanti) hanno portato il tema del crowdsourcing dentro i processi core delle imprese.

La *leaderless company* è la forma più estrema di *digital transformation*. Uno degli articoli più celebri sul tema è “*First, Let's Fire All the Managers*” scritto da **Gary Hamel** per *Harvard Business Review* nel dicembre 2011 dove spiegava «*how to create an organization that combines managerial discipline and market-centric flexibility – without bosses, titles, or promotions*». Questa tesi, piena di stimoli interessanti ma fatta più per stupire che non per aiutare, sta già producendo i suoi effetti, non sempre positivi. Un recente dossier pubblicato dall'*Internazionale* dedicato alle nuove pratiche di lavoro rese possibili dal digitale titolava: “Il mio capo è un algoritmo”. Il capo non è solo colui che dà i compiti e verifica che vengano svolti: indirizza (quando il percorso non è chiaro), contribuisce fattivamente ai brainstorming, stimola, motiva, giudica e valuta, allenta la tensione e dirime i conflitti, si fa carico delle criticità e protegge il team quando serve, si espone verso i capi dei capi... Uno dei casi più interessanti di azienda “senza capi” è certamente la cosiddetta *Holacracy*. Lanciato nel 2009 dal programmatore software **Brian Robertson**, questo vero e proprio movimento vuole sostituire la tradizionale gerarchia manageriale con meccanismi operativi peer-to-peer in grado di migliorare la trasparenza, l'accountability e l'agilità organizzativa. L'idea di base è di “distribuire” l'autorità all'interno dei team di progetto per consentire a ciascuno (che se lo meriti ...) di assumere (temporaneamente, ogniqualvolta serve) ruoli di leadership e di prendere decisioni motivate e supportate. La metafora che guida l'*Holacracy* sono i sistemi biologici che si auto-organizzano. Uno dei casi più noti di applicazione di questo metodo è l'azienda **Zappos**, famoso sito di e-commerce di scarpe e abbigliamento.

Da queste realtà emergono certamente alcuni aspetti interessanti e potenzialmente molto utili nel migliorare le performance anche delle aziende “tradizionali”. In particolare:

- Agilità organizzativa che riduce le overhead e gli appesantimenti burocratici riducendo i tempi di risposta e le capacità adattative.

- Riduzione (ma non eliminazione) della pressione gerarchica: la gerarchia può essere dannosa nei processi di crescita disruptive ma può essere molto utile (e necessaria) nei momenti difficili e di crisi, dove bisogna prendere decisioni complesse e responsabili e anche proteggere risorse non immediatamente utilizzabili.
- Facile accesso per tutti a una straordinaria ricchezza di informazioni, idee, esempi vincenti, a patto che si sappiano sia valutare che utilizzare correttamente.

Che fare allora? Dobbiamo cogliere sì le analogie fra la dimensione virtuale e la realtà fisica, ma farlo con intelligenza; attingere alle similitudini che funzionano sulla Rete ma nel rispetto della diversità e delle specificità (di contesto, legate alle consuetudini e storia dell'azienda) che la "traduzione" deve tenere in massima considerazione.

Il digitale e la sostenibilità: oltre il modello ESG



Vorrei portare al tema della sostenibilità – in questi tempi letto, declamato e vivisezionato in ogni sua parte – tre ulteriori riflessioni che spero possano contribuire a una lettura più razionale e meno ideologica. La prima è relativa alle metriche con cui si misura o si vorrebbe misurare la sostenibilità. Vengono spesso sbandierati i “mitici” **SDG** (Sustainable Development Goals) che nei fatti restano un grappolo di sogni irrealizzabili. Uno per tutti la cancellazione della povertà: “Entro il 2030, eliminare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo” oppure “Entro il 2020, costruire la resilienza dei poveri e di quelli in situazioni vulnerabili e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità a eventi estremi ...”.

