



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

INDICE

- **10 domande** da cui partire: siamo pronti per guidare le organizzazioni nel XXI secolo?
- **Cultura digitale:** oltre l'alfabetizzazione
- **La sfida degli obiettivi sfidanti:** siamo sicuri che l'asticella è davvero alta?
- **Ambiguità e VUCA:** abitare l'imprevedibilità del business
- **Il Coaching nell'era digitale:** rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo
- **Mentalità indiziaria:** trasformare i (big) data in conoscenza e abilità decisionale
- **Il sé digitale:** organizzare e alimentare la conoscenza personale
- **Il lato oscuro del digitale:** se lo conosci lo eviti
 - **Il digitale riletto con la lente di Freud:** il perturbante del XXI secolo
- **Decidere o discernere:** questo è il problema
- **Regole del pollice e *learning by doing*:** l'euristica della leadership
- **Il ritorno dell'umano nell'era della iper-tecnica**
- **Tutto è comunicazione:** l'ars retorica e la leadership del XXI secolo
- **Smart Work a cavallo fra tecnologia e luoghi di lavoro:** un nuovo dialogo fra HR, architettura e digitale
- **Leadership e neuroscienza:** *scarcity*, bias cognitivi, automatismi ... ciò che i capi non possono non sapere dei propri collaboratori ... e di se stessi
- **Esperimenti del pensiero e "Intuition pumps":** i (nuovi) strumenti per rafforzare l'arte di ragionare
- **Aziende digitali:** luci e ombre dei nuovi modelli organizzativi nati con la Rete
- **Raccontare l'innovazione:** lo story-telling alle prese col futuro
- **Critica della ragion manageriale:** qualche riflessione con la lente del digitale
- **Digital Readiness:** valutare le competenze digitali di imprenditori e Top Manager
- **"Dare i numeri":** la retorica del dato sempre in agguato
- **Finanziare la *Digital Transformation*:** errori, luoghi comuni e opportunità
- **Quando un super-venditore incontra il digitale ...**

- **Come “fabbricare” le Soft Skills:** niente di più hard
- **Negazionismo digitale:** come aggirare le barriere di chi teme l’innovazione
- **I sistemi di rappresentanza e la sfida del digitale**
- **Le riunioni nell’era del CoVid e del distanziamento sociale**

10 domande da cui partire: siamo pronti per guidare le organizzazioni nel XXI secolo?

Una riflessione articolata sul mestiere del manager e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere ...) leader non può non partire da alcune domande scomode, poco frequentate, spesso lasciate inevase (o addirittura ignorate). Eccole, le domande con cui da molto tempo mi sto confrontando e che – talvolta – non mi fanno dormire di notte 😊

1. Come devo gestire **l’assenza di informazioni e di indicazioni**, **l’ambiguità** del contesto e l’imprevedibilità ?
2. Come mi **aggiorno**, su quali fonti, con quale frequenza e con quali finalità ?
3. Il **digitale** ha (come dovrebbe) davvero **migliorato le mie prestazioni e abilità manageriali** ?
4. Ho compreso in profondità le **trasformazioni** che il **digitale** sta portando su di me, sui miei clienti, sui miei collaboratori (... e sui miei figli) ?
5. Sono **consapevole delle crescenti dimensioni problematiche (il lato oscuro) del digitale** ? Come le sto fronteggiando / contenendo ?
6. So orientare correttamente le **decisioni che “toccano” la dimensione digitale** ?
7. Domino il mio tempo e quello dei miei collaboratori ? sono conscio di come spendo davvero **il mio tempo** ?
8. Mi ritengo **un persuasore capace** ? Soprattutto quando si tratta di presentare progetti sfidanti, difendersi da risultati sotto le attese o negoziare partendo da posizioni svantaggiate ?
9. Mi considero un **buon motivatore** di persone (anche senza l’aiuto degli incentivi) ? So dare feedback negativi trasformandoli in carica motivazionale ? so leggere il “non detto” dei miei collaboratori ?
10. Come noto, uno dei segreti di Steve Jobs – per innovare prima e meglio degli altri – era **l’arte di “connettere i puntini”**. Io pratico quest’arte ?

La lista è naturalmente parziale ed è soggetta a variazioni e aggiunte – man mano che si sviluppa sia la riflessione sia i commenti e punti di vista di chi avrà la bontà di leggere questo blog.

Sono domande normali – alcune addirittura banali nella loro naturalezza e ordinarietà – ma che sottendono questioni che troppo spesso diamo per scontate.

Anche le pratiche di lavoro di successo – perfino quelle più consolidate – richiedono verifiche periodiche, messe a punto, riparazioni e integrazioni. Cambiano i contesti, le dinamiche competitive, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori (... e dei clienti) – in particolare di quelli più giovani. E l’esperienza che maturiamo sul campo non può non cambiare i nostri comportamenti anche in modo consapevole e meditato.

L’obiettivo di queste riflessioni sul blog di Nòva non è naturalmente dare risposte premasticate e soprattutto definitive (chi sarebbe così folle ...), quanto piuttosto rileggere con spirito indagatore e curioso la nostra esperienza sul campo (ma anche dei nostri concorrenti più stimati), abbozzare delle chiavi di lettura e soprattutto creare consapevolezza sulla rilevanza e articolazione del tema, il tutto con anche la grande lente del digitale, che tutto sta cambiando

Quanto più il “gioco si fa duro” tanto più i manager si buttano sull’operatività e sacrificano il tempo alla riflessione, alla consapevolezza, all’auto-critica. Il rischio è di perdere la “guida di noi stessi” e diventare essenzialmente reattivi ai compiti assegnati, al contingente, alle richieste che ci vengono dalle mail.

Cultura digitale: oltre l'alfabetizzazione

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale (Donald Norman)

Dietro tutte le domande fatte nel precedente blog si aggira uno spettro: il digitale e il suo portato di innovazione, trasformazioni, fallimenti.

Le tecnologie digitali non si limitano a complessificare l'ambiente in cui viviamo e a fornire con sempre maggiore frequenza strumenti nuovi e sempre più potenti (e, conseguentemente, anche pericolosi) ma ci modificano nel profondo. Tanto è vero che molti studiosi incominciano a parlare di questione antropologica legata alla tecnica e cercano di mettere a fuoco come e dove (in maniera oltretutto non sempre desiderabile) le nuove tecnologie stanno trasformando l'uomo e le sue modalità non solo di vivere ma anche di ragionare, percepirsi, raccontarsi.

E non si limitano a portare evidenti miglioramenti. Il lato oscuro di queste tecnologie – infatti – sta crescendo, come i giornali quasi quotidianamente ci testimoniano. I crescenti problemi di sicurezza e privacy, le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre, i crescenti problemi dello smaltimento del digitale o l'uso militare fatto dalle "centrali del terrore" sono solo alcune delle criticità che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza.

Per questi motivi si sta sviluppando una vera e propria corrente filosofica che cerca di inquadrare il tema della tecnologia in modo sistematico: Jacques Ellul, Hannah Arendt, Hans Jonas, Roberto Galimberti, ... Il capostipite della "filosofia della tecnologia" è considerato Martin Heidegger che ha posto il tema in una famosa conferenza del 1953 dal titolo *La questione della tecnica*. Una sua considerazione dà il senso della questione. «Non possiamo [...] esperire veramente il nostro rapporto con l'essenza della tecnica finché ci limitiamo a rappresentarci la tecnicità e a praticarla, a rassegnarci ad essa o a fuggirla. Restiamo sempre prigionieri della tecnica e incatenati ad essa, sia che la accettiamo con entusiasmo, sia che la neghiamo con veemenza». In uno scritto successivo, porta oltre il ragionamento: «Ciò che è veramente inquietante non è che il mondo si trasformi in un completo dominio della tecnica. Di gran lunga più inquietante è che l'uomo non è affatto preparato a questo radicale mutamento del mondo ... che non siamo ancora capaci di raggiungere, attraverso un pensiero meditante, un confronto adeguato con ciò che sta realmente emergendo nella nostra epoca» (Martin Heidegger, *L'abbandono*)

A tutto ciò il mondo delle imprese sta reagendo in vari modi: nascono nuovi modelli organizzativi – più decentrati, meno gerarchici, aperti all'esterno, "remotizzati" –, si sperimentano nuovi processi operativi e di *governance*, si sviluppano nuove competenze e attitudini, si danno nuovi ruoli all'utente (2.0), ...

Che fare ?

Verso la eLeadership ... Con questa espressione si intendono un insieme di competenze che uniscono, rafforzano e adattano (quindi anche ridefinendole) le tecniche e attitudini manageriali alla conoscenza "non superficiale" del digitale – la cosiddetta "*digital awareness*" – e all'abilità di muoversi e guidare in ambienti complessi e innovativi (nella doppia accezione di ambienti "nuovi" – mai sperimentati prima – e che richiedono strumenti e metodi non tradizionali).

Questo mix di competenze specialistiche, di attitudini (ed esperienze manageriale) e di sapienti pratiche digitali consente di gestire le organizzazioni negli ambienti caratterizzati da VUCA – caratterizzati cioè da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Questi ambienti possono essere certamente opachi e ansiogeni ma sono ricchissimi di informazioni, spunti e suggestioni. La vera sfida del manager non è ridurre la complessità e ambiguità ma conviverci estraendo il massimo dai segnali deboli e dagli indizi (apparentemente) contraddittori che il sistema manifesta.

Efficacissimo – a questo proposito – il suggerimento dato da papa Francesco ai Gesuiti che curano la pubblicazione de *La Civiltà Cattolica*: « Siate uomini di frontiera ... ma non cadete nella tentazione di

addomesticarle: si deve andare verso le frontiere e non portare le frontiere a casa per verniciarle un po' e addomesticarle.»

L'eLeadership rappresenta anche le modalità con cui il **leader si rapporta in modo virtuoso con il digitale**, il suo modo di costruirsi quelle pratiche manageriali quotidiane fortemente (ri)definite – ma non disumanizzate – dal digitale.

Tre pratiche, in particolare, sono di particolare rilevanza per i manager in posizione chiave :

- la gestione della propria conoscenza
- l'uso a efficace del tempo (proprio e dei propri collaboratori)
- la gestione del proprio ambiente comunicativo.

L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende da diversi fattori – molto più articolati e sofisticati da quali affrontati della banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a “leadership” dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere leadership con la lente del digitale e – sempre più frequentemente addirittura ripensarla. Come ha affermato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

L'alfabetizzazione punta 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 (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale 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
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche 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 sull'uso – 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 (ad es. l'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 ...).

Interessante è riprendere ciò che venne fatto in Olivetti ai tempi della gestione di Adriano: nonostante la matrice tecnologica dell'azienda, la presenza di intellettuali e letterati era considerata necessaria ed era trasversale. Si riteneva infatti – e a ragione – che le scienze umane potessero assicurare un progresso equilibrato dell'impresa ed evitassero gli eccessi del tecnicismo, contribuendo inoltre a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi. Scrittori e intellettuali che operavano in Olivetti non erano visti come un lusso o un “ornamento” dell'alta direzione, ma come fattori organici dello sviluppo aziendale, in particolare in settori critici come la pubblicità e comunicazione, le relazioni con il personale, i servizi sociali.

La sfida della *eLeadership* non è dunque tecnologica: è una sfida culturale.

La sfida degli obiettivi sfidanti: siamo sicuri che l'asticella è davvero alta ?

Non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati
(Albert Einstein)

Spesso mi capita di ascoltare un top manager che mi confida di aver dato ai suoi collaboratori degli obiettivi davvero sfidanti. Alla mia domanda “come sei certo che siano davvero sfidanti o fattibili” segue un momento di disorientamento e una risposta non sempre convincente ...

Come facciamo ad essere sicuri che un obiettivo sia davvero sfidante ? e soprattutto che i nostri collaboratori siano davvero in grado di affrontarlo con i giusti mezzi e – idealmente – portarlo a casa. Spesso l’ipotesi che facciamo nel dare questi obiettivi è alzare il livello di guardia, aumentare il commitment, eliminare ogni perdita di tempo e attività marginali per concentrare i nostri collaboratori su ciò che conta. Ma di fatto continuiamo giocare all’interno delle stesse regole e l’unica leva che adottiamo è motivazionale.

Proviamo a entrare più in profondità nel processo di identificazione delle sfide e nella loro traduzione in azioni e risultati. Generalmente diamo due tipi di obiettivi: nel primo tipo ci sono gli obiettivi “ordinari”, tipicamente espressi in percentuale rispetto all’anno precedente. Generalmente sono i più importanti e corposi: portare più fatturato, ridurre i costi operativi, aumentare la percentuale di incassi sul fatturato, contenere l’indebitamento finanziario rispetto all’anno precedente

Il secondo tipo di obiettivi sono quelli che potremmo chiamare stra-ordinari: spesso non c’è una storia precedente e il contributo di questi obiettivi rispetto ai risultati ultimi dell’azienda (ricavi, profitto, ritorno per l’azionista, ...) non è sempre facilmente collegabile da chi lo riceve. Quando diamo questo tipo di obiettivi chiediamo per esempio – oltre agli obiettivi ordinari – di portare nuovi clienti, di vendere anche un nuovo tipo di prodotto appena lanciato (e non solo quello conosciuto che si sa vendere), di recuperare clienti persi, di migliorare il clima interno ... Aziende come IBM hanno usato sistemi molto sofisticati per poter dare delle vere e proprie “costellazioni di obiettivi” (almeno l’x% del fatturato da win-back, almeno l’y% del fatturato sul prodotto X) riuscendo a “guidare” la forza vendita verso comportamenti strategici, necessari per entrare in una nuova fase del mercato, oppure di riposizionare con forza l’azienda senza perdere i benefici del posizionamento precedente.

Partiamo dalla prima tipologia di obiettivi. Normalmente alzare l’asticella vuol dire aumentare le richieste rispetto all’anno precedente (talvolta riducendo anche le leve e gli strumenti a disposizione come il budget di sconti o le spese promozionali). Ma spesso il processo di attribuzione degli obiettivi viene costruito dall’alto – generalmente per rimanere in certe cornici di budget richieste (o concordate) con gli azionisti. Pertanto i capi non “vedono” gli obiettivi e le loro raggiungibilità ma si limitano a imporli ai propri collaboratori ipotizzando che basti la pressione sui risultati (meno bonus o il rischio di essere licenziati) per ottenerli. Se poi i risultati non vengono conseguiti, è colpa dei collaboratori e si cambiano i manager intermedi.

Ma quando l’obiettivo è davvero “difficile” – sfidante dunque – porta chi lo riceve al di fuori della sua zona di “confort” e lo obbliga a trovare nuove strade, a dotarsi di nuovi strumenti e nuove informazioni, a ricercare nuove competenze.

Che fare ?

Non basta alzare l’asticella o dare obiettivi che “servono” per rispettare gli impegni di budget, bisogna “vedere” la loro fattibilità, intuire gli ostacoli e soprattutto comprendere gli strumenti necessari. Spesso servono interventi formativi, piccoli strumenti digitali (ad es per la gestione delle informazioni personali o il monitoraggio del proprio tempo) e la capacità di migliorare in maniera incrementale e “a zero costi incrementali” i processi operativi liberando tempo a chi deve portare a casa gli obiettivi per le attività a maggior valore aggiunto.

È in questo ambito che l’applicazione di metodologie di “re-design senza l’IT” (ad esempio il metodo Lean, nato nell’ambiente manifatturiero ma utilizzato con grande successo dal Gruppo BNP Paribas nel mondo dei servizi) possono dare grandi risultati.

È in questo ambito che gli interventi formativi (non quelli teorici ma quelli pratici, orientati al cambiamento) possono essere davvero preziosi ... non imposti da sedicenti piani formativi strategici o di *skill enhancement* generalizzato ma richiesti dal basso per aumentare le chances di portare a casa gli obiettivi sfidanti.

In un futuro sempre più imprevedibile e instabile, gli executive dovranno dunque andare oltre la gestione del probabile. Come suggerisce un recente articolo di McKinsey pubblicato sul Quaterly (*Delighting in the Possible*) vinceranno quelle aziende in grado di avere una classe dirigente capace di passare dal “gestire il probabile” ad “orientare verso il possibile”. I due autori – Zafer Achi e Jennifer Garvey Berger – propongono 4 azioni specifiche, che consentono di avventurarsi al fuori della confort zone alla ricerca di nuove possibilità di azione:

- Farsi domande “diverse”;
- Abituarsi a prospettive multiple;
- Vedere il Sistema e non solo le sue parti;
- Sperimentare nella periferia;

Chi dà gli obiettivi deve conoscere i limiti della propria struttura e le possibili condizioni di “rottura” e soprattutto i suoi punti deboli, per rafforzarli prima che diventino fragilità del sistema. Non basta più urlare, minacciare e promettere incentivi. Questo metodo Pavlov lo aveva concepito per orientare il comportamento dei cani ...

Talvolta i punti deboli sono legati alle competenze, talvolta alle risorse disponibili (tempo, budget di marketing, informazioni sui clienti potenziali,...), talvolta ancora alla burocrazia dei processi e alla farraginosità del sistema che insiste sulle strutture di vendita che devono portare i risultati.

L’obiettivo diventa davvero sfidante quando è sostanzialmente impossibile da conseguire con le regole del gioco attuali. È lì che inizia la vera sfida; ma allora deve nascere un gioco di squadra, dove il capo non è solo il controller degli avanzamenti gestionali ma anche (e all’inizio soprattutto) il *coach* della sua squadra e – insieme a loro – deve inventarsi nuovi modi per ottenere i risultati e soprattutto deve riuscire ad approvvigionarsi – nei tempi – degli strumenti necessari per mettere la sua squadra nelle condizioni di giocare con regole eque.

È in questo ambito che devono nascere attività di riprogettazione organizzativa, in grado di rileggere – dal basso – processi, attività e strumenti e capaci di generare (testandole sul campo) nuove opzioni che possono cambiare le regole del gioco.

È in questo ambito che i fattori umani diventano fondamentali: la *digital transformation* dipende infatti dal rafforzamento (e centratura) di fattori umani a valle della *digital automation*. E questi fattori – per essere potenziati – richiedono non una semplice alfabetizzazione ma una vera e propria educazione al digitale.

È in questo ambito che la progettazione partecipata (o co-design che dir si voglia) diventa uno straordinario strumento di miglioramento delle performance.

Ambiguità e VUCA: abitare l’imprevedibilità del business

Se incontri un bivio, imboccalo (Jorge Luis Borges)

Dov’è il pericolo, cresce anche ciò che salva (Friedrich Hölderlin)

Io mi contraddico, sono ampio, contengo moltitudini (Walt Whitman)

La complessità, novità e mutevolezza in cui le aziende operano – e soprattutto opereranno – non richiede commenti. Un fatto evidente già oggi è che mette in crisi i modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa di controllo e predittività dell’ambiente – sia esterno (il mercato, la concorrenza, i fornitori, il sistema di regolazione) che interno (i dipendenti).

Ma purtroppo – al crescere delle nostra capacità tecnologiche – non è cresciuto il nostro “dominio” (sia dal punto di vista pratico che conoscitivo) dell’ambiente che ci circonda. Questa consapevolezza si è originata proprio all’interno del nucleo duro della scienza – biologia, fisica, chimica – e si è progressivamente esteso a molte altre discipline (come per esempio la psicoanalisi, e le scienze economiche, come la varietà (e importanza) dei nomi di molti dei protagonisti di questo nuovo pensiero critico testimoniano: Darwin,

Freud, Heisenberg, Monod, Einstein, Gödel, Simon, Kahneman. Gli economisti – prendendo a prestito un'espressione usata nell'ambiente militare americano – incominciano a descrivere il contesto in cui ci muoviamo come caratterizzato da VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*.

La sfida del VUCA di operare in un ambiente imprevedibile, complesso, ambiguo e soprattutto mai sperimentato prima. In particolare l'ambiguità non va ignorata/eliminata ma utilizzata perché è ricchissima di informazioni. Ha osservato il filosofo Gustave Thibon che uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti, e cioè una tensione feconda tra poli diversi e complementari fra loro. Friedrich Nietzsche – in *Così parlò Zarathustra* – ha notato con straordinaria profondità poetica che «bisogna avere un caos dentro di sé, per generare una stella danzante».

Le aziende hanno naturalmente creato metodi e strumenti per contrastare queste criticità: flessibilità (per imbrigliare la volatilità), statistica (per contrastare l'incertezza), approccio sistemico (per ridurre la complessità). Ma l'ambiguità si ostina a non essere controllabile, riducibile. Anzi crea disagio e riappare dove meno la si aspetta. Ma è un dato di sistema e – se ben compresa – è fonte di ricchezza informativa. Ma gestire – anzi alimentarsi – di ambiguità non è più un tema di strumenti e metodi: è un tema di mentalità e attitudine.