Oggi ogni grande azienda apre il proprio storytelling sulla sostenibilità richiamando questi principi (il che ricorda *l'ipse dixit* in voga nel Medioevo) affermando di averli pienamente sposati e di aver deciso di concentrarsi su un sottoinsieme per avere un maggiore impatto. D'altra parte, è risaputo che obiettivi troppo ambiziosi e sfidanti – nei fatti irrealizzabili – si trasformano facilmente in dichiarazioni di principio oppure in alibi, così da potersi accontentare di qualcosa di molto distante dal proposito originario. Un compromesso considerato comunque accettabile vista la dimensione della sfida. Se poi gli obiettivi sono molti, la scelta di quelli più coerenti (nella zona di comfort diremmo noi) viene ancora più naturale. Risultato: tutte le grandi aziende stanno facendo cose importanti sulla sostenibilità e ne sono fiere ... anche se nell'anno successivo faranno ancora di più.

Ciò che serve, io credo, è ottenere un impatto integrale e positivo che sia sufficientemente buono – «good enough» se volessimo rubare l'espressione al pediatra e psicoanalista inglese **Donald Winnicott**. Un impatto in grado di agire simultaneamente e sinergicamente su tre dimensioni

(economica, sociale e ambientale) per innescare e “sostenere la sostenibilità” di lungo termine ma soprattutto con obiettivi realistici e fattibili. Winnicott sapeva che la madre perfetta non solo era irrealistica, ma finiva con il suggerire un modello imitativo disfunzionale, capace cioè di creare non solo alibi ma anche frustrazioni per la sua irraggiungibilità.

Un cambio di mentalità

La seconda riflessione è relativa al cambiamento di mentalità dei decisori delle aziende, i veri protagonisti degli impatti dell'economia sulla società e l'ambiente. Non è sufficiente comunicare quanto di bene si fa all'ambiente e alla società nei bilanci di sostenibilità. Questo tipo di comunicazione rischia sempre due tipi di derive: la sovra-comunicazione – che tende a essere manipolativa o rumorosa e quindi essa stessa inquinante – e la comunicazione fallace, quella difensiva che pretende per esempio che un elenco parziale di cose fatte suggerisca completezza. Nella comunicazione autentica, infatti, non basta il *logos* – i fatti, le azioni compiute, le argomentazioni stringenti – ma sono necessari anche il *pathos* e l'*ethos* e cioè il saper mettere in gioco le proprie emozioni e il volersi esporre personalmente con punti di vista e azioni personali. Un'azienda autenticamente “sostenibile” è pertanto costituita da leader che “dicono” la verità non con le parole ma con le loro azioni, quelle figure solari che nell'antica Grecia erano chiamate *parresiastes* e godevano del diritto non solo di parola ma anche di ascolto.

È allora necessario progettare in modo sistematico attività educative sui pivot del cambiamento aziendale, su quelle figure cioè capaci – per ruolo, autorevolezza o competenza – di guidare e attuare i cambiamenti dell'azienda e innescare processi imitativi. Innanzitutto, il top management, le figure carismatiche e le risorse ad alto potenziale. Solo in questo modo le aziende potranno iniziare a ripensare alla loro stessa missione e (ri)formulare il piano strategico, in modo che sia anche strutturalmente e nativamente sostenibile. Bisogna incidere, dunque, non solo sulle capacità ma anche sulle mentalità e la cosa è notoriamente difficile. Per questi motivi è nato a Torino il [Cottino Social Impact Campus](#), il primo campus in Europa interamente dedicato alla cultura dell'impatto sociale e dell'*impact investing*.

La sensibilità a questo nuovo approccio strategico-operativo (e non solo comunicativo) della sostenibilità si sta fortunatamente diffondendo. Una recente ricerca di **Mercer** mostra che l'incidenza delle aziende che presentano almeno un indicatore **ESG** (Environmental, Social, Governance) all'interno dei sistemi incentivanti di lungo termine è salita al 42% rispetto al 17% dell'anno precedente. Il commento del CEO di Mercer, **Marco Valerio Morelli**, evidenzia chiaramente il fenomeno: «Le parole chiave da aggiungere nel vocabolario dell'Executive Compensation sono sostenibilità, coerenza e trasparenza. Sostenibilità intesa come il crescente impegno delle società nella definizione di politiche che mettono al centro delle strategie aziendali l'ambiente, il territorio e le comunità».