I grandi sapienti di ogni epoca – pur rappresentando – hanno sempre accettato che una parte del mondo non fosse conoscibile, che l'uomo non fosse la misura di tutte le cose. Ciò non era in nessun modo un freno alla ricerca. Ne è un esempio – fra i tanti – il motto della Compagnia di Gesù: «*Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio*».

La trama nascosta ha sempre attratto l'uomo. Una metafora potente è quella dell'arazzo rovesciato, la figura che si vede è incomprensibile quando viene guardata dal retro, ma non significa che la trama sia assente; è quell'intreccio caotico di fili consente la rappresentazione dell'immagine nel lato corretto. Come ha infatti osservato Eraclito: Connessione invidente è superiore all'evidente: la metafora dell'arazzo rovesciato è a questo proposito emblematica.

Che fare ?

L'obiettivo è dunque saper **trasformare la contraddizione in contrasto, l'ambiguità in ambivalenza** o – detto in modo più semplice – non provare a eliminare l'ambiguità, ma convivere, attraversarla, abitarla. Facile a dirsi ...ma che si può fare ? Non si tratta tanto di usare formule ma piuttosto di prepararci ad affrontare senza disorientarci un contesto sempre più ambiguo e ad abitare l'ambiguità ... Come dice il design thinker Roger Martin: " The business leader of the 21st century will no longer be measured by how much uncertainty he or she can eliminate but how much uncertainty he or she can tolerate".

Certamente ci sono alcune persone più dotate di altre per vivere ed eccellere in questi contesti complessi, poco definiti e talvolta addirittura opachi. Per esempio le menti cosiddette bisociative. secondo Arthur Koestler l'associazione creativa avviene tramite la cosiddetta **bisociazione**, che è una sorta di assurdità coerente, un po' come le "figure impossibili" che sono assurde e coerenti allo stesso tempo. Altri studiosi parlano di "menti opponibili" o di pensiero "bifronte" o "gianico", derivando il termine dalla divinità che guardava in due direzioni grazie ai suoi volti opposti; i prodotti artistici e scientifici si determinerebbero quindi nella combinazione consapevole di termini antitetici e apparentemente paradossali.

Ma questa attitudine si può – anzi si deve – coltivare. Allora qualche consiglio – risultato del combinato disposto della mia articolata esperienza professionale e delle mie numerose letture – che ho applicato nel mio ambito professionale (e nella mia vita):

- **Coltivare una sensibilità psicoanalitica** – che con la pratica diventa un vero e proprio "sesto senso". Lo sguardo psicoanalitico è a suo agio nel decodificare e trovare sintesi nei messaggi contraddittori, nei contesti ambigui, negli indizi frammentari. Basti pensare alla famosa espressione paradossale – "sii spontaneo!" – usata da Gregory Bateson per sbloccare situazioni patologiche e avviare un percorso di cura.
- **Dedicare tempo significativo alla buona lettura (e all'arte)**, perché ci insegna come convivere con il mistero. Solo l'artista può esplorare l'ineffabile senza offrirci una risposta, perché a volte non c'è

risposta. John Keats chiamò quest'impulso romantico *negative capability* (capacità negativa). Disse che certi poeti, come Shakespeare, sono capaci «di essere nell'incertezza, nel mistero, nel dubbio senza l'impazienza di correre dietro ai fatti e alla ragione».

- **Sviluppare una propensione al rischio e saper trarre beneficio dai fallimenti.** Affrontare in maniera consapevole (e non incosciente) un rischio richiede di accettare l'imprevedibilità e l'ambiguità e soprattutto deve mettere in conto il fallimento, che diventa naturale, quasi consustanziale al rischio. Inoltre un'esperienza di fallimento costringe a sostenere eventi straordinari, e ad affrontare imprevisti ed eventi avversi in modo nuovo. Abraham Zaleznik, in un famoso articolo su Harvard Business Review del 1977 (*Managers and Leaders. Are They Different ?*) più volte ripubblicato, ha osservato che il fallimento porta il vero leader a estraniarsi dall'ambiente circostante e quindi a «volgersi verso la sua interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Questa riemersione è una vera e propria rigenerazione – anzi rinascita; per questo motivo Zaleznik ha introdotto – per i leader che hanno vissuto questa potente esperienza (ad esempio Steve Jobs) l'espressione “*twice-born*”, nato due volte.

La psicoanalisi studia l'uomo, i suoi comportamenti e i meccanismi interiori che li determinano. Filippo Gentiloni l'ha definita “scienza della profondità dell'io”. È dunque una conoscenza indispensabile per i manager – che sono innanzitutto gestori di risorse umane. Alcune teorie – pensiamo ad esempio a quelli riconducibili a Carl Gustav Jung, affermano che la conoscenza ambivalente degli uguali consenta la comprensione della polarità. La teoria degli archetipi – ad esempio – identifica coppie di opposti (ad es. *animus* e *anima*, *puer* et *senex*, ...), che sono la segreta identità di due facce che sono in realtà una sola pur con piccole differenze di lineamenti. Tanto è vero che – quando si supera il limite – spesso una entità diventa il suo opposto: la luce illumina, ma può anche accecare (da cui l'espressione alchemica “sole nero”).

Sull'importanza della cultura e della lettura dei classici ci sarebbe da dire moltissimo. Una per tutte una riflessione del grande critico letterario Harold Bloom fatta per i manager su Harvard Business Review (*A Reading List for Bill Gates - and You. A Conversation with Literary Critic Harold Bloom*, 2001): «La letteratura ha una grande verità da insegnare riguardo al cambiamento. Il cambiamento nasce sempre dall'inatteso: pertanto, leggere la grande letteratura fantastica ci prepara alla sorpresa, anzi ci dà una certa confidenza che rende l'imprevisto addirittura gradito, poiché ci consente di esplorare nuovi territori». Anche le parole – pensiamo agli ossimori come per esempio convergenze parallele o festina lente svelano ambiguità ricche di suggestioni. L'ambiguità – o meglio la polisemia (i molteplici significati) è sempre presente nelle parole antiche e fondative. Recita un salmo: «Una parola ha detto Dio, due ne ho udite».

In questo percorso che ci obbliga a uscire dalla nostra “comfort zone” e affrontare temi nuovi, dove la conoscenza pregressa è di scarso aiuto può essere utile (ri)attingere alla saggezza degli antichi, che consideravano l'ambiguità connaturale al proprio mondo. L'antica sapienza è un tesoro straordinario e ricchissimo che può essere una grande fonte ispirativa del manager. E non c'è solo l'arte della guerra di Sun-tzu o la regola di San Benedetto ... Prendiamo ad esempio Eraclito (“Connessione invidente è superiore all'evidente”, “Il Conflitto (*polemos*) è padre di tutte le cose”) o Pindaro (“diventa ciò che sei!”), oppure Maometto (“La più eccellente jihad è quella per conquistare se stessi”), oppure ancora la saggezza Yddish (“Vuoi far ridere Dio? Raccontagli i tuoi progetti”) o quella orientale (“Nell'acqua troppo pura non vive nessun pesce”, *Ts'ai Ken T'an*). Questa conoscenza aforistica, frammentaria – può attivare nuovi *insight*, suggerirci correlazioni prima non apparenti, ... il suo formidabile potere risiede nella sua dirompente essenzialità.

Ma soprattutto, la cosa più importante è comunque la voglia di futuro e di sfide e di confidenza in noi stessi e nelle nostre capacità. Come ha osservato il grande scienziato del MIT e padre della linguistica computazionale Noam Chomsky: «Quando affrontiamo un mistero possiamo solo abbandonarci allo stupore e alla meraviglia. Non conoscendo per il momento neppure i contorni di una spiegazione».

In un mondo incerto non possiamo pianificare ogni cosa in anticipo ... possiamo attraversare un ponte solo quando ci arriviamo, non prima.

Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo

Nel suo carattere emergevano con evidenza le virtù del sovrano e dell'eroe: intelligenza, giustizia, fermezza e coraggio, e tuttavia in lui mancavano le dolci virtù dell'uomo, che adornano l'eroe e fanno amare il sovrano (Friedrich Schiller)

La sfida aziendale del XXI secolo pone sempre meno l'accento sul "**COSA fare**" e sempre di più sul "**COME farlo al meglio**", date le sempre più scarse risorse (tecnologiche, finanziarie, umane, ...) a disposizione, la crescita esponenziale delle cose da fare (la mancanza di tempo è oramai una costante) e vista la sempre più difficile prevedibilità a medio-lungo dei comportamenti del mercato.

Affrontare in questo contesto il cambiamento personale e organizzativo – originato sia da grandi processi trasformativi interni o semplicemente necessario per stare al passo (o addirittura anticipare il mercato) – richiede, soprattutto per le figure apicali, un dettagliato lavoro personale per adattare le pratiche quotidiane alle nuove esigenze e sfide e ai nuovi ambienti di lavoro imposti dal digitale.

Le competenze e pratiche manageriali su cui intervenire si articolano nella dimensione propriamente **manageriale** (allocazione e gestione delle risorse), in quella **imprenditoriale** (affrontare rischi e fare cose "mai fatte" e non deducibili dalla conoscenza pregressa) e nella **leadership** vera e propria (guidare la propria squadra attraverso mari agitati e verso una meta sfidante, ed essere efficaci nel motivare-persuadere-negoziare).

Un aspetto non trascurabile: la cultura digitale

Tra la dotazione di competenze, una delle più importanti e trasversali a tutte le competenze identificate (e dove – soprattutto in Italia – vi è maggiore carenza e problematicità, soprattutto fra il senior management) è certamente la cultura digitale.

Le soluzioni digitali sono strumenti potentissimi e fondamentali per consentire alle aziende di cogliere le opportunità che i (nuovi) mercati stanno generando e – nel contempo – per evitare di rimanere all'angolo per la perdita di competitività o per l'incapacità di agire con i processi, i prodotti e le attitudini che le nuove dinamiche competitive e i nuovi bisogni e sensibilità dei clienti richiedono.

Come risulta oramai sempre più evidente, quanto più una tecnologia è potente tanto più presenta anche dimensioni problematiche (non sempre apparenti sia perché sono le ultime a manifestarsi sia perché è lo stesso ecosistema che le produce a ostacolarne l'evidenziazione), che vanno gestite di petto, se non addirittura prevenute.

Oltre a ciò il digitale non è un "semplice" strumento su cui addestrarsi ma è un vero e proprio ambiente di lavoro (e di vita) che richiede anche una trasformazione (spesso significativa) di sensibilità, attitudini e comportamenti, un adattamento non superficiale delle proprie pratiche di lavoro.

Va infine ricordato che – sempre più frequentemente – la diffusione della cultura digitale crea difese (e sensi di inadeguatezza) soprattutto nel senior management, sentimenti che non possono essere condivisi (né affrontati con efficacia) in sessioni collettive e soprattutto pubbliche e che rischiano di essere sottovalutati, se non addirittura "negati".

Per questi motivi la cultura digitale è un aspetto che è particolarmente opportuno affrontare all'interno delle sessioni di *coaching*.

Per aiutare il *coachee* a cogliere tutte queste sfide, il *coacher* deve estendere il proprio raggio d'azione operando lungo tre dimensioni:

- **Attitudini personali:** è l'attività tipica del *coacher*;
- **Capacità manageriale:** si avvicina agli interventi di *mentorship* e richiede una lunga esperienza manageriale sul campo;

- **Cultura digitale:** richiede *digital expertise* consolidate e abilità psicologiche per superare barriere e diffidenze.

La pervasività del fenomeno non può più relegare il digitale a semplice strumento oggetto di alfabetizzazione o addestramento. Il digitale richiede una nuova mentalità, che un recente articolo del McKinsey Quarterly (*Achieving a digital state of mind*, febbraio 2016) chiama **digital mindset**.

Un'efficace **digital transformation** dipende infatti quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «fattori umani» a valle della **digital automation**, cioè dell'introduzione in azienda di strumenti e ambienti digitali.

Non solo metodo ma anche merito

L'onnipresenza del digitale nei contesti lavorativi e nelle pratiche manageriali – quindi – non consente al *coacher* di usare solo il metodo tradizionale e lavorare unicamente sulla sfera personale. Bisogna entrare nel merito delle tecniche, pratiche e stili manageriali ma soprattutto bisogna avere una grande competenza del digitale, ... e aiutare il *coachee* a rileggere le proprie istanze personale nello specifico contesto di lavoro – non solo l'attuale ma anche – e talvolta soprattutto – quello prospettico.

In questo contesto competitivo fortemente turbolento, incerto e sempre più pervaso di tecnologie digitali, il *coacher* deve dunque possedere anche competenze specifiche (a diversi gradi di profondità) sui temi rilevanti per un manager (secondo il modello “a T” che tanto successo ha portato a McKinsey nella sua interazione con il top management), per essere in grado di entrare nel merito di questioni calde per il *coachee* e – ove possibile – trasformare l'incontro anche in momento di confronto su issue di business. Ma soprattutto deve avere una lunga e variata esperienza sul campo – avendo toccato con mano molti dei temi posti dal *coachee* – per poter non solo essere credibile (condizione necessaria per sviluppare empatia) ma anche d'aiuto, limitando quindi i suggerimenti di puro buon senso.

Pertanto – secondo la nostra esperienza – il *coacher* deve possedere tre specificità:

- *Capacità di ascolto proattivo* (empatia e visione a 360° del business e dei suoi driver)
- *Flessibilità* (poter saltare di “palo in frasca” a seconda del contesto e dei temi analizzati)
- *Multidisciplinarietà* (entrare nel merito dei temi più rilevanti – soprattutto se collegati alla *digital transformation* –, dando *second opinion* informate)

Che fare ?

Volendo aiutare i manager nei processi di trasformazione aziendale e nelle sfide derivanti dalla **Digital Transformation** il *coacher* deve quindi possedere, lo ripetiamo, – oltre alle sue competenze e tecniche abituali – due ulteriori attributi: una profonda cultura digitale e una esperienza sul campo come manager, per costruire empatia concreta con il *coachee*.

Come ci ricorda Catone il censore (con una celebre massima citata spesso da Cicerone), *Rem tene, verba sequuntur*: padroneggia la materia, e le parole [e le azioni conseguenti] verranno da sé. Parte dei comportamenti ricercati in un processo di *coach* scaturiscono anche da una conoscenza più diretta – e una rilettura personale – delle potenzialità (e trappole) degli ambienti digitali. E gli ambienti digitali non si limitano ad automatizzare le attività, ma le trasformano, le ridefiniscono, aprono spazi d'azione fino a ieri addirittura inconcepibili ...

Prendiamo – come semplice esempio le riunioni (*one-to-one* o collettive) tramite una piattaforma di videocomunicazione e lavoro collaborativo come Skype. Queste piattaforme permettono non solo di vedere la (o le) persone con cui stiamo comunicando, ma di condividere documenti, scriverli insieme, approfondire notizie e dati man mano che emergono nella discussione; sono molto di più che una semplice remotizzazione dell'incontro o una soluzione per contenere i costi di trasferta. Chi ha dimestichezza con questo strumento sa che un incontro a due con Skype può essere molto più efficace che non l'incontro in presenza – anche se il buon senso tenderebbe a suggerire la cosa opposta ... Ma è necessario padroneggiare lo strumento. Ad esempio bisogna saper “preparare” il video prima di una Skype call:

aprendo il file su cui si discute, tenendo a “portata di click” i files che potrebbero servire, avere sottomano Google per ricercare informazioni che potrebbero scaturire dalla discussione e soprattutto avere uno spazio per il file word dove si scrivono – man mano che la riunione si svolge – gli appunti e i commenti (e qui si che saper padroneggiare la tastiera e scrivere senza perdere l’*eye contact* con il *coachee* dall’altra parte dello schermo nasce da una lunga pratica.

Discorso analogo si può fare per molti altri strumenti digitali, dove il padroneggiarli cambia radicalmente la nostra efficacia ed efficienza: la posta elettronica, il mondo dei (big) data, i sistemi di produzione e gestione documentale, i processi decisionali, ...

La sfida del rafforzamento individuale nell’era del digitale richiede dunque di lavorare simultaneamente non solo sulla dimensione personale (attitudini, autostima, rilettura del contesto, ...) ma anche su quella manageriale e soprattutto sulla cultura digitale (*digital mindset & awareness, smart work, web reputation, eLeadership, spazio web personale, ...*).

Mentalità indiziaria: trasformare i (big) data in conoscenza e abilità decisionale

Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere (Samuel Taylor Coleridge)

L’abbondanza di informazioni genera scarsità di attenzione (Herbert Simon)

Non tutto quel che conta può essere contato (cartello scritto a mano e appeso nello studio di Albert Einstein all’Università di Princeton)

In un mondo che cambia, l’informazione è la bussola per orientarsi: non cadere nelle trappole delle novità apparenti, capire ciò che sta tramontando davvero e individuare – prima degli altri – il nuovo, la sua forma, la sua direzione, i luoghi dove inizierà a manifestarsi.

I dati non sono marginali ma tendono – nell’era della conoscenza – a diventare un fattore competitivo e differenziante. Inoltre la loro materia non è solo “numerica”; ci sono anche, per esempio, le descrizioni dei comportamenti (dei clienti, dei concorrenti, ...), oppure le affermazioni – i *verbatim* (o “quote” per la cultura anglosassone) – fatte dai clienti alla front-line di un’azienda o durante un’intervista etnografica, oppure ancora il *sentiment* degli opinion leader – che può addirittura le scelte investitorie delle aziende ...; anzi la dimensione qualitativa del dato sta assumendo una rilevanza crescente. E poi ci sono i segnali deboli, gli indizi che normalmente non hanno la dignità di dato (per la loro parzialità, incompletezza e talvolta ambiguità) ma che sono sempre più indispensabili per anticipare il futuro, per prefigurare quello che sarà. I grandi investigatori, ma anche i medici più esperti – pensiamo al mitico dr House della omonima serie TV di successo – sanno trasformare le tracce in conoscenza “obiettiva” (che consente loro di identificare con precisione un colpevole tracciandone il profilo psicologico o diagnosticare una malattia identificandone le cause scatenanti e prevedendone il decorso).

Ma da solo, il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Gregory Bateson (nella sua famosa *Alfred Korzybski Memorial Lecture*) chiamò la “differenza che fa la differenza”, serve lo scarto informativo, quel *quid* in grado di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo: c’è quindi sempre il rischio di riempirci di dati inutili, vuoti, che non ci dicono niente, che non ci servono a prendere decisioni, a risolvere emergenze, a imboccare nuovi percorsi.

Vi è anche un altro rischio, forse più insidioso: come ha osservato lo statistico Ronald Coase – premio Nobel per l’economia nel 1991. «Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto». La moda delle infografiche – con le sue capacità suggestive e il suo mettere in luce alcune cose e marginalizzarne delle altre – può diventare un pericolosissimo strumento di manipolazione, ancora più insidioso perché ha per definizione l’apparenza di un insieme di dati obiettivi e “tecnici”.

Il dato deve dunque aiutare a decidere, a capire meglio; ma dobbiamo ricordarci che l'uomo è un Giano bifronte: si orienta, decide, usando un misto di credenze e di fatti oggettivi, usa processi razionali ma si lascia contaminare dalle emozioni (grazie anche a ciò che Daniel Goleman chiama intelligenza emotiva).

La decisione viene perciò orientata da un misto di dati da correlare e credenze che vengono organizzate in un ragionamento, più o meno esplicito. L'argomentazione è dunque un processo ibrido dove entrano numeri "obiettivi", credenze, luoghi comuni, ragionamenti. Dobbiamo sempre tenere a mente questo fatto per ricordarci che la qualità del dato è condizione necessaria ma non sufficiente per una buona decisione.

Per trasformare il dato in informazione ci vuole dunque discernimento, competenza retorica – che consente di costruire ragionamenti persuasivi costruiti su basi attendibili – e quell'abilità che Steve Jobs chiamava "connettere i puntini", capace di avvicinare cose lontane per creare correlazioni e nuovi significati. Detto in altre parole ci vuole una vera e propria "**mentalità indiziaria**". Questa è una competenza articolata e multidisciplinare. Edward Tufte, il padre delle rappresentazioni grafiche per il business, parla – nel suo libro seminale del 1990 (*Envisioning information*, Graphic Press, Cheshire, Connecticut, 1990) – di «*general principles that have specific visual consequences, governing the design, editing, analysis, and critique of data representations*».