Dal corretto al giusto

La terza riflessione è infine relativa all'ambito di intervento, ovvero dove deve essere applicato il concetto di sostenibilità. Come noto oggi non è più sufficiente sviluppare prodotti e servizi utili e desiderabili per i clienti e remunerare il capitale investito di azionisti e *debt holder*. È necessario anche creare un impatto positivo all'interno del proprio sistema di riferimento ed essere un'azienda per la quale ci si sente orgogliosi di lavorare.

Da un'abilità decisionale a tre dimensioni – poiché di un'azione valuta la fattibilità, l'utilità per il mercato e la remunerazione del capitale investito – la sostenibilità richiede di sviluppare una vera

e propria capacità di discernimento in grado di prendere decisioni che abbraccino più aspetti. Non solo le tre dimensioni indicate prima ma anche l'equilibrio sociale, la qualità ambientale, il grado di irrobustimento di clienti e fornitori, il benessere psicologico dei dipendenti. Si tratta di decisioni, dunque, permeate di valori etici e quindi non solo "corrette" ma anche "giuste".

Creare le condizioni per generare quel (desiderabile) impatto positivo che l'azienda deve poter ottenere nel proprio ecosistema di riferimento (non solo esterno ma anche interno all'azienda) diventa sempre più necessario. E questo impatto si declina proprio lungo le tre direttrici ESG: Environment, Social e Governance. Questo significa in concreto impatto ambientale, impatto sociale e trasparenza/integrità nella conduzione della stessa azienda, che deve diventare, o meglio rimanere, "a good place to work" e a cui spetta il presidio della sostenibilità più strettamente economica. Ma queste tre direttrici non colgono tutti gli ambiti in cui può verificarsi un impatto devastante e quindi da presidiare. Sta infatti emergendo una quarta direttrice di intervento: l'universo digitale. Per molti – soprattutto per i fornitori di queste tecnologie – il digitale viene considerato una delle possibili leve per vincere le sfide sociali e ambientali e di governance delle aziende, anzi addirittura "la soluzione". Ma a ben vedere il digitale è innanzitutto molto di più di una tecnologia e un settore economico. Si tratta di un vero e proprio ambiente – anzi universo – con le proprie leggi, i propri principi di funzionamento e che avvolge sempre di più e con maglie sempre più strette l'intera umanità. Umanità che non si limita a usare il digitale ma ci interagisce, lo abita e talvolta lo subisce.

Inoltre, la sua dimensione problematica – il lato oscuro – è strutturale, quasi complementare al lato brillante dell'innovazione. Possiamo dire che le due polarità si definiscono e si alimentano a vicenda. Quanto più una tecnologia è potente e crea opportunità tanto più sviluppa dimensioni potenzialmente problematiche, in quanto legate a errori di utilizzo, a comportamenti imprevedibili o all'uso "non etico" fatto da coloro che *The Economist* – in un efficace articolo sul tema – ha chiamato "wrongdoers" e che noi diremmo malintenzionati. **Klaus Schwab**, fondatore del **World Economic Forum**, ha riassunto questa duplicità del digitale in modo bruciante e illuminante: «La tecnologia è allo stesso tempo l'agente disgregatore e la forza motrice del progresso».

Decisori e utenti possono essere inconsapevoli dei danni generabili dal digitale. Mentre sul fronte dell'impatto ambientale e sociale è possibile identificare e bandire le azioni dannose, nel caso del digitale la situazione è molto più complessa, soprattutto dopo l'avvento dell'intelligenza artificiale. Senza una conoscenza approfondita di queste tecnologie è infatti sempre più probabile prendere, in piena buona fede, decisioni i cui esiti si possono rivelare successivamente nefasti. Infatti – come ci ricorda il filosofo **Paul Goodman** – «dipenda o no dalla nuova ricerca scientifica, la tecnologia è un ramo della filosofia morale, non della scienza» perché attiene agli impatti, più o meno consapevoli, delle sue azioni.