Oltretutto stiamo assistendo a una vera e propria rivoluzione dei dati. Tre fenomeni, in particolare, la stanno alimentando e orientando:

- Crescente disponibilità di grandi moli di dati (*open & big data*)
- Diffusione di sistemi di analisi del dato (*business analytics*) e di rappresentazione in forme grafiche sofisticate
- L'Internet delle cose (*IoT*) e la rivoluzione dei sensori, che diventeranno a loro volta generatori di enormi quantità di dati

In particolare, il termine *big data* è particolarmente vago: non indica infatti quantità specifiche di dati, ma piuttosto allude alla loro tipologia, variabilità, provenienza e complessità (ed alle criticità che ne derivano):

- Mix di dati esterni ed interni all'organizzazione
- Mix di dati strutturati (contenuti in *data base* relazionali) e non strutturati (ad esempio le conversazioni estratte dai social network)
- Elevata variabilità nel tempo dei dati da analizzare, che richiede complesse analisi statistiche in contesti quasi-*realtime*
- Volumi elevatissimi di dati generati quotidianamente dalle nostre attività on- ed offline
- Forte spinta all'accumulo di dati apparentemente inutili derivante dalle promesse dei fornitori di soluzioni per il trattamento dei *big data*

La crescita del numero dei dati disponibili è impressionante: ogni giorno le nostre attività su Internet generano circa 1 Exabyte (10 elevato alla 18) di dati. L'avvento di oggetti connessi e reti di sensori causerà l'esplosione di quella cifra: Internet of Things potrebbe portare i dati generati quotidianamente a volumi nell'ordine dei Brontobyte (10 elevato alla 27).

Questo fenomeno sta alimentando una vera e propria "moda del dato", spinta dall'emergere di una nuova classe di soluzioni *software enterprise*, in risposta alla crescente esigenza di analisi sofisticate su grandissime quantità di dati fortemente eterogenei, espressa dalle grandi aziende (e dalla spinta di marketing dei grandi attori dell'ICT. Alcuni osservatori (ma le ipotesi sono molto soggettive e "tendenziose") fanno stime molto ottimistiche sulla crescita del mercato dei dati, che stimano addirittura in circa 48 miliardi di dollari entro il 2017. La rilevanza dei dati per il mondo delle aziende nasce da tre grandi classi di utilizzo:

- capire meglio quel che è successo in passato (evitando di ripetere gli errori commessi)
- comprendere tutte le caratteristiche del contesto presente (e prendere decisioni "informate")
- prevedere l'andamento futuro di eventi ancora in corso o l'emergere di nuovi fenomeni

Come si fa a cogliere queste grandi opportunità senza cadere nei tipici tranelli della tecnologia ?

La sfida della *numerical ability*

La costruzione di una mentalità indiziaria richiede innanzitutto la cosiddetta *numerical ability* – abilità e abitudine a leggere rappresentazione quantitative e a dare senso ai numeri. Chi la possiede ha, nei fatti, sviluppato una sorta di sesto senso, che si esplicita nell'abilità di leggere bilanci riclassificati, sistemi di indici, pannelli gestionali, ...

Questa sorta di "intimità" con i numeri richiede certamente competenze "hard" di tipo matematico e statistico, ma pre-suppone curiosità e intuito e soprattutto il non fidarsi sempre di quello che dicono le applicazioni digitali.

Gerd Gigerenzer, psicologo esperto di processi decisionali e direttore del *Center for Adaptive Behavior and Cognition* al Max Planck di Berlino, sostiene in un suo recente libro (*Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste*, Cortina, Milano, 2015) che nella nostra epoca – caratterizzata dalla disponibilità di elaboratori potentissimi e incredibili messe di dati – la nostra capacità di prevedere il futuro con esattezza non è però migliorata.

L'analfabetismo matematico e statistico dilaga e – sempre più frequentemente – prendiamo decisioni sbagliate o ci impauriamo per dei rischi che non hanno quella rilevanza statistica che tendiamo ad attribuire loro. Il disastro dei mutui spazzatura, la trasformazione delle nostre abitudini alimentari a valle della "sindrome" della mucca pazza, ma anche l'ossessione per una continua e sempre più invasiva diagnosi preventiva o i comportamenti irrazionali a fronte del rischio-terrorismo sono il tipico prodotto di questa carenza educativa.

Troppo spesso, infatti, ci guidano l'illusione e i pre-giudizi. Inoltre – in molte situazioni – disporre di più informazioni non porta sempre a prendere le decisioni più corrette. Spesso i risultati migliori si ottengono quando abbiamo meno conoscenza e seguiamo l'istinto, e questo è il punto forte del suo libro: la reintroduzione dell'euristica nei processi decisionali razionali. Seguire le regole del pollice, farsi guidare dall'intuito (come fanno spesso molti esperti, soprattutto quando la decisione deve essere presa in tempi brucianti) non è magia: è spesso la regola migliore e la più "razionale". Per questo motivo egli introduce anche il concetto di "adaptive toolbox" – il repertorio di euristiche posseduto da un individuo o un'organizzazione. E anche la comunicazione dei fatti statistici richiede specifiche competenze per evitare messaggi fuorvianti.

Gigerenzer prende gli esempi dalla vita comune: finanza, salute, terrorismo e afferma: «Come proteggersi dalla prossima crisi finanziaria ? Regole più rigide e consulenti più numerosi, nonché più bravi. E dalla minaccia del terrorismo? Misure di sicurezza sul territorio nazionale, scansione corporale totale, nuovi sacrifici della libertà individuale. C'è però un'idea che manca dalla lista, quella di un cittadino che sappia rischiare con intelligenza». La tesi di questo libro molto interessante è che questa mancanza non è il semplice risultato dell'ottusità degli esseri umani, ma prodotto di una società non alfabetizzata al rischio.

Oltretutto la comprensione del rischio non è identica all'avversione al rischio. Capire le dinamiche dei rischi non vuol dire non rischiare più; se non corressimo rischi, finirebbe l'innovazione, anzi la vita. Ma capire il rischio non significa nemmeno «trasformarsi in un rompicollo temerario o in un acrobata convinto che tanto lui il naso non lo sbatterà mai».

Un altro passaggio importante sta nelle competenze necessarie per illustrare la probabilità di un fenomeno. Spesso i comportamenti irrazionali della gente (come nel caso di alcuni farmaci contraccettivi, o durante il picco mediatico della "mucca pazza") dipendono dal fatto che molti esperti non hanno mai imparato a spiegare le probabilità. Su questo punto Gigerenzer dà due suggerimenti:

- **chiedi sempre qual'è la classe di riferimento** (nel caso delle previsioni metereologiche sulla pioggia, esempi di classi sono la durata del fenomeno, la sua ubicazione, la sua intensità ...). Ogni qualvolta si attribuisce una probabilità un singolo evento, l'incertezza sulla classe usata come riferimento rischia sempre di confonderci. Ad esempio l'affermazione «Se prendi un antidepressivo,

hai una probabilità del 30% di ritrovarti con un problema sessuale» genera due tipi di letture: “il 30% di tutti i soggetti avrà un problema di questo tipo” oppure “ce l'avrò io nel 30% dei miei rapporti sessuali”.

- **chiedi sempre qual'è l'aumento del rischio assoluto:** spesso i rischi relativi possono apparire paurosamente alti e spaventare moltissimo, anche quando quelli assoluti non fanno nessuna paura. Ad esempio in un famoso caso di psicosi collettiva lo UK Committee on Safety of Medicines fece un comunicato in cui si avvertiva che i contraccettivi orali di terza generazione aumentavano del doppio, cioè del 100%, il rischio di trombosi. Gli studi su cui si basava la notizia avevano infatti mostrato che ogni settemila donne che avevano preso la pillola precedente, quella di seconda generazione, circa una aveva avuto una trombosi e questo numero era salito a due fra quelle che usavano la pillola di terza generazione ...

Nel caso del terrorismo – invece – sono proprio i terroristi che decidono di comunicare per suggestionarci. I terroristi usano il nostro cervello o meglio fanno leva con abilità sulle modalità di funzionamento della sua componente più antica.

Tutti ricordiamo l'11 settembre 2001. Subito dopo si scatenò la paura di volare e l'aumento dei viaggi in auto ebbe conseguenze gravi. Prima dell'attacco il numero degli incidenti di macchina mortali era assai vicino alla media dei cinque anni precedenti; viceversa, questo numero restò sopra la media in ciascuno dei dodici mesi successivi all'11 settembre – e superò anche, quasi sempre, tutti i dati dei cinque anni precedenti. Si stima che complessivamente circa 1.600 americani abbiano perso la vita sulle strade per avere deciso di evitare il rischio di volare.

Osama bin Laden commentò soddisfatto l'attentato alle torri gemelle spiegando di avere usato pochissimo denaro per produrre un altro enorme danno: «Al-Qaeda ci ha speso 500.000 dollari, mentre l'America ne ha persi – secondo la stima più bassa - più di 500 miliardi, fra l'incidente e le sue conseguenze; questo significa che ogni dollaro di Al-Qaeda ne ha sconfitto un milione» (Daveed Gartenstein Ross, *Bin Laden's War 'of a thousand cuts' will live on*, The Atlantic, 3 maggio 2011)

Perché questo ? Dipende dal funzionamento del nostro cervello (di una parte più antica, formatasi quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoglitori). Quando sono in parecchi a morire in modo spettacolare e tutti insieme, come l'11 settembre, il nostro cervello reagisce con l'ansia: ma quando sono altrettanti, o ancora di più, a morire in un modo distribuito nel tempo, come negli incidenti di macchina o di moto, è meno probabile che ci venga paura. Nei soli Stati Uniti muoiono sulle strade circa 35.000 persone all'anno; eppure, pochi hanno paura di andarsene mentre viaggiano in macchina.

I terroristi, dunque, tendono a sfruttare gli eventi a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone – i cosiddetti "rischi terrificanti" – poiché essi fanno scattare un principio psicologico inconscio: “se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed eviti quella situazione.” Non si tratta di paura della morte in quanto tale, ma di morire in un determinato modo – tutti insieme nello stesso istante, o a breve tempo.

Ma i rischi reali sono radicalmente più bassi. Allora l'autore ci fornisce un'altra raccomandazione di valutazione intelligente del rischio: contrasta le paure del “vecchio cervello” con altrettante rassicurazioni: ad esempio l'amore materno o paterno. L'amore materno ha probabilità ben maggiori di battere la persistente paura dei viaggi in aereo, e un "nuovo cervello", se è furbo, può giocare l'una contro l'altra due paure, nate dall'evoluzione, in modo da sopravvivere meglio nel mondo moderno.

Dobbiamo quindi imparare a convivere con l'incertezza. È tempo di guardare questa cosa in faccia. Bisogna saper separare il rischio dall'incertezza. Il rischio è conosciuto (spesso viene “progettato” come nel gioco d'azzardo) ed semplicemente “la più pallida delle ombre dell'incertezza”. Mentre l'incertezza ha a che fare con i rischi sconosciuti, tipici di un mondo complesso e in continua trasformazione. In un mondo incerto e impossibile determinare il corso d'azione ottimale calcolando con precisione i rischi. Abbiamo a che fare con "incognite sconosciute", ci capitano delle sorprese.

Quando prendiamo delle decisioni abbiamo bisogno di due insiemi di strumenti intellettuali:

- **Rischio:** se i rischi sono noti, le buone decisioni richiedono logica e pensiero statistico;
- **Incertezza:** se c'è qualche rischio sconosciuto, le buone decisioni richiedono anche intuizione e regole del pollice intelligenti (l'euristica).

L'obiettivo è dunque imparare a comportarsi con intelligenza davanti al rischio e ciò dipende da tre fatti:

1. ognuno può imparare a gestire il rischio e l'incertezza: basta un po' di alfabetizzazione statistica;
2. gli esperti sono un aspetto del problema, non la sua soluzione: molti esperti hanno loro per primi delle difficoltà a capire i rischi, non sono bravi a comunicarli e hanno interessi che non collimano con i vostri;
3. meno è più: di fronte a un problema complesso noi cerchiamo una soluzione complessa, e quando questa non funziona, ne cerchiamo un'altra ancora più complicata. In un mondo incerto questo è un grosso errore. I problemi complessi non richiedono sempre soluzioni complesse. Invece, delle regole semplici – di tipo euristico – possono renderci intelligenti e creare un mondo più sicuro.

Queste abilità numeriche vengono fortemente potenziate dalle rappresentazioni grafiche, quelle efficaci – non necessariamente quelle belle. Per esempio la semplificazione di una rappresentazione non è necessariamente un contributo alla chiarezza ma è spesso una preferenza estetica. Dobbiamo infatti conoscere i principi neurofisiologici che sottendono alla *business graphic* per costruire rappresentazioni efficaci e *insightful*. Come osserva Alberto Cairo ne *L'arte funzionale* (Pearson, Milano e Torino, 2013): «Il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle superfici; è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza. Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle sono fuorvianti. Fanno sottovalutare le differenze». E la lista potrebbe continuare.

Che fare ?

L'obiettivo ultimo è decidere informati : scovare, raccogliere, pulire, correlare e comprendere i dati quantitativi senza, nel contempo, ignorare quelli qualitativi. E per fare ciò dobbiamo costruire e mantenere allenata una mentalità indiziaria. Quattro azioni – nello specifico – ci possono aiutare in questo compito:

- **Alimentare la nostra curiosità** usando ogni occasione e mezzo possibile. In una recente intervista che ho fatto per advertiser.it, Brian Gentile – dal 2007 CEO di Jaspersoft e VP di Tibco – ha affermato che la competenza più importante per usare con efficacia e abilità gli strumenti più sofisticati di Business Intelligence è la curiosità, la voglia di capire e scoprire fenomeni, di percorrere nuove strade, ma anche di mettere in dubbio le proprie certezze. Purtroppo – osserva Gentile – non è un tratto comune. Soprattutto in tempi di crisi le aziende tendono a irrigidirsi, a perdere curiosità e coraggio, a richiudersi in se stesse.
- **Sviluppare la *numerical ability*** per essere a proprio agio con i numeri e saper trovare – a colpo d'occhio – correlazioni e incongruenze nelle loro rappresentazioni. Serve molto esercizio e chi ha sviluppato questa competenza riesce a trovare gli errori di un foglio elettronico semplicemente con lo sguardo (come i correttori di bozza quando vedono una pagina dattiloscritta). Oltre a ciò si deve costruire – seguendo le indicazioni di Ging Gerenzler – una sensibilità statistica e una cultura del rischio che ci metta al riparo dalle previsioni ingannevoli.
- **Rafforzare la nostra abilità nel *visual thinking*** per padroneggiare i sistemi di rappresentazione (di ausilio al *problem structuring*) e di visualizzazione (che potenziano le nostre capacità di comprensione e correlazione): un problema ben rappresentato – come noto – guida in modo naturale verso la sua soluzione. Bisogna dunque usare al meglio – senza (ab)usarne – il potere delle immagini: ridurre al minimo gli aspetti decorativi ("*chartjunk*") e tenere conto del funzionamento dei nostri processi percettivi.

- **Diventare efficaci narratori** (*story-teller*) per collegare i puntini non solo in unità di senso in storie appassionate e coinvolgenti. Il dato acquista vita quando diventa parte di una storia, si mette al servizio di un qualche fine. Ha osservato Carlo Ginzburg che il cacciatore è stato il primo a «raccontare una storia» perché era il solo in grado di leggere, nelle tracce mute (se non impercettibili) lasciate dalla preda, una serie coerente di eventi. E la storia entra nel cuore e diventa memorabile, lascia il segno. Dice un proverbio indiano «Dimmi un Fatto e apprendereò, dimmi una verità e crederò, ma raccontami una storia e vivrà nel mio cuore per sempre»

Ma bisogna sempre ricordarsi di mantenere in azione il nostro **senso critico** – quello che Ernest Hemingway, in una celebre intervista del 1954, ha descritto con grande efficacia: «*Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him*». Come noto, la mente umana è “cablata” per spiegare il mondo in termini di rapporti causa-effetto, ricorrendo a pattern noti di causazione o di interpretazione degli stimoli percettivi per affrontare situazioni ambigue.

Ciò implica – nell’era della tecnica – anche di non fidarsi troppo delle macchine. Infatti, una delle “armi magiche” delle soluzioni per l’analisi dei *big data* è il cosiddetto *machine learning*: un insieme di algoritmi basati su reti neurali in grado di “apprendere” le caratteristiche di un dato sistema o segnale in input (con o senza supervisione di operatore umano che segnali eventuali errori di valutazione), e di effettuare previsioni su base probabilistica del suo stato futuro

In questo modo potremo sviluppare la nostra mentalità indiziaria – abilità sempre più critica in un modo incerto e in perenne trasformazione.

Il sé digitale: organizzare e alimentare la conoscenza personale

Tutto, tutto, tutto, è memoria ([Giuseppe Ungaretti](#))

L’aforisma bruciante pronunciato da Ungaretti durante una conferenza del 1937 su Giambattista Vico (non a caso uno dei grandi filosofi dell’educazione) ci ricorda che il problema del ricordare non riguarda solo l’apprendimento o il contrasto del progressivo dimenticare che emerge con l’invecchiamento ... è qualcosa di più. Ha a che fare con la nostra identità. Ha scritto Umberto Eco nell’introduzione alla Biennale di Arte contemporanea del 2015: «Io, sono la mia memoria. Senza memoria, la mia identità si dissolve e io “scompaio”».

Un evento diventa memorabile non solo quando è importante, ma quando deve essere ricordato. Anzi è memorabile in quanto viene ricordato, in quanto ha vinto l’oblio. E il ricordo non è isolato ma si inserisce in storie, può anzi deve essere “raccontato”. Come nota Gaston Bachelard ne la sua *La poetica della rêverie*: «si conserva solo ciò che è stato drammatizzato dal linguaggio». Anzi sottolinea che «il ricordo puro non ha data. Ha una stagione». La nostra memoria è fallibile; il nostro ricordo delle cose passate è imperfetto. Abbiamo una memoria “disonesta” e pigra che va allenata continuamente; dobbiamo mantenere vivido e usare continuamente quanto abbiamo appreso se vogliamo utilizzare quanto appreso. Avere semplicemente vissuto un’esperienza non la rende automaticamente utilizzabile (ad esempio per evitare di compiere lo stesso errore). Su questi presupposti è nata la psicanalisi e la sua esigenza di verbalizzare quanto vissuto.

Oltretutto nella società in cui viviamo (non a caso detta “dell’informazione”) – dominata da incertezza, ambiguità e da un tasso frenetico di innovazione –, alimentare e organizzare la propria conoscenza è sempre più necessario e opportuno. Due sono le fonti principali da cui essa attinge: i nostri interessi personali e i temi e il problemi che il mondo del lavoro di sottopone. La sfida è riavvicinare questi due mondi informativi dandogli corpo e permanenza e soprattutto facendoli dialogare; e soprattutto potenziare la nostra “**brain productivity**”, una combinazione di produttività (misurata soprattutto come uso efficiente del proprio tempo e di quello dei propri collaboratori) ed efficacia (capacità di estrarre molto valore da conoscenze e relazioni).

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.

Ma come non è spesso facile separare i nostri interessi e hobbies personali dalle competenze che ci permettono di eccellere nel mondo del lavoro, così non è sempre possibile definire cosa è personale e privato (la nostra memoria) dalla nostra vetrina personale sulla Rete, una sorta di maschera digitale che rende pubblici i nostri interessi e gusti, le nostre amicizie e legami con il popolo della Rete, e ciò che abbiamo fatto professionalmente (curriculum, scritti, convegni a cui si ha partecipato, ...). Per questo motivo la metafora più adatta per descrivere questi contenitori sulla Rete non è tanto la "memoria digitale" quanto il "**Sé digitale**".

La sfida è meno tecnica e piuttosto legata alla volontà di adottare un metodo rigoroso per raccogliere e classificare idee e informazioni che ci servono o ci colpiscono e soprattutto per farlo con costanza. Questa non è una novità del mondo digitale. I grandi intellettuali hanno sempre elaborato metodi e strumenti per organizzare la loro conoscenza, ma non sempre ne hanno svelato i meccanismi. Gli esempi che provengono dall'antichità e sui quali ci sarebbe moltissimo da imparare sono numerosi. Prendiamone alcuni a titolo di esempio.

L'Adagiorum collectanea di **Erasmus da Rotterdam** contiene oltre 3.000 adagi, ovvero proverbi, massime, sentenze, motti, modi di dire dell'antichità classica e cristiana. Di ognuno l'autore fornisce le varie formulazioni, la spiegazione e le fonti; talvolta vi intercala aneddoti e istantanee dal vivo. Sono sentenze da ripetere scrivendo o parlando perché in quelle poche parole sono racchiusi con "leggiadria", come dice Erasmo nella *Prefazione*, «i venerandi segreti della filosofia» e «il comportamento di una persona o di un popolo».

Leonardo da Vinci appuntava invece tutto ciò che lo colpiva: favole, allegorie, descrizione di paesi, profezie e facezie. I suoi scritti collezionavano spunti ed erano anche elaborazione di intuizioni, dimostrazioni di teorie che lui stesso elaborava e davano corpo alle sue visioni.