È necessario quindi incominciare a parlare di modello **ESDG** – Environment, Social, Digital and Governance. E mai come per il digitale la raccomandazione del filosofo **Hans Jonas** alla base del suo principio legislativo di precauzione – sancito nella **Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e Sviluppo** di Rio de Janeiro nel 1992 – è particolarmente azzeccata: «non si deve mai fare dell'esistenza o dell'essenza dell'uomo globalmente inteso una posta in gioco nelle scommesse dell'agire».

Spazi di lavoro e rischi professionali: cambiano i confini fra pubblico e privato



L'epidemia di **Covid-19** e la **rivoluzione digitale** – sempre più diffusa e coinvolgente – stanno ridefinendo i confini fra pubblico e privato. In particolare, sono tre le dimensioni in grande trasformazione: il concetto stesso di **privacy**, intesa come sfera personale invalicabile, la netta suddivisione dello spazio in pubblico e privato e la limitazione di comportamenti un tempo considerati legittimi in ogni contesto e non normabili né sanzionabili.

Questi temi sono riconducibili a un ambito relativamente recente della dottrina politica – la biopolitica – introdotto da [Michel Foucault](#) e ripreso da alcuni filosofi italiani come [Giorgio Agamben](#) e [Roberto Esposito](#). La politica diventa biopolitica quando si occupa di conservazione della vita dei propri cittadini. Nei fatti il filosofo francese ha contribuito a chiarire come gli stati moderni hanno gestito (e gestiscono) le epidemie. Michel Foucault ha dimostrato che nel tardo XVII secolo epidemie urbane come il vaiolo e il colera non venivano più gestite tramite una divisione binaria fra sani e ammalati – come era normalmente fatto ad esempio per la peste – ma piuttosto tramite la quantificazione e gestione dei rischi valutati su tutta la popolazione, sviluppando un vero e proprio “apparato di sicurezza” per la **salute pubblica**.



Il digitale applicato alla **mobilità** è un ottimo laboratorio per studiare sia le straordinarie potenzialità sia i grandi rischi associati all'adozione diffusa di piattaforme per la raccolta sistematica dei **dati personali**. I rischi però spesso non sono immediatamente visibili o facilmente

perimetrabili. Il tema è noto: si vuole alleggerire la stretta del lockdown grazie a un controllo diffuso della mobilità delle persone e dei loro contatti con altre persone, potenzialmente infette o portatrici sane del Covid. Messa da parte i temi tecnici

relativi alle prestazioni e alla robustezza della soluzione digitale che si vuole adottare, la questione centrale è la privacy: tracciare movimenti e relazioni dei cittadini in modo sistematico e continuativo cambia il concetto di libertà e anche di sicurezza.

C'è ovviamente una notevole similitudine con la situazione emergenziale sorta dopo l'attentato alle *Torri Gemelle* dell'11 settembre 2001. In quel caso si cercavano modi per scoprire tra le persone comuni i terroristi prima del loro manifestarsi; oggi l'obiettivo è identificare non solo i malati, ma anche portatori sani prima che diventino veicoli di contagio. Il dilemma introdotto dalla gestione del Covid è dunque: proteggiamo l'economia o salviamo vite umane? Come ogni dilemma, però, va valutato in una prospettiva più ampia per evitare di cadere nelle polarizzazioni alimentate da una lettura ideologica o di parte; solo in questo modo possono emergere possibili opzioni.

La retorica si è occupata di questa tipologia di dilemmi e di come (evitare di) presentare in modo strumentale una questione. La tecnica manipolativa – fallacia la chiamavano i retori antichi – utilizzata è la “falsa-dicotomia”, che potremmo ribattezzare “o-con-me-o-contro-di-me”. Questo ragionamento fallace – molto utilizzato soprattutto dai politici populistici – nega le vie intermedie, la ricchezza delle soluzioni alternative, schiacciando il dibattito sui due estremi e convincendo che solo un estremo è accettabile; accettare l'altra opzione sarebbe infatti una catastrofe certa. Che implicazioni per il mondo del lavoro nascono, allora, a valle della pandemia (e dal conseguente distanziamento sociale forzato) e da una sempre più spinta digitalizzazione? Una delle conseguenze è proprio la ridefinizione dei confini tra spazio pubblico e spazio privato ... e qui entra in gioco lo smart work: lavorare da casa trasforma infatti lo spazio domestico in un prolungamento dell'ufficio. A questo percorso di “remotizzazione”, il Covid, aggiunge anche la dimensione sanitaria. A molti sarà capitato di fare delle riunioni con parte del personale a casa e parte in ufficio.