Lo *Zibaldone di pensieri*, invece, è un diario personale che raccoglie una grande quantità di appunti scritti in 15 anni (1817-1832) da **Giacomo Leopardi**, per un totale di 4.526 pagine. Il titolo deriva dalla caratteristica della composizione letteraria, in quanto mistura di pensieri, come per l'omonima vivanda emiliana che è costituita da un amalgama vario di molti ingredienti diversi. Si tratta di annotazioni di varia misura e ispirazione, spesso scritte in presa diretta e pertanto caratterizzate da un tono di provvisorietà, da uno stile per lo più asciutto; a volte brevissime, a volte ampie e articolate per punti. La loro importanza è fondamentale, in quanto contengono un notevole insieme di temi e spunti che spesso costituirono ispirazione prima per i *Canti*, le *Operette morali*, e, soprattutto i *Pensieri*. In qualche caso, invece, queste pagine vedono riflettersi quanto già detto altrove, o riportano commenti su libri letti, osservazioni su incontri o esperienze.

Cosa emerge dall'uso che questi grandi personaggi hanno fatto della raccolta personale di idee, sentenze, informazioni, curiosità ? **3 motivazioni principali:**

- comprendere il perché è importante organizzare un processo che ci aiuti a ricordare;
- raccogliere con consapevolezza e organizzare con intelligenza (per facilitare il ritrovamento alla bisogna);
- comprendere il valore della riscrittura.

Come accennavamo poc'anzi, la prima motivazione dipende dal fatto che la memoria è attiva, è un processo dinamico che continua a rinfrescare, rigenera e reinterpreta i ricordi. Nota efficacemente Octavio Paz che «la memoria non è ciò che ricordiamo, ma ciò che ci ricorda». È come se fosse un muscolo che va allenato e potenziato e – quando si indebolisce – deve essere aiutato con strumenti esterni. Per questo il sito personale sarà una delle tecnologie più importanti nell'era dell'*ageing population*

La seconda motivazione – raccogliere con consapevolezza e organizzare con intelligenza – è legata alla natura stessa del processo creativo. Il tema è ampio e articolato e non è questo lo spazio per affrontarlo. Due riflessioni, fra le tante, per toccare il tema.

La prima di Austin Kleon, nel suo libro *Ruba come un artista. Impara a copiare idee per essere più creativo nel lavoro e nella vita*. Egli sostiene che non è importante l'unità a priori fra i vari pezzi che mettiamo nel nostro contenitore cognitivo (e dunque nel Sé digitale): «a unirli è comunque il fatto che sono tutti opera tua. Non buttare via nulla di te stesso; non pretendere di dare alla tua attività uno schema grandioso o una visione unitaria».

La seconda riflessione viene da *Il bosco sacro* del grande T. S. Eliot: «I poeti immaturi imitano / i poeti maturi rubano; / i cattivi poeti rovinano ciò che prendono, mentre quelli buoni ne traggono / qualcosa di meglio, o almeno qualcosa di diverso».

Per questo dobbiamo “rubare e saccheggiare” tutto ciò che ci colpisce, che notiamo, che ci incuriosisce. L'uso della parola “rubare” è solo per mettere in evidenza che quasi sempre questo materiale è prodotto da altri e non si ipotizza che vi sia qualcuno che lo raccolga e lo conservi.

La terza motivazione per la raccolta sistematica delle idee e informazioni – infine – ha a che fare con l'intima comprensione del valore della riscrittura, anzi della trascrizione. Osserva Giovanni Ludovico Vives, un famoso umanista spagnolo vissuto nella prima metà del Cinquecento: «Procura di esercitarti sommamente nello scrivere; né andrai ad udire il tuo maestro senza penna e carta, affinché non ti sfugga alcuna parola scelta, rara o necessaria, né una frase piacevole od elegante, ovvero una sentenza grave e concettosa, senza che tu la raccolga e riporti subito nel tuo tesoro; e così in breve ti preparerai grandi dovizie di erudizione».

Un film del 2012 – *The Words* – restituisce in modo vivido il potere magico della riscrittura (anzi della trascrizione), quando il protagonista vuole impossessarsi di un manoscritto trovato fortunosamente e di pubblicarlo a suo nome e decide di ricopiarne il contenuto sul suo computer, senza un motivo particolare e senza un apparente motivo, ma perché «voleva solo sentire il flusso di quelle parole scorrere attraverso le sue dita, nella sua mente».

Ma la raccolta delle informazioni – soprattutto sulla rete – richiede competenza e consapevolezza. Uno degli errori più frequenti che i “naïve del digitale” fanno è pensare che **tutto ciò che ci serve si trovi nella Rete**; che nel grande mare di Internet sia presente (e disponibile) tutto quello di cui abbiamo bisogno, pronto per essere raccolto non appena ne sentiamo la necessità. Nulla di più sbagliato. Ad esempio:

- pochi sanno come funziona l'algoritmo di Google e si fidano – dopo una ricerca su questo motore – di leggere solo i primi cinque o sei risultati della ricerca, quelli che Google propone per primi ... senza conoscere il criterio con cui Google seleziona e prioritizza;
- pochi sanno cosa è un *hoax* di wikipedia e si fidano ciecamente di ciò che trovano su questa universale enciclopedia online (che è – oltretutto – un'iniziativa “no-profit” ...); tecnicamente è un'informazione falsa messa per motivi burloni .. e sperabilmente scoperta e rimossa dallo staff dell'enciclopedia online. Ma il sistema è permeabile e gli *hoax* sono tantissimi e continui (e sempre meno “burloni”). Uno dei primi è stata la voce “Gaius Flavius Antoninus era uno degli assassini di Giulio Cesare”, che è rimasta per oltre 8 anni in wikipedia prima di essere “scoperta” ...
- pochi sono consapevoli del vero e proprio caos delle fonti e delle attribuzioni su Internet; sempre più frequentemente si trovano sulla rete attribuzioni sbagliate; ad esempio la famosa frase di Proust «L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'averne nuovi occhi» è spesso attribuita a Rousseau, a Voltaire, ...

E comunque – ci ricorda Umberto Eco – «Internet è come una sterminata biblioteca senza filtraggio. La virtù delle biblioteche, come delle enciclopedie, non è soltanto quella di conservare la memoria, ma di buttare via quello che a una cultura non serve. Se non buttassimo via nulla saremmo come *Funes el memorioso*, di un racconto di Jorge Luis Borges. Questo personaggio ricordava tutto: era un uomo dalla memoria totale, incapace di ragionare, perché incapace di filtrare. Internet è come Funes: contiene tutto, il vero e il falso, il che è un grave rischio soprattutto per i giovani. Quanto alla capacità di concentrazione, è

vero che siamo sottomessi a un intenso flusso di informazioni che rafforzano la smemoratezza, e proprio in questo senso è essenziale sapere compiere un'operazione di filtraggio» (intervista su Famiglia Cristiana del 22 agosto 2012).

Che fare ?

La ricetta che vorrei proporre – e che sto utilizzando da almeno 20 anni – è la creazione di un contenitore personale – digitale – che contenga idee, informazioni, pezzi di libri che ci hanno colpito, appunti sparsi e su cui stiamo lavorando, ricordi, curiosità, ... Questo sito – uno spazio su web accessibile dovunque ci sia un collegamento alla rete – è sia una sorta di nostra memoria estesa sia una rappresentazione di noi stessi, dei nostri gusti, delle nostre preferenze. Perciò ho scelto l'espressione "Sé digitale".

Questo sito nasce e si alimenta da ciò che vogliamo conservare. Non si tratta di archiviare volumi di informazioni in maniera automatica e compulsiva, quasi fossimo dei collezionisti arraffatori che puntano alla quantità ("più ne ho, meglio è"). Si tratta di scegliere in modo consapevole, di filtrare (come ci suggeriva poc'anzi Umberto Eco), di comprenderne il significato, di rielaborarne il contenuto e di organizzare questa conoscenza in modo da rendere facile sia il ritrovamento successivo sia la rielaborazione – ad esempio collegandola con altri elementi, introducendola in un documento che si sta scrivendo ...

Il sito – infatti – valorizza la conoscenza frammentaria e aforistica Attività che richiede la capacità di connettere i punti, di trovare vicinanza fra le lontananze ... similitudini tra le diversità: in parole povere richiede sia abilità metaforiche che capacità abduitive: quelle dei grandi detective che vennero messe a fuoco per la prima volta dal padre della medicina Ippocrate. Lui chiamava questa dote *techné*: un pensiero obliquo, imprevedibile e "femminile", molto diverso dal venerato logos, freddo, meccanico e prevedibile .

Il metodo di raccolta, organizzazione e riutilizzo della conoscenza digitalizzata si affina con il tempo e ciascuno di noi lo personalizza e lo adatta al proprio stile cognitivo e di apprendimento. Comunque vi sono alcuni suggerimenti – un piccolo decalogo – che mi sento di fare dopo molti anni di pratica:

1. l'obiettivo non è "salvare affettivamente" del materiale ("ho paura di perderlo ... e magari mi servirà") ma conservare informazioni ipotizzate utili in modo da rendere facile sia il "ritrovamento" sia il riutilizzo". Non basta andare a rivedere una lezione ma si deve anche poterla ri-utilizzare capendo qualcosa di più;
2. meglio fare fatica quando si introduce e si (ri)organizza il materiale (estraendolo, pulendolo dal non necessario, commentandolo, salvandolo nel "luogo giusto"), che quando lo si vuol ricercare; quando cerchiamo l'informazione abbiamo sempre poco tempo e siamo intolleranti alla fatica;
3. nell'archiviazione delle presentazioni .ppt bisogna separare il contenuto testuale (da salvare in formato word o html) dalle immagini (da salvare in formato .ppt) ;
4. non salvare i link ma i *reference* integrali (ad esempio il titolo esatto di un libro) che consentono – grazie all'*exact match* – di ritrovare sempre l'informazione sempre con i motori di ricerca (mentre i siti evolvono, i link cambiano, ...);
5. omogeneizzare i formati (font, dimensione del carattere, uso dei colori e delle sottolineature) usando lo stesso sia per i contenuti prodotti che per quelli trovati sulla Rete; ciò rende più facile ed efficace il confronto e riutilizzo di testi provenienti da fonti diverse ...
6. passare dalla cartelletta (su PC) all'ipertesto (online) rende molto più facilmente trovabile il materiale (anche se archiviato molti anni prima) e sempre aggiornato. Si passa dall'"aprire e chiudere" contenitori a navigare e in spazi di senso accettando anche di errare e "perdersi";
7. anche nell'ambiente di lavoro, pensare sempre anche al proprio arricchimento culturale e non solo a rispondere (pavlovianamente) a ciò che ci viene richiesto; le informazioni più interessanti usate nel lavoro devono diventare anche patrimonio personale;
8. ogni tanto stampare estratti dal sito e (ri)dare un'occhiata complessiva (un "colpo d'occhio") sul materiale stampato. La lettura su carta consente cose che il video limita ... e molte cose presenti nel sito ma dimenticate riaffioreranno ...

9. se serve, copiare la stessa informazione in più punti del sito (“ridondanza creativa”); più copie della stessa informazione aumentano la probabilità di essere ritrovate; il sito non è un archivio di transizioni bancarie la cui rappresentazione deve essere univoca ...
10. costruire più sistemi di classificazione e indicizzazione e – per i contenuti più “importanti” – archiviare, in modi differenti, vari “stati” del contenuto (appunto grezzo, estratto, rielaborazione per apprendere, prodotto finito (articolo, saggio, presentazione, ...), versione integrale).

Ma quali sono i **benefici** di questo metodo di “aggiornamento continuo” della nostra conoscenza e di contrasto sistematico dell’oblio” ? Molti invero. Vediamo i principali:

- **forza la sintesi, la strutturazione e l’organizzazione dell’informazione acquisita**, forzando la risposta alla domanda “in che sezione del sito metto questa nuova informazione”; ciò rende possibile l’autentico apprendimento in quanto forza due fondamentali operazioni cognitive:
 - definizione dell’area tematica prevalente del concetto (la sua ontologia/tassonomia)
 - coerentizzazione con gli altri elementi informativi presenti nell’area
- **non perde le idee in formazione, i pensieri accidentali, le intuizioni improvvisate**; grazie alla presenza di un’“area di parcheggio” dove caricare con facilità questi “semi-lavorati” per loro natura non ancora indicizzabili/archiviabili; quest’area è facilmente identificabile e sempre accessibile; ciò consente di realizzare una vera e propria “*Wit machine*”, una piattaforma per creare correlazioni, combinazioni creative, metafore ... grazie alla raccolta sistematica dei “pensieri che fanno pensiero”. Il *wit*, divenuto una categoria della filosofia inglese, designa l’attitudine ad assemblare pensieri diversi e a metterne a fuoco le similitudini, le possibilità combinatorie e la scoperta di somiglianze lontane. John Locke – nel *Saggio sull’intelletto umano* – osserva: «il *wit* consiste nel raccogliere idee e nell’unire prontamente tra loro quelle in cui si può osservare qualche somiglianza o qualche congruenza per produrne con la fantasia rappresentazioni spiritose e visioni gradevoli»;
- **supporta il “dimenticare consapevole”**, staccando temporaneamente la memoria biologica dallo sforzo di memorizzazione di informazioni in quel momento non rilevanti e concentrandola sui processi associativi e creativi; l’importante è che l’informazione sia memorizzata nella memoria digitale; ciò consente al cervello di liberarsi dagli sforzi di ricordare e di potersi dedicare maggiormente all’intuizione e ai processi creativi;
- consente di **tenere traccia e “misurare” quanto apprendiamo**: la crescita dimensionale del sito, infatti, diventa una sorta di oggettivizzazione dell’espansione del sé digitale, di quanto abbiamo archiviato e possiamo riutilizzare; ovviamente parliamo di informazione filtrata e collegata all’interno del sito, non di banale “copia e incolla” di ciò che troviamo nella rete,
- crea le condizioni per essere un “**lettore errante**” **che, ovunque si sposta ha sempre la propria biblioteca al seguito**; il sito è accessibile ovunque e in ogni momento. È anche raccomandabile conservare le parti più preziose (e personali) sotto password per impedire un accesso a tutti;
- rende naturale **riaprire senza sforzo** (anche senza scopi apparenti) **i libri già letti**, consentendo viste sinottiche di più libri e la rilettura anche di ciò che non si sta cercando (***serendipity***). Difficilmente riapriamo un libro letto anni fa mentre, quando navighiamo nel nostro Sé digitale, passiamo sopra molto spesso su materiale raccolto molto tempo prima;
- consente la “**personalizzazione continua**” di ciò che si è archiviato (grazie al suo essere digitale). Ad esempio il riassunto di un libro può essere integrato anche molti anni dopo la sua stesura aggiungendovi nuovi parti considerate interessanti, note personalizzate, collegamenti con altri testi, ...
- **supporta e potenzia il processo creativo e intuitivo**, grazie alla creazione di un vero e proprio *florilegium* – sempre accessibile e sempre in evoluzione – di idee, fatti, numeri, massime, suggestioni ... di quei “dots” che Steve Jobs suggeriva – nel famoso discorso “*stay hungry, stay foolish*” – di connettere per accendere il processo creativo.

Last but not least ... c’è un ultimo aspetto benefico – che io considero non marginale – nell’avere e gestire il proprio sé digitale: il poter sviluppare in pienezza ciò che lo psicologo Duccio Demetrio chiama il **pensiero autobiografico**. C’è infatti un momento, nel corso della vita, in cui sentiamo il bisogno di raccontarci in modo diverso dal solito. È una sensazione, più ancora che un progetto, i cui contorni sfumano, e che tale

può restare per il resto dell'esistenza come una presenza incompiuta, ricorsiva, insistente. Osserva Demetrio che l'autobiografia è una risorsa per la mente; è l'educazione al sentire in ogni età della vita, è al diventare non solo consumatori ma anche produttori di eventi. Questa scrittura autobiografica «"addomestica" e placa la nostra interiore solitudine, la rende bella ed eroica», ci ritrasforma in protagonisti della nostra vita.

Pertanto – e ci tengo a risottolinearlo – creare il proprio “sé digitale” non pone problemi tecnici, non ha di fronte a sé barriere tecnologiche; tutti possono farlo. Il vero punto è l'adozione di un metodo – articolato – e la volontà di adottarlo in maniera sistematica e continuativa.

Il sito personale (il “*sé digitale*”) non è dunque uno strumento ma un METODO – semplice ma rigoroso – reso possibile dalle nuove tecnologie digitali e attuato grazie a una SENSIBILITÀ nei confronti della conoscenza, dei meccanismi con cui viene creata, protetta, arricchita e utilizzata e delle cause per le quali può essere persa o sprecata.

Per coglierne a pieno le sue grandi potenzialità un ultimo suggerimento: bisogna dedicare sistematicamente tempo per gestire la propria conoscenza (apprendere cose nuove, sistematizzare meglio quello che si sa, esercitarsi a produrre nuove idee). Dovremmo infatti – alla fine di ogni giornata – domandarci: “**cosa ho imparato oggi ?**”.

Il lato oscuro del digitale: se lo conosci lo eviti

La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi:
inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio ([Paul Virilio](#))

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale ([Donald Norman](#))

Paul Virilio è un grande filosofo, sociologo, epistemologo (e molto altro) francese; figura coltissima che – grazie ai molteplici interessi – riesce a vedere i fenomeni da angolature inedite e suggestive. La sua affermazione stupefacente ci ricorda che la tecnologia crea certo innovazione ma anche – e nello stesso momento – rischi e catastrofi. Inventando la barca l'uomo ha – nei fatti – inventato anche il naufragio. Il concetto di naufragio non esisteva infatti prima che ci fossero le barche: è stato quindi “inventato” dall'uomo. Sembra un gioco di parole ma non lo è. È un suggerimento sapiente per metterci in guardia dal facile ottimismo che attraversa (o perlomeno attraversava fino a poco tempo fa) ogni riflessione sul fenomeno del digitale. Il designer Donald Norman rincara la dose, ricordandoci della sostanziale inconciliabilità fra sistemi digitali e sistemi biologici.

Oggi, però, c'è molta confusione sul digitale; siamo pieni di slogan positivi o di preoccupazioni apocalittiche; il discorso è dunque molto polarizzato fra techno fan e techno fobici e chi ne paga le conseguenze è proprio l'utente meno esperto. Può allora essere utile chiarire qualche concetto.

Innanzitutto **il digitale è un ambiente non è un semplice strumento**. Un ambiente che ci sta trasformando e che è talmente parte di noi che è difficile renderci conto del processo trasformativo messo in atto; è un po' come il linguaggio: è difficile parlare del linguaggio usando il linguaggio stesso; c'è interferenza, c'è una naturale autoreferenzialità. Bisogna dunque astrarre il problema e salire di un “livello logico”, bisogna meta-ragionare, come dicono gli esperti, e osservarci “dall'alto” mentre usiamo il linguaggio, diventare noi stessi oggetto di indagine ... Allora il linguaggio diventa anche oggetto di analisi e non solo strumento espressivo. Questo metodo va utilizzato anche con il digitale; è infatti talmente pervasivo nella nostra vita, ci condiziona quotidianamente in così tanti comportamenti e aspetti, che deve essere “osservato” dall'esterno, con una modalità meno soggettiva e più oggettiva. Per questo motivo non è facile parlare in maniera critica del digitale, non è facile renderci conto quanto il digitale stia condizionando i nostri comportamenti e modificando i nostri ragionamenti. Pensiamo a come comunichiamo, leggiamo, cerchiamo le informazioni, facciamo di calcolo, gestiamo i nostri risparmi, organizziamo i nostri viaggi, ... e riflettiamo quanto utilizzo di strumenti digitali facciamo ...

Penso che questa consapevolezza – che talvolta trovo utile chiamare “*digital awareness*” – sia assolutamente necessaria, anche perché ritengo che un discorso errato, superficiale, mal orientato nei confronti del digitale, faccia un cattivo servizio innanzitutto allo stesso fenomeno. Il digitale è infatti straordinariamente potente e utile, ma anche molto pericoloso (anzi più è potente più è potenzialmente problematico) e quindi deve essere compreso in maniera non superficiale; solo a valle di ciò, ciascuno di noi costruirà i propri percorsi e contesti d’uso, creerà le proprie pratiche e “diete” digitali. Bisogna dunque leggere il digitale senza sconti.

In secondo luogo, **del digitale si fa sempre di più ostentazione che educazione**, marketing più che conoscenza. È quindi venuto forse il momento di invertire il processo: innanzitutto dobbiamo ricordarci che il digitale ha avuto un tasso di trasformazione vorticoso, quasi incredibile. È nato come strumento di calcolo – pensiamo ai primi calcolatori – e poi è diventato strumento di visualizzazione delle informazioni (video, stampanti, plotter, ...); successivamente è diventato capace di archiviare le informazioni (nastri, dischi, memorie a stato solido, ...) e poi è anche diventato strumento di comunicazione (posta elettronica, chat, blog, ...); poi sono esplose le sue funzionalità: scrivere, disegnare, criptare, pagare, attivare processi, modellizzare, monitorare fenomeni, riconoscere, simulare, ... Il digitale ha creato un vero e proprio universo funzionale, a cui sono associate infinite possibilità di uso.

Per questo motivo può risultare difficile usarlo correttamente, soprattutto all’utente neofita. Come la neuroscienza ha recentemente dimostrato (il cosiddetto “paradosso della scelta”) l’aumento del numero delle opzioni a disposizione dell’utente non migliora/semplifica la sua vita, anzi, la complica e – tendenzialmente può peggiorarla, aumentando i dubbi e i timori di non scegliere la funzione in quel momento più adatta. L’esplosione delle funzionalità digitali è oramai incontenibile e si può fare veramente “qualsiasi cosa” ...

Per questo la formazione al digitale è molto complessa e non va né sottovalutata, né banalizzata; non si tratta di insegnare all’utente l’uso di una “leva” o un semplice strumento. È molto di più ... Oltretutto il digitale è un vero proprio linguaggio, con la sua grammatica e la sua retorica.

Infine **il digitale sta ridefinendo molte regole e confini**: tra reale e virtuale, tra esistente non esistente, tra vero e falso, tra atto individuale e atto collettivo, tra lecito e illecito, ... Prendiamo ad esempio il diritto d’autore; che dire del concetto di copia nell’era di Internet ? Quando un utente visita un sito web e accede a dei contenuti che non sono di sua proprietà, la funzione tecnica di “lettura su web” copia temporaneamente sul suo computer (senza che lui lo richieda esplicitamente) il contenuto che sta consultando; è un atto di copia (anche se temporanea) di cui l’utente è sostanzialmente inconsapevole; è quindi evidente che il concetto di copia digitale è molto diverso da quello tradizionale, dove era necessaria una scelta deliberata di copiare, usando tra l’altro strumenti pensati specificamente per la copia (ad esempio le fotocopiatrici).

Quando una tecnologia innova molto, perturba anche le norme esistenti e la legge si mette allora alla sua ricerca; ma è spesso una rincorsa affannosa quasi impossibile, anche perché sono i comportamenti che nascono dalla nuova tecnologia (spesso non previsti neanche dai progettisti di quella tecnologia) che creano i problemi, non la tecnologia di per sé. E quando i comportamenti indesiderati si diffondono e si consolidano, il legislatore cerca di porvi rimedio; ma è sempre un processo ex post.

D’altra parte noi tendiamo a difendere le nostre credenze anche quando le evidenze sono schiaccianti. Come non ricordare il caso delle sigarette. Quanto tempo abbiamo impiegato per dire che il fumo fa male e a poterlo scrivere sulle sigarette. Lo stile di vita costruito dai produttori di sigarette per il fumatore (pensiamo all’uomo *macho* di Marlboro Country o al simpatico *Cammello* di Camel) e alimentato da fiumi di risorse pubblicitarie è stato difficile da incrinare ... Nel caso del digitale, le potenze in gioco sono infinitamente più grandi. Solo Apple vale quasi come la Borsa italiana (al netto delle periodiche fluttuazioni del mercato ...). Proviamo ad immaginare quanto valgono – insieme – Apple, IBM, HP, Microsoft, France Telecom, Intel, Nokia, Oracle, SAP, EMC, Google, Twitter, facebook, Nintendo, China Telecom, Huawei, Samsung, Alibaba, ... Quest’ultima – appena quotata – ha raggiunto un valore di borsa di 200 miliardi di dollari ...

Tutte queste aziende – insieme – formano un gigantesco aggregato economico centrato sulle tecnologie digitale e che ha costruito – nei fatti – una sorta di **pensiero unico del digitale**, che può essere riassunto nelle seguenti tre regole:

1. il digitale è sempre cosa buona e giusta;
2. più digitale possiedi, meglio è;
3. se qualcosa della tua soluzione digitale non funziona correttamente, la prossima release risolverà il problema.

È un pensiero unico molto molto pericoloso – se non contrastato –, che è stato costruito, orientato e rafforzato dalle riviste (specializzate e non), dai convegni, dalle pubblicità e dai giornalisti “evangelisti”. Uno degli effetti di questo pensiero unico è che la gente ha timore ad esplicitare ciò che non va, i problemi che insorgono usando il digitale. La credenza che si è diffusa è che quando qualcosa non funziona correttamente è più probabile che sia colpa dell’utente e della sua scarsa conoscenza, che richiede pertanto una dose ulteriore di alfabetizzazione. Inoltre – come ha osservato Sherry Turkle in *Alone together*, «la tecnologia è seducente quando i suoi richiami incontrano la nostra umana vulnerabilità».

Ma tutto ciò non è accettabile. Non solo perché inibisce gli utenti, gli schiaccia a umili manovali del digitale. Ma perché non aiuta la diffusione del digitale, non consente di esplicitarne le straordinarie potenzialità. Per questo motivo dobbiamo reintrodurre il senso critico anche nel digitale. Non quella critica ipocrita della volpe e l’uva né quella tendenziosa (il “dubitare per dubitare”) il cui fine ultimo è lo scetticismo e l’antimodernismo. Quello che serve è il dubbio metodico che Cartesio metteva alla base del suo metodo scientifico: una “prova del fuoco” per eliminare tutte quelle credenze e stereotipi – prodotti sia dalle ingenuità e incompetenze degli utenti che dalle sofisticazioni e manipolazioni dei produttori di soluzioni digitali – e riportare in superficie la vera natura del digitale. Quel senso che Ernest Hemingway, in una celebre intervista del 1954, ha descritto con grande efficacia: «*Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him*». L’uomo ha certamente bisogno di luoghi comuni, di certezze da applicare automaticamente ... il rischio è però che la praticità che si trasforma in necessità, il pre-giudizio in verità inconfutabile ... Come ha scritto Primo Levi, «quante sono le menti umane capaci di resistere alla lenta, feroce, incessante, impercettibile forza di penetrazione dei luoghi comuni?». Si deve dunque fondare la “ragione tecnica” su solide basi; Cartesio sosteneva infatti che il dubbio fosse l’origine della saggezza e che **l’errore consistesse semplicemente nel fatto che «non sembra esser tale»**.

Alcuni lati oscuri del digitale ...

Solo capendo anche i problemi – i lati oscuri – del digitale, pesandone le rilevanze e gli impatti e comprendendone l’eziologia, potremmo dominare queste tecnologie, piegandole ai nostri voleri. E queste dimensioni problematiche stanno emergendo a dismisura. Vediamone – a volo d’uccello – alcune, a puro titolo di esempio. Feci un esercizio più sistematico tre anni or sono scrivendo *“Il lato oscuro del digitale. Breviario per (soprav)vivere nell’era della Rete”*... Ma nel frattempo moltissime cose sono cambiate.

L’esplosione comunicativa: il flusso delle comunicazioni personali ci sta scappando di mano; è stato per esempio calcolato (*Internet 2012 in numbers*, royal.pingdom.com) che quasi il 70% della mail che gira ogni giorno in tutto il mondo è “posta porcheria”, che intasa i server e non porta nessuna informazione (anzi spesso infetta i sistemi con *virus*, *malware*, *trojan horses*, ...). Si incomincia inoltre a parlare di *concentratio interrupta* (che richiama naturalmente un altro tipo di interruzione ...) per indicare la difficoltà di rimanere concentrati a causa dei PC sempre collegati a Internet, degli *smartphone* che sono oramai una protesi del nostro corpo, ... Una recente ricerca ha stimato che mediamente il lavoratore della conoscenza – e cioè nei fatti tutti noi – non riesce a stare concentrato ininterrottamente per più di tre-quattro minuti; detto in altro modo, ogni tre-quattro minuti avviene qualcosa che ci cattura l’attenzione e interrompe ciò che stavamo facendo; può anche essere anche un semplice bip che segnala che ci è arrivato un sms, ma anche la decisione di leggerlo dopo interrompe il pensiero corrente.

La privacy e l’uso delle informazioni personali: il cosiddetto *Datagate* ha portato il tema alla ribalta. A parte il commento di Obama poco dopo il fatto – ha infatti parlato di “modesto abuso della privacy” .. – la

cosa per me più curiosa è stata la reazione del giorno dopo da parte non solo dei media ma anche dei tecnici, degli informatici i quali si ponevano pubblicamente domande del tipo: “Ma come è possibile che ciò sia avvenuto?” “Dimostratemi che quello che è capitato è vero!” Come se gli addetti ai lavori non sapessero che era possibile spiare e registrare comunicazioni private, scambio di documenti, Si poteva certo augurarsi che ciò non accadesse, attività un po’ ingenua ma comprensibile. Ma “cadere dalle nuvole” e rimanere stupiti per il fatto che fosse tecnicamente possibile questo è inammissibile; bisogna proprio travisare la realtà.

L’eccesso di informazione: si tratta dell’*“information overload”* e dell’insieme di tutte le patologie informative che ne conseguono (fenomeno peraltro anticipato da Toffler nel suo *Future Shock* del 1970). Nel XIV secolo, la summa della conoscenza era racchiusa nella Biblioteca fondata da Carlo V di Francia – detto il Saggio –, dove erano contenuti 917 volumi: questa era la misura dello scibile umano a quei tempi. Quando Chirac aprì – nel 1997 ma nella stessa nazione di Carlo V – la grande biblioteca sulla Senna, erano stati predisposti oltre 400 km di scaffali. Questo semplice confronto dà un senso anche visivo alla straordinaria dilatazione della conoscenza che è avvenuta negli ultimi tempi; dilatazione che tocca anche noi; infatti, tramite Internet, contribuiamo alla moltiplicazione dei contenuti: frasi, mail, messaggi, le nostre foto, i nostri filmati, i nostri siti personali. Questa iperproduzione sta creando molti problemi che possono essere sintetizzati da un bellissimo verso del poeta Samuel Taylor Coleridge, efficace metafora di quello che sta accadendo oggi nel mondo dell’informazione: «acqua acqua dovunque, e neppure una goccia da bere» (*La ballata del vecchio marinaio*). Dietro questo grande “lato oscuro” ve ne sono molti “secondari”; vediamone in particolare tre:

Innanzitutto il fatto che le informazioni sulla rete siano sempre più numerose ma sempre meno nutritive; alcune di esse stanno inoltre trasformandosi in veri e propri “rifiuti semiotici”, per usare una bella ed efficace espressione coniata dallo storico del design Ezio Manzini. Da Internet non si riesce a eliminare nulla: il motore di ricerca, infatti, non cancella, ma si limita a indicizzare e accumulare archiviando indici e contenuti in modo permanente. Per questo motivo troviamo su Internet sempre più informazioni che hanno perso il loro contenuto informativo: programmi di convegni già tenuti, pubblicità di prodotti usciti dal mercato, descrizioni di eventi che si sono rivelate errate, contenuti poi dimostratisi falsi,

In secondo luogo il tema dell’informazione non attendibile sulla Rete. Solo un piccolo esempio: la frase molto citata “*L’unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell’aver nuovi occhi*” – scritta da Proust nella *Recherche* – viene spesso attribuita a Voltaire o a Rousseau. Pochi se ne accorgono: è talmente comodo trovare massime e frammenti di saggezza “a distanza di click” ... Perché dunque controllare la fonte; oppure come controllare la fonte se non si comprano né leggono più i libri ... si pensa che sia sufficiente andare su un altro sito, magari non sapendo che, a sua volta, quel sito si è alimentato di informazioni da un sito già contaminato ... Wikipedia è piena di informazioni errate (per distrazione, per gioco o per volontà manipolatoria), che sono state addirittura classificate con un nome: *hoax*.

Infine la facilità di trovare le informazioni “a distanza di click” sta creando quello che viene chiamato “effetto Google”: noi stiamo progressivamente impoverendo le nostre capacità mnemoniche perché pensiamo “tanto lo trovo su Google ... allora perché dovrei ricordarmelo?”. Così lo sforzo cognitivo si riduce drasticamente. È vero che già Platone nel Fedro era preoccupato che perfino la lettura di un libro avrebbe indebolito irreparabilmente la memoria (e così in parte è stato): ma la pratica di Google può avere effetti sistematici. Se non memorizzo nella mia mente non posso riutilizzare l’informazione in maniera creativa, seguendo quello che Steve Jobs chiamava “connettere i puntini”: pochi puntini (nella memoria) poche nuove connessioni. Roberto Casati, commentando il libro di Eli Pariser su Google (*Il filtro. Quello che internet ci nasconde*), nota che sta nascendo una sorta di “intrappolamento informazionale” degli utenti guidati dai motori di ricerca; in sostanza i motori di ricerca sono nati per l’informativa commerciale e non per i ricercatori di conoscenza; il loro cuore algoritmico sono i cosiddetti sistemi di *recommendation*: se vado ad esempio su Amazon e acquisto un disco di Brahms, il sistema mi segnala che chi ha comprato questo disco ha comprato anche altri dischi (ipotizzando dunque un’affinità di gusti). Questo meccanismo

può essere utile ed efficace nel mondo del commercio, ma diventa pericoloso se è il criterio con cui Google propone “conoscenza pura” (cioè non legata a specifiche transazioni commerciali).

I rischi del **multitasking**: la neuroscienza ha recentemente dimostrato che il multitasking è dannoso, è inefficiente; e ciò perché è innaturale. Noi siamo esseri sequenziali, non *multitasker*. Infatti il costo di *switch off e switch on* che fa il cervello quando passa da un compito all'altro – interrompere un processo salvando tutte le informazioni e recuperare dati e contesto per farne partire un altro – è molto costoso. Per questo motivo quello che pensiamo essere parallelismo è – nei fatti – una sequenzializzazione molto frammentata e poco furba. È meglio dunque completare il *task* (o perlomeno un *sub-task*, una sua parte compiuta) prima di iniziarne un altro ... I nostri figli adottano il *multitasking* come pratica naturale di vita (ad esempio studiano con la televisione accesa e nel frattempo chattano e magari hanno un po' di musica sottofondo ...), ma il comportamento è innaturale: ecco perché sono tanto distratti e non riescono a concentrarsi che per pochissimo tempo.

L'inadeguatezza dei **nativi digitali**: siamo davvero sicuri che i nativi digitali siano più adatti al mondo digitale dei cosiddetti immigrati digitali? Un refrain che scandisce le Agende digitali europee è che quando la società sarà piena (e governata) dai nativi digitali, non avremo più problemi e la società digitale potrà finalmente fiorire nella sua pienezza ... La scienza dice però qualcosa di diverso; non è vero che i nativi digitali siano i più bravi, i più consapevoli, i più esperti anzi. Ciò che emerge è esattamente il contrario. Sono certamente più veloci hanno maggiore dimestichezza con tastiere e mouse, le loro mani sono più agili, i loro occhi sono più abituati ai colori dell'elettronica, ma ciò non significa nulla. In particolare non hanno nessun senso critico, non si rendono spesso conto cosa stanno facendo, non conoscono i principi di funzionamento di ciò che stanno usando con (apparente) naturalezza: al riguardo è molto interessante una riflessione fatta da un gruppo di psicologi che hanno scritto il libro *L'immaginario prigioniero*: attenzione, dicono, se noi sottraiamo – nell'educazione dei nostri figli – il processo di scoperta e di “creazione” del mondo fisico, degli oggetti, delle persone nella loro corporeità, ... facciamo loro un grande danno. La conoscenza intima e diretta della realtà fisica è fondamentale, non possiamo farla in maniera virtuale, da casa e a “distanza di click” perché, poi la virtualità oltre ad essere una realtà smaterializzata, conduce a perdere di concretezza, provare emozioni mediate, non sentire gli odori, non toccare,

Il paradosso dell'**e-learning**; in realtà non si dovrebbe parlare di *e-learning* bensì, più propriamente di *e-teaching*. Nel settore dell'apprendimento mediato dal digitale si stanno buttando nelle ortiche moltissime risorse. La domanda che i progettisti di questi sistemi dovrebbero farsi è la seguente: quando l'utente è davanti al computer e sta seguendo un percorso di *e-learning*, come impara davvero? Impara a memoria quello che sta vedendo sullo schermo? Prende appunti su un block notes che tiene sul tavolo, a fianco del suo PC? Oppure si ipotizza che il suo apprendimento “rimanga” nel sito dove in quel momento sta vedendo i contenuti e lui vi possa tornare come e quando vuole – anche fra 10 anni – per riprendere e riutilizzare quella conoscenza... ?

Se ci pensiamo bene, quando la cultura era orale, l'apprendere era completamente mnemonico, e quindi lo sforzo era tutto mentale; con l'arrivo del libro si è naturalmente ridotto lo sforzo mnemonico perché il supporto utilizzato – il libro –, era sempre disponibile per la consultazione e veniva anche personalizzato dal discente (per esempio con le sottolineature o le note a piè o nei bordi della pagina). Poi è arrivato il digitale: ci saremmo aspettati che con questa nuova tecnologia lo sforzo umano di memorizzazione (molto costoso dal punto di vista dell'energia impiegata e dell'attenzione necessaria) si sarebbe ancora più ridotto ... Invece, nei fatti, è aumentato. Il digitale viene oggi impiegato nei processi di apprendimento unicamente come strumento di produzione di contenuti e non aiuta in nessun modo a organizzare i contenuti e la memoria di colui che deve apprendere. Anzi sempre più frequentemente si rendono disponibili contenuti che sono ancora più difficili da memorizzare o rielaborare ... Se per esempio guardo il filmato della lezione di un premio Nobel o un TED talk, quanto più l'intervento è straordinario e affascinante, tanto più difficile è ricordarne i contenuti e riutilizzarli in contesti differenti. Siamo sedotti dalla notorietà dell'oratore, dalle sue abilità espositive, dall'*elocutio* utilizzata ... ma possiamo ricordare (e soprattutto riutilizzare in modo creativo quando ascoltato) solo se “rompiamo” il flusso espositivo se decostruiamo l'intervento e ne estraiamo gli elementi informativi, i *learning object* ... E tutto ciò viene lasciato alle abilità del discente,

senza oltretutto nessuno metodo né strumento digitale a supporto. Abbiamo certamente passato una bellissima ora, ci siamo divertiti, ci siamo anche appassionati ma – al massimo – siamo rimasti suggestionati; non abbiamo dunque appreso veramente, a meno che non impieghiamo – dopo – molte energie tradizionali” a selezionare, elaborare, estrarre, rielaborare, associare, arricchire, ricontestualizzare, ... quanto ascoltato.

Il costo energetico del digitale: nel 2013 è uscito un rapporto – unico del suo genere – che ha misurato il consumo energetico dei *data center* – solo dei *data center*: nel 2012 è stato di 300 miliardi di watt, equivalente a 30 centrali nucleari: è un costo energetico mostruoso; Google, da solo, consuma un terzo della produzione di una moderna centrale nucleare. Oltretutto se pensiamo che un a parte rilevante della posta elettronica che gira nel mondo è spam, è “posta-porcheria” ... chi la paga questa bolletta energetica? Il virtuale consuma dunque energia, moltissima energia; in questo senso è poco virtuale. E questo trend peggiorerà perché nonostante gli sforzi di contenimento ed “efficientamento” lanciati dai grandi operatori del digitale, tutti gli indicatori dell’economia digitale sono in crescita vorticoso: utenti, *device* per utente, sensori negli oggetti (*Internet of Things*), big data, messaggi di posta elettronica, velocità di navigazione, potenza di elaborazione, ...

L’inquinamento legato al digitale: ci siamo mai chiesti dove vanno a finire i vecchi oggetti digitali? I dischetti da 8, 5 e 3 pollici? I vecchi Atari o Nintendo? Le tastiere obsolete o gli schermi antidiluviani? Ma anche i telefonini che i nostri figli (o noi stessi) usavano l’anno scorso? La cosa certamente sembrerebbe non riguardarci; comunque qualcuno lo ha scoperto: vanno in Africa. In una mostra fotografica del 2011 al MAXXI di un giovane fotografo sudafricano (Pieter Hugo, *Permanent Error*) si vede la più grande discarica al mondo di oggetti digitali. È un luogo apocalittico, uno scenario infernale, in Ghana: ettari ed ettari di tecnologia obsoleta accumulata in pile, fumi dovuti al fatto che vengono bruciati i fili per estrarre il rame. Ma il tasso di innovazione continua in maniera incontrollata ...

Questa lista di lati oscuri potrebbe continuare – distruzione sistematica dei posti di lavoro grazie a fabbriche automatizzate, robot, piattaforme, droni, ..., autonomizzazione delle macchine dai loro progettisti, rafforzamento “sbilanciato” dell’uso del digitale da parte di criminalità e terrorismo, guerra digitale e *digitally enabled* (ad es. manomissioni delle centrali nucleari ...), esplosione dell’uso del gioco d’azzardo, violazioni sistematiche della privacy, ... – ma penso che sia più opportuno concentrarsi sulle possibili soluzioni da adottare per contrastare – o per lo meno per tenere a bada – questi effetti collaterali.

È però d’uopo un’ultima considerazione prima di passare alle proposte. La compresenza di straordinarie potenzialità e temibilissimi lati oscuri mette in luce un’intrigante analogia fra il digitale e un concetto descritto da Freud nel 1919: il **perturbante**. In [Il digitale riletto con la lente di Freud: il perturbante del XXI secolo](#) ho approfondito questa analogia ed evidenziato alcune delle implicazioni che essa comporta.