Il paradosso è che le persone in ufficio devono tenere le mascherine (per policy aziendale) mentre chi lavorava da casa no. Infatti, nello spazio privato io sono l'unico responsabile della mia salute, mentre in quello pubblico no. Se sono obbligato a lavorare in uno spazio pubblico – dopo che il lockdown ha dimostrato che è possibile ed efficace lavorare anche da casa – è come se mi venisse richiesto di espormi a una nuova tipologia di rischio professionale, che non è più solo legata a specifiche categorie professionali (generalmente coperte da integrazioni retributive), ma è una sorta di rischio “pubblico”, legato al mio lavorare in **spazi collettivi** (per me pubblici). E il dover assumersi questi rischi può anche essere “imposto”, in maniera più o meno diretta, dalla legge. Non solo obbligando alcune categorie di servizi pubblici a lavorare in ambienti potenzialmente insicuri – pensiamo ai medici, agli infermieri, ma anche alla pubblica sicurezza – ma anche

consentendo ad alcune categorie di servizi privati di non sottostare al vincolo del lockdown. È stato il caso, ad esempio, di chi fa consegne a domicilio. Questo servizio privato è improvvisamente diventato un servizio pubblico di prima necessità. Assisteremo dunque, nei tempi a venire, a una vera e ridefinizione della sfera (informativa) e dello spazio personale, nella speranza che l'essere umano continui a rimanere al centro e la tecnologia rimanga al suo servizio.

BIOPOLITICA

COVID-19

GIORGIO AGAMBEN

LAVORO

LOCKDOWN

MICHEL FOUCAULT

PRIVACY

PRIVATO

PUBBLICO

RISCHI PROFESSIONALI

ROBERTO ESPOSITO

Perché l'ennesima rubrica sul *disruptive work*



Perché l'enfasi sulla dimensione **disruptive** della rivoluzione digitale? Sostanzialmente per tre motivi: innanzitutto perché il digitale sta cambiando davvero tutto ... e lo scoppio della pandemia – con tutte le sue conseguenze (solo alcune delle quali ipotizzabili nel momento in cui scrivo) – ha ulteriormente rafforzato la **forza trasformativa**.

In secondo luogo per il fatto che, se i cambiamenti non fossero dirompenti, non varrebbe la pena parlarne.

E infine perché considero l'essere disruptive non come qualcosa di necessariamente desiderabile quanto piuttosto uno scenario possibile verso cui non si deve puntare in modo fideistico e acritico; uno scenario da studiare, comprendere in profondità ma sempre da tenere sotto controllo.

Una cosa è certa: ci dovremo abituare a una nuova normalità. Non tanto un "new normal" ma piuttosto un "**next normal**": qualcosa, cioè, non solo di mai visto prima e quindi profondamente diverso dall'oggi, ma anche il capitolo successivo della storia di "longue durée" scritta dalla rivoluzione tecnologica.

Sulle meraviglie del digitale e le sue magnifiche sorti e progressive si sono versati fiumi di inchiostro. Preferisco piuttosto soffermarmi sulle dimensioni potenzialmente problematiche perché qui si giocherà la partita del futuro. Come ha acutamente osservato il filosofo [Nick Bostrom](#) riflettendo sull'intelligenza artificiale nel suo "Superintelligenza. Tendenze, pericoli, strategie": «Sui rischi mi dilungo più che sui potenziali vantaggi, ma ciò non significa che non giudichi enormi questi ultimi; penso semplicemente che a questo punto della storia – mentre ci può bastare avere una vaga idea delle cose (astronomicamente) grandi in cui sperare se la transizione verso

l'intelligenza digitale andrà bene – sia urgente arrivare a capire in modo preciso e dettagliato quali situazioni potrebbero provocare problemi, per fare in modo di evitarle».

Per affrontare una sfida di tale complessità e articolazione i futuri talenti non dovranno essere solo smart, ma anche multidisciplinari, sensibili ai temi etici e soprattutto ingegnosi. Da un'abilità decisionale a due dimensioni – utilità per il mercato e remunerazione degli azionisti e del capitale investito – si dovrà sviluppare una capacità di discernimento in grado di prendere decisioni che abbraccino più dimensioni -non solo utilità e profitto ma anche equilibrio sociale, qualità ambientale, irrobustimento di clienti e fornitori, benessere psicologico dei dipendenti – e permeate di valori etici.

Il cuore di questa capacità è l'**arguzia** – da alcuni chiamata intelligenza pratica – che denota prontezza, sottigliezza d'ingegno e vivacità nel parlare e nello scrivere. Arguto vuol dire letteralmente acuto, penetrante, ma indica anche la capacità di cogliere ed esprimere gli aspetti più singolari delle cose.

Oltretutto:

1. L'arguzia richiede acutezza, che è propria della vista della lince, e cioè la capacità di penetrare e comprendere anche le cose più inaccessibili. Da questo concetto è nata l'*Accademia dei Lincei* per contrastare il carattere erudito e antiquario delle accademie del tempo e l'irrigidimento dell'insegnamento aristotelico dominante nelle università.

2. «L'intelletto senza agudeza ... è un sole senza luce», osserva **Baltasar Gracián**: è infatti essenziale avere un metodo non solo per conoscere ma anche per vivere bene; non il metodo scientifico del sistema deduttivo (da cui smart), bensì il metodo ingegnoso, che si accende con lo stupore evocatore della curiosità ... da cui nasce la novità. Questo metodo fa leva sul potere conoscitivo del pensiero ingegnoso e la funzione immaginifica di metafore e analogie.

3. Fonte dell'agudeza è l'antico sapere greco della *metis* (figlia di Oceano e simbolo dell'intelligenza femminile), un'intelligenza astuta e obliqua, accorta e polivalente, prudente e mobile.

In particolare, l'intelligenza metica è a suo agio nel regno dell'ambiguo e dell'imprevedibile e unisce l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, la vigile attenzione, il senso dell'opportunità, l'abilità in vari campi. Richiede dunque eclettismo e un'esperienza acquisita dopo lunghi anni di vita sul campo.



La figura di leader che meglio esemplifica e riassume questa forma di intelligenza pratica, particolarmente critica nei tempi attuali, è **Odiseo**: uno dei suoi epiteti era infatti *polùmetis*, dalle molte astuzie ... e cioè colui che possiede un'astuzia capace di manifestarsi in molti modi.

Anche gli antichi cacciatori e pescatori erano scaltri nel preparare le trappole e nel neutralizzare le astuzie del cervello animale. Infatti la *metis* presuppone l'unione di abilità umane e animali – la vista della lince, il polimorfismo del polipo, il mimetismo della seppia, la furbizia della volpe e unisce le capacità mimetiche (saper piegare le caratteristiche dell'ambiente, anche quelle più ostili, a proprio favore) con il saper cogliere il momento opportuno, quello che i greci chiamavano *kairos*, per distinguerlo dal tempo ufficiale – il *chronos* – che invece subiamo. Per colpire la preda, la freccia va infatti scoccata non prima né dopo, ma in “quel” momento.

Solo se sapremo unire la forza muscolare della tecnica con le abilità tutte umane di Odisseo sapremo attraversare le complessità di questi tempi, mantenendo la barra dritta. Nell'epoca dell'automazione sempre più spinta ritorna dunque la cibernetica, l'arte di navigare in mari tempestosi e orientarsi seguendo anche il volo degli uccelli e la stella polare. Di questo parleremo nella rubrica.

ARGUZIA

BALTASAR GRACIÁN

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

NEXT NORMAL

NICK BOSTROM

ODISSEO

RIVOLUZIONE DIGITALE