Che fare?

Tre comportamenti possono contrastare l’inevitabile emergenza di queste dimensioni problematiche limitando al minimo i loro effetti sulla nostra vita – sia personale che professionale: la pratica (padroneggiare i principali strumenti digitali), il discernimento (saper separare l’erba buona dalla zizzania evitando di far di tuttata l’erba un fascio) e quella che potremmo chiamare “intimità affettiva” (essere a nostro agio negli ambienti digitali e saper cogliere le valenze simboliche del digitale, che si manifestano oltre le specifiche prestazioni e funzionalità). Questi comportamenti si esplicano – in concreto – con tre specifiche azioni:

1. Dedicare tempo al digitale, sperimentando piattaforme, navigando frequentemente sulla Rete per acquisire dimistichezza con gli strumenti e una certa di intimità” con l’ecosistema digitale e le dinamiche della navigazione in Rete...
2. Affinare il nostro senso critico (o meglio il nostro “*crap detector*”) nei confronti delle promesse del digitale, leggendo molto non tanto notizie e manuali, ma riflessioni multidisciplinari.
3. Monitorare periodicamente il nostro utilizzo (o l’uso che ne fanno i nostri collaboratori) per evitare che ci “scappi di mano” confondendo gli automatismi con le buone pratiche.

Il terzo punto è particolarmente critico e troppo poco analizzato. Prendiamo ad esempio il caso della posta elettronica. Da sistema rivoluzionario di comunicazione e strumento di miglioramento della produttività si è trasformato – in moltissimi casi – in vero e proprio incubo. Non è infrequente trovare persone che ricevono anche 300 mail al giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente un processo “scappato di mano”. Ma non è che si sia “guastato” il sistema di posta elettronica; è il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani che è diventato critico. Con poche mail scambiate il tema non era apparente; ma una volta superata una certa soglia, il sistema si è “ammalato”. Le cause sono sostanzialmente tre:

- Volumi eccessivi (pensiamo al numero di messaggi di email o all’esplosione delle informazioni da elaborare) senza conseguenti azioni di contenimento né la ricerca di applicazioni più “robuste”.
- Uso improprio e stabilizzato di comportamenti da neofita, imparati e assimilati appena ci si è avvicinati allo strumento (che spesso presenta funzioni molto sofisticate che richiedono però diverse fasi di addestramento).
- Abuso consapevole dello strumento, per fini personali o volutamente lesivi per l’azienda.

Per questo vanno monitorati i processi di utilizzo del digitale. Ma soprattutto dobbiamo rafforzare la nostra cultura umanistica, unico antidoto capace di contrastare le dimensioni problematiche e in grado sia di cogliere le dimensioni simboliche e le valenze etiche del digitale e sia – soprattutto – di evitare che lo strumento si trasformi in fine (di cui l’utente diventa strumento). L’obiettivo non è alfabetizzarsi o addestrarsi agli strumenti digitali ma creare un vero e proprio “*Digital State of Mind*” che consenta di leggere ogni fenomeno con la lente del digitale senza cadere nei suoi trabocchetti né nelle sue utopie totalizzanti.

Il fine ultimo di una sana cultura digitale non è avere la mano lesta sulla tastiera o saper citare a memoria sigle e nomi di prodotti ma comprendere – insieme alle potenzialità e problematicità del digitale – anche le sue ricadute, gli effetti collaterali, le precondizioni di utilizzo, ... La questione è più culturale che tecnologica. Si parla di analfabetismo digitale ma il problema vero è quello letterario di cui il digitale è solo un piccolo aspetto. McKinsey – in un recente rapporto (*Offline and falling behind: Barriers to Internet adoption*) – osserva che sono due le barriere che frenano la diffusione del digitale: «a lack of digital literacy (that is, unfamiliarity with or discomfort in using digital technologies to access and use information) and a **lack of language literacy** (that is, the inability to read and write).»

Il digitale riletto con la lente di Freud: il perturbante del XXI secolo

Il perturbante è quella sorta di spaventoso che risale a quanto ci è noto da lungo tempo, a ciò che ci è familiare ([Sigmund Freud](#), *Il perturbante*)

Ciò che è opposto si concilia, che dalle cose in contrasto nasca l’armonia più bella, e che tutto si genera per via di contesa ([Eraclito](#), *DK B 8*)

Il simbolismo religioso ha la capacità di esprimere la coincidenza degli opposti e dei paradossi e guarda sempre delle realtà che impegnano l’esistenza umana ([Mircea Eliade](#))

Nel 1919 Sigmund Freud pubblica una riflessione molto importante su una specifica esperienza umana creata da quelle produzioni artistiche e letterarie che maggiormente fanno leva sull’evocazione del “soprannaturale” e dello spaventoso. Il punto di partenza era l’analisi di quegli espedienti letterari (e cinematografici) che pongono il lettore di fronte a una sorta di paradosso cognitivo, nel quale egli si trova impossibilitato a decidere se alcuni personaggi della storia siano oggetti animati o inanimati, esseri viventi oppure cose senza vita.

Per descrivere questo fenomeno “paradossale” Freud utilizza la parola tedesca *unheimlich*; pur sembrando in tutta evidenza l’antitesi di *heimlich* (da *Heim*, casa) e dunque pur potendosi considerare equivalente alla

negazione di ciò che è noto e familiare, in quanto si riferisce alla “casa”, in realtà rivela un rapporto molto più complesso con il suo opposto. Infatti tra i significati meno usati di *heimlich*, quello di “misterioso”, “nascosto” quasi coincide col suo contrario *unheimlich*. L’espressione “*un-heimlich*” significherebbe quindi anche non celato, venuto alla luce, affiorato. Questa sorta di straniamento nasce quindi quando in un oggetto o in una situazione si uniscono caratteristiche di estraneità e familiarità in una sorta di “dualismo affettivo”. Ciò che ci spaventa di questo genere di opere letterarie è cioè la loro capacità di evocare in noi ciò che sentiamo come più familiare, conosciuto dentro noi, ma che è allo stesso tempo “tenuto nascosto” e quindi rimosso, negato.

Freud nota che la parola *unheimlich* è intraducibile in altra lingue e lascia intendere che il significato più autentico di questa parola risiede proprio in una eccedenza rispetto alla sfera semantica consueta, in uno scarto non esprimibile con semplici parole; la specificità di questo concetto coincide appunto con la sua intraducibilità: ogni tentativo di **de-finizione**, di delimitare il concetto con parole, di stabilire recinti concettuali è destinato a fallire. Questa parola è stata nelle pubblicazioni italiane delle opere di Freud tradotta in **perturbante** ... perturbante che non va confuso con spaventoso o angoscioso, pur contenendo anche questi concetti: una cosa spaventosa è tale in quanto nasce da una minaccia esterna ... ma il perturbante è anche interno, domestico.

Questa difficoltà di de-finire il concetto spingerà Freud a utilizzare un racconto per “spiegarlo”: non un caso clinico – come ci si sarebbe aspettati, avendo presente la maggior parte degli scritti freudiani – ma un vero e proprio racconto: *Der Sandmann* (in italiano *L’uomo della sabbia*), uno degli otto *Notturmi* di **E. T. A. Hoffmann**.

Freud fa risalire l’origine del perturbante al tema “sospia”, che si può manifestare in modi molto diversi: come «comparsa di personaggi che, presentandosi con il medesimo aspetto, debbono venir considerati identici»; come fenomeno di telepatia, vale a dire di trasmissione immediata di processi psichici da una persona all’altra; come identificazione del soggetto con un’altra persona, al punto di «dubitare del proprio io» e di sostituirlo con quello della persona estranea. Otto Rank ha successivamente elaborato il tema del “sospia” riconducendolo ai temi più generali di scissione e sdoppiamento (da cui l’ombra, il genio tutelare ma soprattutto l’immagine riprodotta nello specchio).

Suscita in noi grande turbamento il prendere coscienza del fatto che tra casa e non-casa non si dà opposizione, ma identità. Non è affatto un’incertezza intellettuale che suscita il senso del perturbante, bensì, proprio al contrario, è la pur relativa certezza dell’intrinseca e ineliminabile duplicità di cose, persone, situazioni e avvenimenti a suscitare turbamento .. è il vacillare dei confini che separano.

Il perturbante si origina da una scoperta: la scoperta di una strutturale «duplicità di qualcosa con cui veniamo a contatto, la presa di coscienza di una insuperabile ambivalenza, di una unità che non è, non può mai essere, semplice, ma sempre “inesorabilmente duplice”, dal ritrovamento del due nell’uno, e dunque dalla rinuncia a ogni immagine “semplice”, a ogni rappresentazione univoca.»

Cosa c’entra il perturbante con il digitale ?

Le riflessioni di Umberto Curi nel suo libro *Straniero* sembrano pensate per il digitale: «Si resta turbati quando ci si avvede che il pensiero, e cioè qualcosa che, per definizione, sembra appartenere al dominio dell’imateriale, di ciò che non può dunque in alcun modo influire sulla realtà “naturale”, è viceversa in grado di cambiarla profondamente. L’intima duplicità del pensiero, il suo essere un modo di rappresentazione della realtà, ma insieme anche un modo di produzione della realtà stessa, suscita effetti tanto più perturbanti quanto più inattesa e sorprendente è questa scoperta.»

Spingiamoci più in profondità nel mettere in luce le numerose analogie fra il perturbante freudiano e il digitale. Le nuove tecnologie «inquietano» sempre, ma il digitale è qualcosa «di più»: più potente e più temibile.; più quotidiano e più lontano ... Infatti:

- Il digitale «tocca» ogni aspetto della nostra vita e tende a trasformare tutto ciò che «tocca»
- È capace di alimentare un senso sia di onnipotenza che di paranoia

- Per alcuni è il diavolo causa di tutti i mali e per altri sta diventando nuova forma di religione
- Viene incensato e apre infinite possibilità positive ma presenta anche moltissimi lati oscuri, che si tendono non solo a ignorare ma addirittura a negare, creando una nuova forma di negazionismo
- Crea nuove forme di minacce un tempo impensabili: «Il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini diventino robot» (Erich Fromm)
- Da' corpo e sostanza e realtà alla paura ancestrale della autonomizzazione della macchina dal suo creatore ... (tema racchiuso nel mito del Golem, nel racconto di Frankenstein, ...)

Basta prendere alcune delle definizioni con cui è stata spiegata una delle manifestazioni più note e rivoluzionarie del digitale – Internet – per comprendere quanto sia davvero “molte cose”, molto diverse fra di loro e talvolta contraddittorie:

- Internet è una casa, una piazza, una scrivania, un cruscotto, un portale, un'autostrada, un mare, ...
- Cyberspace: a consensual hallucination experienced daily by billions of legitimate operators, in every nation, ... A graphic representation of data abstracted from the banks of every computer in the human system. Unthinkable complexity. Lines of light ranged in the nonspace of the mind, clusters and constellation of data. (William Gibson, *Neuromancer*)
- Information Nirvana - enorme libreria multiculturale, aperta sempre e per tutti
- Internet is the largest working anarchy in the world (Kevin Kelly)
- Il cyberspazio è la più grande realizzazione della filosofia hippie: tutti si possono incontrare, ma in maniera totalmente casuale e anarchica
- Internet è un sistema cartilagineo; né sovrastruttura né sottostruttura
- Il Web rappresenta l' "Universal Information Database", un vero e proprio "docuverse" (universo documentale) dove ciascuno può nuotare a suo piacimento (Kevin Hughes)
- Internet è la passeggiata curiosa in un grande mercato delle pulci, dove ci si può divertire a cercare notizie sugli extraterrestri, conoscere il canto degli uccelli australiani o a scambiarsi opinioni sul gioco delle bocce
- Ogni sito è un punto di vista su Internet (Pierre Lévy)
- Internet è la Rete divoratrice di anime
- Internet è quel posto dove tutti navigano per trovare un motivo per navigare
- Internet è il Prozac della comunicazione
- Internet can act as a gigantic international copying machine (Business Week)
- Internet è l'Information Marketplace (Michael Dertouzos)
- La rete è diventata un nervo ottico mondiale che si estende attraverso tutti i fusi orari, con globi oculari elettronici alle sue estremità (William Mitchell)
- Internet è il continente invisibile (Kenichi Ohmae)
- Internet è una memoria che ricorda tutto, troppo. L'intelligenza è altro: è saper distinguere (Umberto Eco)
- Internet è un oceano di mediocrità (Clifford Stoll).
- La rete è un grande testo che si estende sulla superficie del pianeta (Lorenzo De Carli)
- Internet è la trama delle nostre vite (M.Castells)

La dimensione perturbante del digitale si rafforza dal fatto che non è solo “tante cose” ma è anche il loro contrario:

Strumento E **Fine**

Interno (io) Ed **Esterno** (altro)

Virtuale E **Fisico**

Gratis /per tutti E Solo per pochi

Vicino E Lontano

Umano E Artificiale

«Stupido» (dummy) E «Intelligente» (smart)

Segno E Simbolo

Oggetto Ed Esperienza

Buono E Cattivo

Neutrale E «Di parte»

Vi è anche un interessante – anzi perturbante – fenomeno descritto nel 1970 dallo studioso di robotica Masahiro Mori che nasce dalla reazione creata negli uomini dal crescente livello di verosimiglianza dei robot e che egli chiama *Uncanny valley* (che potremmo tradurre in la *zona perturbante* o *valle perturbante*). La sensazione di familiarità e di piacevolezza generata nelle persone da robot antropomorfi aumenta al crescere della loro somiglianza con la figura umana fino ad un punto in cui il realismo crea un brusco improvviso calo delle reazioni emotive positive destando un senso di repulsione e inquietudine.

Per concludere questa breve riflessione è interessante ricordare che la religione – come nota Mircea Eliade – ha una straordinaria capacità di elaborare simboli e significati, capaci addirittura di assorbire e armonizzare gli opposti. Non è un caso che i cittadini digitali abbiamo spesso paragonato la Rete a un modo, un universo, un paradiso. Arianna Dagnino – nel suo *Jesus Christ Cyberstar* – ne ha raccolti molte di queste definizioni: “Digisfera”, “Oltreschermo”, “Oltre”, “Spiritualand”, “Cielo digitale”, “Simulmondo”. È perfino arrivata a definire i quattro precetti del Paradiso Digitale: 1. Nell'Oltre siamo tutti pari (l'eguaglianza del peer-to-peer); 2. Per essere il primo puoi anche essere l'ultimo, là fuori (nel mondo reale); 3. Nutri l'abbondanza; 4. Merita e ti sarà dato.

Che fare ?

Nel digitale si ritrovano con chiarezza tre dimensioni tipiche del perturbante:

- **ambiguità fra animato e inanimato**: ad esempio i robot e gli androidi che si comportano come esseri viventi pur essendo macchine;
- **ambiguità fra familiare ed estraneo**: ad esempio i nostri smartphone – oggetti iper-familiari (spesso vere e proprie protesi del nostro corpo) – che si infettano di virus provenienti dall'esterno ma che si sviluppano e “nascono” all'interno o ci portano – inavvertitamente – in luoghi digitali sconosciuti (e spesso oscuri e pericolosi);
- **ambiguità fra immaginario e reale** – o meglio fra ciò che abbiamo creato noi e ciò che esiste a prescindere da noi: spesso non sappiamo se stiamo vedendo una cosa reale o solo il prodotto di una simulazione e una manipolazione.

È la dimensione perturbante del digitale che lo trasforma in una grande zona di *unconfort* – una sorta di disagio “al quadrato”: disagio perché non si comprende una tecnologia moderna e potente che ciascuno dovrebbe conoscere e saper utilizzare con naturalezza e padronanza; ma disagio anche perché il digitale è esso stesso sfuggente, ambiguo, contraddittorio ... perturbante appunto. Ci sembra di conoscerlo – soprattutto perché gli strumenti con cui vi accediamo sono iper-domestici ... quasi delle estensioni del nostro corpo. Ma appena ne approfondiamo i meccanismi e il funzionamento, ci sembra scappare via, diventa inafferrabile, imprevedibile, incomprensibile.

Per questo motivo – oltre alla pratica e allo studio – serve un dialogo personale e continuativo con un esperto: un processo di *coaching* centrato sul digitale (vedi [Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo](#)).

E serve anche una certa maturità psicologica, capace di non farsi ingannare, né di proiettare sul digitale fantasmi o sogni, paranoie (“mi osservano e seguono le mie tracce digitali”) o deliri di onnipotenza (gli hacker che vogliono entrare nel sito della Casa bianca)

E soprattutto va ridisegnato il processo educativo: meno addestramento e alfabetizzazione e più storytelling di casi ordinari e soprattutto di “cattive pratiche” che – alla fine – si sono risolte per il meglio. Solo affrontando anche le dimensioni problematiche e risolvendole – o meglio – accettando la natura perturbante del digitale, lo si comprende e si può iniziare a dominarlo.

Decidere o discernere: questo è il problema

Dipenda o no dalla nuova ricerca scientifica, la tecnologia è un ramo della filosofia morale, non della scienza
(Paul Goodman, *New Reformation. Notes on a Neolithic Conservative*)

L'uomo trasforma tutto ciò in cui si imbatte in uno strumento: così facendo diventa egli stesso uno strumento (Paul Tillich, teologo protestante)

Se l'unico strumento che hai in mano è un martello, ogni cosa inizierà a sembrarti un chiodo
(Abraham Maslow, psicologo)

L'aumento della velocità e dell'impatto delle trasformazioni in atto, unito a sempre più sfuggente prevedibilità di fenomeni e comportamenti, sta mettendo sul lettino del paziente il processo decisionale. E i medici al capezzale di questo paziente importante – dalla cui salute dipenderà il benessere delle imprese – non concordano su diagnosi e prognosi e si stanno dividendo in due gruppi contrapposti ed agguerriti.

I techno fan, che si auspicano che tutto venga gestito dalle macchine (robot, sistemi esperti, reti neurali, ...), capaci – secondo loro – di fare molto meglio dell'uomo. Gli umanisti, invece, che rispettano e usano le macchine ma non abbandonano mai il loro senso critico, sono convinti che l'uomo – nella sua complessità, finitudine e umanità – sia (e debba essere) sempre superiore alle macchine.

La posizione dei **techno fan** – o meglio il loro credo – è ben espresso da un autorevole esponente di questa visione del mondo: Chris Anderson, per molti anni direttore della prestigiosa rivista Wired. In un articolo del 2008 dal titolo evocativo “The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Model Obsolete”, egli afferma: «*Gli scienziati hanno sempre contato su ipotesi ed esperimenti. [...] Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio - ipotesi, modello teorico e test - diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I petabytes ci consentono di dire: “la correlazione è sufficiente”. Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrare. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] Imparare a usare un computer di questa scala può essere sfidante. Ma l'opportunità è grande: la nuova disponibilità di un'enorme quantità di dati, unita con gli strumenti statistici per elaborarli, offre una modalità completamente nuova per capire il mondo. La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o una qualche tipo di spiegazione meccanicistica*» (Chris Anderson, Wired 16.07, 26 giugno 2008)

Le derive estreme sono il fondamento del cosiddetto movimento postumano, che sembra un termine uscito da un libro di fiction, mentre invece è un movimento – con basi filosofiche e scientifiche molto serie (anche se non sempre condivisibili). Basta leggere un frammento di uno dei suoi numerosi manifesti (ad esempio l'incipit del “The Posthuman Manifesto” pubblicato da Robert Pepperell nel 2003) per capire la portata (e le implicazioni) del loro pensiero: «1) *It is now clear that humans are no longer the most important things in the universe. This is something the humanists have yet to accept.* 2) *All technological progress of human society is geared towards the transformation of the human species as we currently know it.* 3) *In the posthuman era many beliefs become redundant – not least the belief in human beings.*»

Gli **umanisti**, invece, continuano ostinatamente a considerare le macchine strumenti e non fini (“una città è smart non perché è piena di larga banda ma perché si vive meglio”) e guardano con preoccupazione lo

strapotere delle tecnologie e il suo drenare quantità enormi di risorse su temi "auto-generati" (si pensi per esempio all'auto senza guidatore ...) e non necessariamente prioritari nel risolvere i grandi problemi del mondo (fame, povertà, migrazioni, aumento delle malattie mentali, inquinamento ... e da ultimo disoccupazione crescente per la diffusa automazione), che possono diventare opportunità grazie ad un uso sapiente della tecnica).

Un importante aspetto dell'approccio umanista – che verrebbe da chiamare "umano" – su questo tema è la centralità del senso del limite, è l'accettare che non tutto è spiegabile, dominabile, riparabile, trasformabile. Si tratta di un rispetto del sacro – non inteso necessariamente come qualcosa di codificato dalle religioni ma come qualcosa che ci trascende e – in qualche modo – ci determina. La storia ha dimostrato che vi è una contrapposizione solo apparente fra metodo scientifico e sensibilità a ciò che ci trascende. Molti scienziati sono ferventi religiosi e alcuni di essi – alla fine della loro vita – hanno cercato addirittura di rileggere fenomeni refrattari alla spiegazione scientifica uscendo dai perimetri della scienza.

Per questo motivo le riflessioni umaniste stanno ritornando nel cuore della scienza. Ne è un esempio il *Future of Life Institute* (<http://futureoflife.org/>) fondato, tra gli altri, da Elon Musk e Stephen Hawking. Il suo motto è: "*Technology has given life the opportunity to flourish like never before ... or to self destruct*". Ha destato particolare clamore la lettera aperta presentata da questo istituto il 27 luglio 2015 durante la *International Joint Conference on Artificial Intelligence* di Buenos Aires e firmata da centinaia di ricercatori ed esperti di intelligenza artificiale. La petizione chiede alle nazioni del mondo di bandire l'utilizzo bellico dell'intelligenza artificiale e – in particolare – gli armamenti autonomi (gli *autonomous weapons* sono dispositivi bellici in grado di scegliere e ingaggiare i propri bersagli senza la guida di un operatore umano). I proponenti ritengono che questa interdizione sia essenziale per impedire un'escalation militare paragonabile a quelle avvenute con lo sviluppo delle armi da fuoco e l'avvento delle bombe atomiche.

Per tornare ai processi decisionali, il punto è saper conciliare il senso del limite con la voglia di superarlo; è un'attitudine sofisticata, importante e oggi molto richiesta dalle aziende eccellenti perché consente di gestire con efficacia incertezza e ambiguità senza disorientarsi. Di accettare obiettivi "quasi impossibili" senza perdersi d'animo. L'ambiguità è sempre più presente nei contesti lavorativi (vedi [Ambiguità e VUCA: abitare l'imprevedibilità del business](#)) e il saperla gestire – o meglio saperla abitare – sarà una dote fondamentale dei leader. Come ci ricorda McKinsey in un recente articolo, «*Executives in the era of brilliant machines will be able to make the biggest difference through the human touch. By this we mean That includes tolerating ambiguity*». (McKinsey Quarterly, "Manager and the machine. The new leadership equation", settembre 2014)

Efficace – io credo – è il motto dei gesuiti, che dà un'indicazione pratica a questo dilemma: «*Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio*». A una lettura superficiale, la richiesta sembrerebbe paradossale, irrealistica ... eppure per chi ha saputo leggerla in profondità è diventata autentico viatico per gestire e valorizzare il senso del limite.

I gesuiti erano eccellenti nell'operatività. Richard J. Neutra li considera veri e propri "maestri" del fare (del project management diremmo oggi) e li chiama «*gli uomini dell'azione progettata*» (nel libro "Progettare per sopravvivere. Le emozioni hanno una forma?"). Ma i gesuiti, anche nel pieno dell'operatività, non hanno mai rinunciato alla contemplazione, apparentemente inconciliabile con l'iper-attivismo. «*Simul in actione contemplativus*» (che potrebbe essere tradotta – perdendo ovviamente la sua efficacia ... – «Conserva il più profondo raccoglimento anche nel bel mezzo dell'attività più frenetica») era infatti una delle raccomandazioni del fondatore dell'ordine – Ignazio di Loyola.

Che fare ?

Dobbiamo accettare il limite e la finitudine senza rinunciare a fare il massimo per comprendere e agire è il dilemma che sottende ogni autentico processo decisionale e richiede – per essere gestito – di introdurre una dimensione etica che si affianca alla dimensione prettamente tecnico-economica (che si concentra sulla massimizzazione dell'utilità).

Nel caso del digitale il tema è molto evidente. Ogni tecnologia – ad esempio la pistola o l’energia nucleare – può essere usata per fare sia del bene (nel nostro esempio difenderci dai criminali o curare il cancro) che del male (uccidere un innocente o costruire una bomba atomica). Ma l’uso di piattaforme digitali non si limita a opzioni binarie (“fa del bene o dei danni?”), ma apre a un ventaglio amplissimo di opzioni e quindi di possibili impatti ... E le opzioni sono molto più articolate della polarizzazione “bene o male” (come invece accade con l’uso della pistola o dell’energia atomica). Per questo motivo serve capacità di **discernimento** (che richiede la capacità di ipotizzare anche gli impatti e gli effetti collaterali) e non basta la conoscenza tecnica o la modellistica economica.

Roland Barthes spiega il concetto come lo ha interpretato il fondatore dei gesuiti: «discernere è distinguere, separare, scartare, limitare, enumerare, valutare, riconoscere la funzione fondatrice della differenza; la *discretio*, parola ignaziana per eccellenza, designa un gesto così originale che si può trovare applicato tanto a comportamenti e a giudizi che a discorsi». Come ha spiegato papa Francesco, discernimento è «la grazia di "discernere" - separare e distinguere - lo spirito buono da quello cattivo».

Il dubbio che vi siano rischi crescenti se si consente uno sviluppo non controllato della scienza, che punti esclusivamente alla massimizzazione di alcune “utilità” (allungare il più possibile la vita, guidare senza conducente, riempire la nostra vita di dispositivi digitali, dare agli algoritmi il compito di rimpiazzare le relazioni fiduciarie (da qui il grande interesse sul *blockchain*), ...) è ormai conclamato e incomincia a preoccupare perfino gli scienziati e gli innovatori più visionari e coraggiosi.

Non solo i rischi di una intelligenza artificiale che assuma un potere tale da diventare un Golem incontrollabile sono stati denunciati – come abbiamo visto poc’anzi – con una petizione del 2015 lanciata da Stephen Hawking e Elon Musk, sostenuti da Bill Gates e da molti scienziati. Ma anche il dibattito sugli algoritmi che guidano la “macchina senza guidatore” ad evitare gli incidenti “scegliendo il male minore” incominciano a destare preoccupazione. E nel dibattito che ne segue, fanno capolino le riflessioni dei filosofi etici – ancora una volta una tema che richiede discernimento. Una per tutti il cosiddetto “*Trolley Problem*” formulato per la prima volta dalla filosofa Philippa Foot nel 1967 e che afferma: «un tram ferroviario ha perduto il controllo. Il guidatore non può frenare ma può solo azionare lo scambio tra i binari. A un certo punto si trova di fronte a un bivio: seguendo il percorso previsto, ci sono cinque persone sul binario; mentre sull’altro binario – che può percorrere solo decidendo di azionare lo scambio – ce n’è solo una. In entrambi i casi, le persone moriranno nell’impatto. Cosa deve fare il guidatore? Subire passivamente quanto programmato e assistere alla morte di 5 persone o azionare deliberatamente lo scambio e ucciderne “solo” una?». Sembra un esercizio teorico, ma una delle possibili soluzioni a questo dilemma diventerà un algoritmo dentro quelle auto e produrrà decisioni ...

Che fare dunque? Tre sono, a mio avviso, le possibili ricette per passare – nel caso delle tecnologie – da semplici decisioni a un più maturato ed equilibrato discernimento:

1. **Adottare il “principio di precauzione”**
2. **Non spegnere mai il senso critico**
3. **Monitorare sempre l’output delle nostre decisioni legate al digitale**

Vediamo brevemente ciascun punto. Innanzitutto l’adozione del “**principio di precauzione**”. Hans Jonas – filosofo del diritto, allievo di Martin Heidegger e compagno di studi di Hannah Arendt – ha scritto nel 1979 “Il principio di responsabilità”, opera dedicata ai delicati problemi etici e sociali sollevati dall’applicazione incessante della tecnologia in tutti gli aspetti della vita. Il tema che mette al centro della sua riflessione è: «Agisci in modo che le conseguenze della tua azione siano compatibili con la sopravvivenza della vita umana sulla terra». Le sue riflessioni sono alla base del principio legislativo di precauzione sancito *nella Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente e lo Sviluppo di Rio de Janeiro* nel 1992 e della formulazione del *Protocollo di Kyoto* sulla riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra.

La proiezione di Hans Jonas è verso le generazioni future, e si ricollega in modo particolare alla emersione, in tempi recenti, di un fenomeno sconvolgente, quale è quello dell’ambiente inquinato, con le sue conseguenze a largo raggio e di lungo periodo. L’imperativo fondato sul principio di responsabilità, che nella sua forma semplice presuppone una tendenziale ipotizzabilità delle conseguenze, deve essere pertanto adattato al fatto che questa responsabilità si estende ora all’ignoto.

Il principio di precauzione” – che dovrebbe essere sempre adottato quando in gioco vi sono impatti importanti (soprattutto quando si estendono alle nuove generazioni), soprattutto quelli legati all’adozione di nuove tecnologie – può essere definito in questo modo: le autorità pubbliche, di fronte a un rischio la cui esistenza sembra plausibile ma non è o non è ancora scientificamente dimostrata, possono prendere misure di controllo o di interdizione proporzionale alla gravità del rischio potenziale individuato. Il nocciolo della questione è dunque la “**responsabilità intergenerazionale**”: come rappresentare gli interessi delle generazioni future, che oggi non hanno potere di rappresentanza (formale e autorevole) su ciò che condiziona il loro presente?

In secondo luogo la **centralità del pensiero critico**. Non intendo quella critica ipocrita della volpe e l’uva né quella tendenziosa (il “dubitare per dubitare”) il cui fine ultimo è lo scetticismo e l’antimodernismo. Quello che serve è il dubbio metodico che Cartesio metteva alla base del suo metodo scientifico: una “prova del fuoco” per eliminare tutte quelle credenze e stereotipi – prodotti sia dalle ingenuità e incompetenze degli utenti che dalle sofisticazioni e manipolazioni dei produttori di soluzioni digitali – e riportare in superficie la vera natura del digitale. Quel senso che Ernest Hemingway, in una celebre intervista del 1954, ha descritto con grande efficacia: «*Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him*». L’uomo ha certamente bisogno di luoghi comuni, di certezze da applicare automaticamente ... il rischio è però che la praticità che si trasformi in necessità, il pre-giudizio in verità inconfutabile ... Come ha scritto Primo Levi, «quante sono le menti umane capaci di resistere alla lenta, feroce, incessante, impercettibile forza di penetrazione dei luoghi comuni?». Si deve dunque fondare la “ragione tecnica” su solide basi; Cartesio sosteneva infatti che il dubbio fosse l’origine della saggezza e che l’errore consistesse semplicemente nel fatto che «non sembra esser tale». Ciò implica – nell’era della tecnica – anche di non fidarsi troppo di macchine e software ... e delle promesse fatte dai loro costruttori.

Infine il **monitoraggio delle soluzioni digitali adottate**, per vedere se effettivamente i benefici promessi si sono avverati ... o continuano ad esser validi. Il digitale crea sistemi socio-tecnici, il cui comportamento nasce dalla interazione reciproca fra funzionalità tecnologiche e comportamenti umani ... è un sistema complesso di cui è “per costruzione” difficile prevedere i comportamenti e le evoluzioni – soprattutto nel medio periodo. Per questo motivo i teorici della complessità hanno introdotto il concetto di proprietà emergente: il comportamento non è deducibile matematicamente ma emerge man mano che il sistema evolve ... e quindi risulta fondamentale il monitoraggio continuo

Il caso della posta elettronica *docet*: da sistema rivoluzionario di comunicazione e strumento di miglioramento della produttività si sta trasformando – sempre più frequentemente – in un vero e proprio incubo. Non è infrequente trovare persone che ricevono anche 300 mail al giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente un processo “scappato di mano”; ma non perché si è “guastato” il sistema di posta elettronica; è il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani che si è trasformato ed è diventato critico. Con poche mail scambiate il problema non era apparente; ma una volta superata una certa soglia, il sistema si “ammala” e incomincia a degradare. Nel caso della posta elettronica, le cause sono sostanzialmente tre:

- Volumi eccessivi (pensiamo al numero di messaggi di email o all’esplosione delle informazioni da elaborare) senza conseguenti azioni di contenimento né la ricerca di applicazioni più “robuste”.
- Uso improprio e stabilizzato di comportamenti da neofita, imparati e assimilati appena ci si è avvicinati allo strumento (che spesso presenta funzioni molto sofisticate che richiedono però diverse fasi di addestramento).
- Abuso consapevole dello strumento, per fini personali o volutamente lesivi per l’azienda.

Per questo vanno monitorati i processi di utilizzo del digitale. Ma soprattutto dobbiamo rafforzare la nostra cultura umanistica, unico antidoto capace di contrastare le dimensioni problematiche del digitale e in grado sia di cogliere le dimensioni simboliche e le valenze etiche del digitale e sia – soprattutto – di evitare che lo strumento si trasformi in fine (di cui l’utente diventa strumento). Solo adottando questi criteri potremmo buttarci a capofitto nella rivoluzione digitale ed ottenerne il massimo. Altrimenti – come dice un vecchio detto hacker: «se non usi bene la tecnologia, sarà lei a usare te».

Regole del pollice e *learning by doing*: l'euristica della leadership

Le buone decisioni vengono dritte dritte dalla pancia (Jack Welch)

Risolvere un problema significa semplicemente rappresentarselo in modo da rendere trasparente la soluzione (Erich Fromm)

La mente intuitiva è un dono sacro e la mente razionale una serva fedele. Noi abbiamo creato una società che onora la serva e ha dimenticato il dono (attribuito a Albert Einstein)

Oh! Un Dio è l'uomo allorché sogna, un mendicante quando riflette (Friedrich Hölderlin, *Iperione*)

Come contrastare le derive dell'automazione spinta e della macchinizzazione? È vero che nell'era delle macchine intelligenti il ruolo dell'uomo sarà sempre più confinato e rimpicciolito? Molti – e io tra loro – non credono a questa prospettiva apocalittica.

In un articolo McKinsey dal titolo suggestivo – “*Manager And The Machine. The new leadership equation*” (McKinsey Quarterly, settembre 2014) – gli autori si pongono una questione essenziale: “As artificial intelligence takes hold, what will it take to be an effective executive?” La loro risposta è ironicamente semplicissima: “Executives in the era of brilliant machines will be able to make the biggest difference through the human touch”. Ciò implica – osservano i due consulenti – “tolerating ambiguity and focusing on the ‘softer’ side of management”.

Una delle abilità umane non è dare risposte corrette ma fare domande intelligenti: mentre gli algoritmi (e i super computer) sono progettati per trovare risposte e tendono ad essere definitivi su domande precise e mirate. Più larga e “ambigua” la domanda più la capacità umana di sintesi è centrale al *problem solving*. Le macchine, infatti sono abili a fornire molti pezzi parziali ma non sono portate ad assemblare il mosaico; sono cioè scarse nel *sense making*.

Probabilmente una delle risposte pratiche a questo rischio, sempre più concreto, che le macchine scalzino l'uomo anche nel processo decisionale sta nelle modalità in cui noi traduciamo l'esperienza in competenze e abilità; in parole povere sta nell'euristica.

In un libro recente (“*Humans Are Underrated. What High Achievers Know That Brilliant Machines Never Will*”) Geoff Colvin, Fortune Magazine Senior Editor, identifica sette abilità che egli considera propriamente umane: *empathy, creativity, social sensitivity, storytelling, humor, building relationships, and leading*.

Osserva l'autore: «*These high-value skills create tremendous competitive advantage – more devoted customers, stronger cultures, breakthrough ideas, and more effective teams. And while many of us regard these abilities as innate traits – “he’s a real people person,” “she’s naturally creative” – it turns out they can all be developed and are being developed in a range of far-sighted organizations.*»

A questo elenco aggiungerei – come ottava – proprio l'euristica, una delle più affascinanti manifestazioni dell'*human touch*.

Razionalità vs Intuizione ... o forse parola vs immagine ...

Uno psicologo cognitivo, Francesco Antinucci, ha molto indagato le modalità mediante le quali apprendiamo, ci orientiamo, e rappresentiamo i nostri saperi. Nel suo libro “*Parola e immagine. Storia di due tecnologie*” egli mette in luce, a questo proposito, il fatto che l'essere umano utilizza due tipi di processing cognitivi.

Il primo è il sistema simbolico-ricostruttivo, che si basa innanzitutto sulla decodificazione di simboli (cioè di qualcosa che si riferisce o sta per qualcos'altro. Decodificazione significa quindi attivare il meccanismo che ci permette di passare dal loro significante al loro significato - e questo di per sé non presenta particolari difficoltà, dato che il meccanismo del linguaggio è a noi connaturato e se conosciamo il particolare codice, la lingua, avviene in automatico - ma ciò fornisce solo i pezzi, per così dire: bisogna poi metterli insieme, e questa è invece un'altra storia.

Il secondo è il sistema sensomotorio, molto diverso da quello simbolico-ricostruttivo; quando le stesse conoscenze vengono ricavate per via sensomotoria, non c'è alcun passaggio per una mente cosciente che deve riassemblarle: esse si rendono disponibili senza che ce ne rendiamo conto. Il processing cognitivo esiste (altrimenti non verrei a sapere nulla) ma il suo carattere è diametralmente opposto a quello simbolico-ricostruttivo. Innanzitutto, è largamente inconscio e non richiede particolare attenzione o concentrazione; è poi molto veloce e non affatica la mente.

È, in sostanza, la differenza tra "vedere con gli occhi" e "vedere con la mente", considerando non soltanto le differenti qualità del risultato, ma proprio il lavoro che si deve fare per l'uno e l'altro caso: nel vedere con gli occhi non faccio nulla, accade; il vedere con la mente devo costruirlo passo passo sforzandomi.

Il sistema sensomotorio è il sistema cognitivo più fondamentale e più antico che abbiamo e lo condividiamo con i primati non umani. Il sistema simbolico-ricostruttivo, invece, si è evoluto con il linguaggio; è proprio il suo essere "recente" che lo rende ancora instabile e richiede coscienza attenzionale, esattamente come la richiede un qualunque compito nuovo. Per questo motivo l'operare di questo sistema tenderà a essere comparativamente più lento, richiederà sforzo - l'attenzione concentrata - e causerà fatica.

Ad esempio il linguaggio orale (diversamente da quello scritto) è fortemente dipendente dalla sfera sensomotoria e minimizza la componente di processamento simbolico-ricostruttivo a vantaggio di quello sensomotorio.

Osserva Antinucci che uno dei più straordinari esempi della simbiosi testo-immagine lo si trova nelle tombe dipinte egizie, il che accredita anche, data la relativa vicinanza temporale di questi oggetti alla "invenzione" della scrittura, l'affermazione che, appena disponibile in forma scritta, il linguaggio cerca subito l'immagine (e viceversa). La tomba della regina Nefertari, moglie di uno dei più potenti e celebri faraoni egiziani, Ramses II, può esemplificare paradigmaticamente il caso. Intanto, di questa simbiosi vi è una immediata doppia manifestazione fisica: in primo luogo, i testi scritti e le immagini dipinte occupano più o meno la stessa superficie, c'è tanto testo quanta immagine, nessuno dei due predomina; in secondo luogo, essi sono letteralmente e fisicamente "intrecciati": le parole e le frasi sono ovunque, lungo tutte le figure, accanto alla testa, accanto ai doni offerti, in genere ovunque possa restare uno spazio bianco non coperto da immagini. Vi è poi una simbiosi funzionale costituita dalla loro relazione reciproca.

Le principali strutture che "danno corpo" alle immagini sono le seguenti:

- **Mappa** (prossimità)
- **Albero e Torre** (due esempi di descrizione funzionale)
- **Diagramma «ad albero»** (rapporti gerarchici)
- **Grafo** (connessioni)

Con l'aggiunta di queste componenti strutturali, la simbiosi tra testo e immagine raggiunge un optimum comunicativo. Infatti consente di:

- **percepire visivamente la struttura grazie all'immagine che la rappresenta** (e, ancor di più, se unita al percorrerla motorialmente) costituisce una straordinaria semplificazione dal punto di vista cognitivo (rispetto al suo recupero in termini puramente simbolico-ricostruttivi): la comprensione ne risulta enormemente avvantaggiata;
- **vedere poi i contenuti istanzati attraverso le immagini** comporta non solo una semplificazione cognitiva ma genera un impatto emotivo che scatena partecipazione, identificazione e motivazione ad un livello molto più immediato e potente della lettura testuale;
- **esperire** (giacché non di solo vedere si tratta) il testo-immagine del pavimento musivo della cattedrale di Otranto lascia intravedere anche ai nostri occhi "moderni" l'effetto combinato di tali meccanismi usati a pieno regime.

Senza le mappe non riusciremmo ad orientarci, senza le strutture ad albero non ricostruiremmo le genealogie delle grandi famiglie, non comprenderemo il sistema di potere delle imprese (con gli

organigrammi), non individueremmo con facilità le cause di una buona o cattiva redditività (con il ROI tree) non creeremmo connessioni fra diverse idee creative (con le Mind Maps), ecc ...

Il ritorno dell'euristica

L'euristica ci consente di **prendere una decisione rapidamente, senza bisogno di molte informazioni**, e nonostante ciò in modo assai accurato. Potremmo considerare l'euristica un antidoto alla complessità, un senso proprio umano che ci consente non di contrastare o tentare di domare la complessità, ma di abitarla, attraversarla È anche un antidoto rispetto alla dilagante moda dei dati ... i dati sono una cosa seria, ma ci vogliono competenze per utilizzarli. Il troppo stroppia – dicevano con ragione i nostri antenati – e più che di ricchezza diffusa, la diffusione incontrollata di dati (big data, open data, ...) tende a essere sovraccarico informativo, se non addirittura rumore di fondo.

La dimostrazione dell'efficacia dell'euristica è legata al fatto che – spesso – gli esperti si accontentano di meno informazioni rispetto ai novellini, ignorando tutto il resto. Gli esperti cioè complementano il loro sapere organizzato (e alimentato dal sistema simbolico-costruttivo) con il veloce e focalizzato funzionamento del sistema sensomotorio. Spesso i risultati migliori si ottengono quando abbiamo meno conoscenza e seguiamo l'istinto. Seguire le regole del pollice, farsi guidare dall'intuito (come fanno spesso molti esperti, soprattutto quando la decisione deve essere presa in tempi brucianti) non è magia: è spesso la regola migliore e la più "razionale"

Un esperto di euristica è Gerd Gigerenzer, psicologo esperto di processi decisionali e direttore del Center for Adaptive Behavior and Cognition al Max Planck di Berlino. Nel suo libro "*Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste*" egli propone la reintroduzione dell'euristica nei processi decisionali razionali.

A titolo di esempio descrive – in modo esemplificativo – un caso particolare di euristica: **l'euristica dello sguardo**, processo che ci aiuta a intercettare un oggetto nello spazio tridimensionale; potrebbe essere così sintetizzata: «fissa lo sguardo su un oggetto e regola la tua velocità in modo che l'angolo sotto cui lo guardi rimanga costante». I giocatori professionisti di pallacanestro usano questa regola, anche se spesso non se ne rendono conto: se sta arrivando una palla alta, il giocatore la fissa, si mette a correre e regola la propria velocità in modo che l'angolo sotto cui la guarda rimanga costante.

Le regole del pollice possono essere adoperata sia consciamente sia inconsciamente. Nel secondo caso il giudizio che ne risulta viene considerato intuitivo. Questo tipo di giudizio – che spesso viene screditato in quanto considerato un'istintualità non desiderabile – si forma molto rapidamente nella coscienza, tanto è che spesso non siamo pienamente consapevoli delle ragioni che ci stanno sotto; ma è però abbastanza deciso e forte da farci agire sulla sua base.

Come osserva Gigerenzer questo *gut feeling* non è «né capriccio né sesto senso né chiaroveggenza né voce di Dio, ma una forma di intelligenza inconscia. È un grosso errore supporre che la conoscenza sia necessariamente conscia e intenzionale. La maggior parte del nostro cervello è inconscia, e senza la vastissima esperienza in essa immagazzinata saremmo perduti [...]. Ciononostante, la nostra società è spesso restia a riconoscere nell'intuizione una forma di intelligenza, mentre non esita a considerare intelligente il calcolo logico.»

Come ha notato Henry Mintzberg (nel suo celebre "*Managing*" 2009): «I dirigenti d'azienda lavorano a un ritmo che non conosce pause, normalmente le cose che fanno sono caratterizzate dalla brevità, dalla varietà, dalla frammentazione e dalla discontinuità, e sono fortemente orientati all'azione.». È evidenze che senza capacità intuitive – supportate da una robusta euristica – i manager non riescono a esplicitare il loro compito.

David Viniar, dirigente, finanziario della Goldman Sachs, ha raccontato che, durante la crisi finanziaria, i modelli di rischio adottati furono colti completamente di sorpresa da eventi considerati impossibili (e battezzati "eventi da venticinque sigma"); questi eventi si ripeterono per parecchi giorni di seguito, producendo perdite colossali. Secondo i modelli di rischio in uso un evento da tre sigma è atteso una volta ogni due anni, uno da cinque sigma una sola volta dall'ultima glaciazione in qua ... Per queste teorie questi eventi sono sostanzialmente impossibili ... ma accadono.

È proprio per evitare queste forme di fallacie numeriche serve l'intuito e le regole del pollice. Per evitare – come nella famosa storiella del tacchino raccontata da Nassim Taleb nel suo libro *“Il cigno nero”* – di scambiare l'incertezza per rischio conosciuto.

Ricordiamola, mettendoci nei panni di un tacchino. Il primo giorno della sua vita arriva un tipo; lui ha paura che lo possa ammazzare e invece è gentile e gli dà da mangiare. Il giorno dopo il tacchino lo vede tornare: gli darà di nuovo da mangiare? Usando la teoria delle probabilità il tacchino calcola quanto è probabile che vada così e si tranquillizza ... e tutto va per il meglio. Anche nel centesimo giorno è convinto di ricevere ancora cibo e il calcolo delle probabilità rinforza questa opinione... ma non sa che è il giorno del Ringraziamento e ... viene ucciso: quel rischio era ignoto al tacchino.

Ma dobbiamo contrastare non solo gli abbagli numerici; ci anche le distrazioni da stress. Secondo una stima dell'Institute of Medicine americano, ogni anno negli ospedali degli Stati Uniti vengono uccisi da errori medici evitabili fra i 44.000 e i 98.000 pazienti circa, ed è da notare che questi sono solo i casi documentati. Uno dei più incredibili errori legato a questo fenomeno è la dimenticanza di strumenti operatori nel corpo dei pazienti La soluzione fu molto semplice ed efficacissima: l'adozione di un semplice strumento euristico, la lista di controllo con le cose da fare (dove uno dei check è *“tutti gli strumenti operatori utilizzati sono stati riposti nella bacinella”* ...). Oggi i piloti di aereo – per fare un altro esempio – decollano solo dopo aver spuntato la lista di controllo delle azioni da fare per essere certi di essere completamente operativi.

Che fare ?

Il futuro leader dovrà saper unire la componente razionale con quella intuitiva, concetto più articolato ma in linea con le riflessioni di Daniel Goleman sull'intelligenza emotiva. Dovrà cioè essere dotato di una vera e propria cassetta degli attrezzi di natura euristica.

Due potrebbero essere le regole:

Osservare, intuire, lasciare libero corso all'intuizione, facendo maggiormente leva sulle abilità del nostro sistema senso-motorio, la nostra memoria incarnata: alcuni ricordi rimangono impressi nel nostro corpo e le recenti scoperte della neuroscienza – una per tutti i neuroni a specchio – ci dicono che il nostro corpo ricorda, registra e imita movimenti e posture, apprende dall'osservazione. È proprio la memoria corporea (fatta di muscoli, stomaco ma anche cuore) che ci consente di memorizzare quelle *“informazioni”* che vanno oltre gli schemi logici con cui lavora il cervello. Questa euristica spesso guida con intelligenza risposte automatiche (tipiche quelle di piloti di aerei) che non avrebbero il tempo (o le informazioni necessarie) di essere elaborate e soppesate in modo razionale.

Esercitarsi e riflettere sulla propria euristica per farne emergere ed esplicitarne le regole, riflettendo sui nostri meccanismi di scelta e costruendo le nostre *“regole del pollice”*. Anche nei rapporti personali usiamo molte regole del pollice: ad esempio *“prima ascolta e parla solo dopo”*, oppure *“se una persona è disonesta non fidarti di ciò che dice, anche se dice cose lusinghiere e vantaggiose”*. Dobbiamo anche evitare le regole del pollice *“distruttive”*. Alcune delle decisioni peggiori si basano su una semplicissima ma perniciosissima regola: *“Cerca la vendetta a qualsiasi costo”*.

Il ritorno dell'umano nell'era della iper-tecnica

Il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini diventino robot ([Erich Fromm](#))

Usa bene la tecnologia, altrimenti sarà lei a usare te ([detto hacker](#))

Noi creiamo i nostri strumenti, che poi a loro volta ci trasformano ([Marshall McLuhan](#))

Uno dei rischi più grandi della rivoluzione digitale è la **“macchinizzazione della società”**, il sostituire uomini con macchine e pensare che il digitale sia la soluzione di tutti i problemi o l'unico luogo dove costruire le opportunità.

Uno degli aspetti che incomincia ad essere (drammaticamente) evidente è l'espulsione degli uomini dal mondo del lavoro grazie alla loro sostituzione con robot, software (bot, sistemi di intelligenza artificiale, risponditori automatici, ...), droni, auto senza conducente, ... Non si tratta solo di una cosa che sta capitando, ma viene addirittura invocata da tutti – non solo i finanziatori o gli imprenditori di queste società, ma i Governi, la politica, i manager, i giornalisti, gli evangelisti, i giovani che si affacciano sul mondo del lavoro ...

Si sta diffondendo un pensiero unico sul digitale molto problematico, che va di pari passo con un indebolimento della qualità formativa. Il grande filosofo ed educatore John Dewey paventava questo rischio di macchinizzazione strettamente collegato con una formazione sempre più addestrativa e meno educativa già nel 1915 ... «La preparazione punta oramai su quel tipo di cose che una macchina ben programmata riesce a fare meglio di un essere umano, e lo scopo principale dell'istruzione, il raggiungimento di una vita ricca di significato, appare inutile e messo da parte.» (*Democrazia e educazione*)

Anche alcuni filosofi avevano incominciato a mettere in luce queste criticità, ma evidentemente non sono il genere di letture frequentate dai politici ed opinion leader. Forse il primo esperto di digitale a porre il problema senza ipocrisie fu Bill Joy, fondatore di Sun Microsystems e considerato uno dei più abili programmatori esistenti (è infatti soprannominato *Thomas Edison di Internet*) non solo per le sue implementazioni del protocollo TCP/IP o di Unix, ma anche per essere stato l'autore del celebre editor "vi", uno dei più utilizzati nel mondo Unix (si narra lo abbia scritto in un fine settimana). Nel suo articolo "*Why The Future Doesn't Need Us*" pubblicato su Wied nell'aprile 2000 egli sosteneva: «*Our most powerful 21st-century technologies - robotics, genetic engineering, and nanotech - are threatening to make humans an endangered species*». La sua raccomandazione era che «il perseguimento scientifico della verità» fosse «temperato da considerazioni sul costo umano del progresso».

Il fatto che questi timori fossero nati non da un apocalittico poco integrato con il mondo digitale e intimorito dal progresso (soprattutto perché ne è fuori e non lo comprende – come la volpe nella celebre favola di Esopo), ma da uno degli attori che ha fatto nascere e crescere il web, deve far riflettere. Ma le sue osservazioni non infiammarono né i media né i cittadini.

Più di dieci anni dopo Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee (della Sloan School del MIT) scrivono un importante articolo (*The Great Decoupling*, *New Perspectives Quarterly*, 2013) dove dimostrano che – a partire dagli anni '90 – è iniziata la grande separazione fra PIL e produttività da una parte e occupazione e mediana del reddito (che elimina i noti problemi della "media del pollo" descritti dal poeta Trilussa ...) dall'altra. La tesi dell'articolo è molto chiara ed esplicita. «*We're having the automation and the job destruction; we're not having the creation at the same pace. There's no guarantee that we'll be able to find these new jobs. It may be that machines are better than that.*»

Ma anche il dibattito a seguito dell'articolo rimase fra le élites e non coinvolse la politica e il grande pubblico. Una prima tiepida reazione intimorita alle derive del digitale si ebbe dopo l'editoriale dell'*Economist* del 18 gennaio 2014 ("*The Effect of today's technology on tomorrow's jobs will be immense - and no country is ready for it*") che pubblicava i risultati di una ricerca dell'Università di Oxford: "il 47% dei mestieri di oggi potrebbero essere automatizzati (e quindi eliminati) nel prossimo ventennio".

Ma seppur drammatici, non questi i soli rischi di una macchinizzazione spinta. Ve ne sono almeno altri due:

- **Decisioni "irresponsabili" e non trasparenti prese direttamente dagli algoritmi inseriti nelle macchine.** Il caso più attuale è senza dubbio legato alle macchine a guida autonoma e alle loro decisioni a fronte di possibili incidenti che possono coinvolgere vite umane (vedi [Decidere o discernere: questo è il problema](#))
- **Omogeneizzazione e standardizzazione della società:** i software prediligono la standardizzazione e la omologazione di regole e comportamenti e molti modelli di business – soprattutto quelli legati ai contenuti e alla pubblicità – vivono di massa critica e quindi tendono a far convergere i comportamenti. Il cosiddetto "Google Effect". La prima riflessione sistematica venne fatta da Eli Pariser (*Il filtro. Quello che internet ci nasconde*, 2012), dove mostrò **in che modo la ricerca di informazioni è ormai completamente condizionata dai sistemi di raccomandazione**, che

privilegiano alcune risposte rispetto ad altre e le personalizzano solo in funzione di specifiche raccomandazioni commerciali profumatamente pagate dagli inserzionisti. Oltretutto è proprio il meccanismo di auto-rinforzo di questi algoritmi (“siccome è piaciuto a molti, piacerà anche a te”) che tende a omogeneizzare gusti e comportamenti e a creare aziende immensamente ricche.

Che Fare ?

Credo che la possibilità sia una sola: costruire modalità di interazione fra uomo e macchina che prendano il meglio di entrambi.

Il tema è dunque ibridare (e non sostituire) l'uomo con la macchina e trovare nuove armonie. Non bisogna ricadere nei due rischi estremi:

- sostituire le sue capacità e attività con analoghe versioni tecniche: è la visione industriale spinta che vuole eliminare fattori produttivi costosi e scomodi (la forza lavoro) con macchine per abbassare i processi produttivi
- iper-potenziare l'uomo per renderlo invincibile e immortale: è la visione post-umanista che – pur sembrando alleata dell'uomo – lo strumentalizza e punta a sostituirsi al dio creatore.

Ogni forma estrema è pericolosa, anche se ciascuna di queste due direttrici – se presa a piccole dosi – produce innovazione e nuovi insight. Il tema dunque è l'equilibrio, l'armonia, non l'ipercrecita e la massimizzazione a tutti i costi delle potenzialità delle macchine.

Interessante la riflessione di Geoff Colvin – senior editor “at large” di Fortune e commentatore su CBS radio – nel suo ultimo libro *Humans are underrated*.

L'obiettivo è lasciare alle macchine ciò che non è conveniente che l'uomo faccia.; un detto informatico recita *let the computer do the hardest job*: facciamo fare alle macchine le cose più gravose e pericolose, oppure quelle che richiedono continua ripetitività alienante, ipervelocità o super-precisione e lasciamo all'uomo la sintesi e l'intuizione. E lasciamo all'uomo le attività propriamente umane. Colvin ne identifica sette: empatia, creatività, sensibilità sociale, raccontare storie, umorismo, costruire relazioni e guidare le persone.

Ciò implica potenziare le competenze soft, le cosiddette *humanities*, tanto bistrattate nell'epoca della tecnica: capacità di concettualizzare e astrarre, pensiero critico, saper fare le domande giuste (più che saper dare le risposte corrette), riuscire a *trouble shoot* problemi mai incontrati, sapere quando rinunciare alla regola e far valere l'eccezione, ...

Questo approccio non può svilupparsi per caso; deve essere programmato e indirizzato in modo esplicito e determinato. Deve ri-potenziare la dimensione umanistica e mettere un freno – indirizzandola verso fini condivisibili – alla dimensione tecnica.

Per questo motivo – ad esempio – un gruppo di scienziati e tecnologi (tra cui Elon Musk e Stephen Hawking) hanno fondato *Future of Life Institute* (<http://futureoflife.org/>), un'organizzazione che vuole porre un freno alla crescita incontrastata della tecnica. La premessa è che: “*Technology has given life the opportunity to flourish like never before ... or to self destruct*”. (vedi [Decidere o discernere: questo è il problema](#))

Per questo motivo esiste la politica ed esistono fondi pubblici e leggi il cui fine è orientare le direzioni di sviluppo, incentivando certe soluzioni e ostacolando delle altre.

Per questo motivo i capi azienda e le funzioni HR possono puntare su certe competenze, consentire alcuni processi, premiare certi comportamenti virtuosi, inibendo quelli opposti.

Tutto nasce, però, dalla consapevolezza che il tema – se non affrontato in maniera consapevole e orientato nel verso desiderabile – prenderà pieghe pericolose che massimizzeranno i benefici a breve (ad esempio avere delle auto senza conducente che riducono lo stress del guidatore o consentono di “guidare” un'auto a chi non lo può fare – anziani, persone diversamente abili, ...) ma ne creeranno di enormi nel prossimo futuro: dalla dipendenza delle scelte etiche degli algoritmi di guida all'eliminazione dal mondo del lavoro

degli autisti fino al rischio terroristico di potere – con estrema facilità – prendere il controllo “da remoto” di queste macchine e trasformarle in strumenti di morte.

Tutto è comunicazione: l'ars retorica e la leadership del XXI secolo

L'introduzione più efficace all'importanza della comunicazione non può non essere essa stessa un atto di comunicazione efficace e coinvolgente. Ho quindi pensato di costruire una riflessione sul tema usando una selezione molto meditata di aforismi (fulminei corto circuiti linguistici e mentali, secondo la definizione di [Franco Volpi](#)), ideati e pronunciati da persone illuminate e autorevoli. Infatti:

Ci vuole una grande abilità a racchiudere tutto in poco spazio ([Seneca](#), *Lettere a Lucilio*)

Inoltre questa riflessione vuole anche essere un esempio concreto di narrazione costruita “connettendo i puntini” (come ci raccomandava Steve Jobs nel suo famoso discorso di Stanford) ... siano essi indizi e segnali deboli raccolti sul campo o – e questo è il caso – frammenti sapienziali e intuizioni brucianti. Incominciamo da dodici intuizioni “fondative” che ci danno – da diversi punti di vista – elementi sull'importanza della parola e del “bene dicendi”:

In principio era il Verbo ([Giovanni](#), *Vangelo* 1, 1)

Non si può non comunicare ([Paul Watzlavick](#), *Pragmatica della comunicazione umana*): e quindi anche il silenzio è comunicazione

Si conserva solo ciò che è stato drammatizzato dal linguaggio ([Gaston Bachelard](#), *La poetica della rêverie*)

La parola di Dio è viva, efficace e più tagliente di ogni spada a doppio taglio; essa penetra fino al punto di divisione dell'anima e dello spirito, fino alle giunture e alle midolla, e discerne i sentimenti e i pensieri del cuore ([San Paolo](#), Eb 4, 12)

Il pensiero è reso logico dallo sforzo (scritto) che tende all'espressione ([Edgar Allan Poe](#))

Ti piaccia o no, tutti siamo negoziatori. La negoziazione è un aspetto della nostra vita. La sfida non è però eliminare i conflitti, ma trasformarli ([Roger Fisher](#), [William Ury](#), *Getting to Yes*)

Il linguaggio non rende l'uomo migliore, ma più potente ([Thomas Hobbes](#), *Leviatano*)

Che mi si diano due righe scritte dalla mano dell'uomo più onesto, e ci troverò di che farlo impiccare (attribuita al [Cardinal de Richelieu](#))

Parla solo se hai da dire qualcosa che valga più del silenzio ([Gregorio di Nazianzo](#), *Discorsi*)

L'inconscio è strutturato come un linguaggio ([Jacques Lacan](#))

Poiché l'argomentazione tende, mediante il discorso, ad esercitare un'azione efficace sulle menti, la sua teoria avrebbe potuto essere considerata come un ramo della psicologia ([Perelman e Olbrechts-Tyteca](#), *Trattato dell'argomentazione. La nuova retorica*)

Io non nascondo la verità: la filtro [...] Questo è il bello della discussione: se argomenti in modo giusto non hai mai torto (il lobbista [Nick Nailor](#), protagonista del film *Thank you for smoking*)

Due ulteriori aspetti ci ricordano la potenza della parola e quanto noi dipendiamo dalla nostra capacità di costruirla, maneggiarla, ripararla ...:

La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione ([Gorgia da Lentini](#), *Encomio di Elena*)

I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo ([Ludwig Wittgenstein](#), *Tractatus*) o – detto in altro modo – Noi possiamo conoscere più cose di quelle che siamo in grado di dire ([Michael Polanyi](#))

Sono passati più di duemila anni fra le riflessioni del siciliano Gorgia (morto nel 375 a.C.) e quelle del filosofo Ludwig Wittgenstein (morto nel 1951) eppure non smettiamo ancora di interrogarci e ancora di rimanere stupiti dal potere della parola. Perfino la fisica – la scienza più obiettiva di tutte e cuore della matematica applicata – si è dovuta confrontare con i limiti del linguaggio per definire e comprendere quanto le formule rappresentavano.

Siamo sospesi nel linguaggio. Non sappiamo ciò che è giù e ciò che è su. Nelle nostre lingue europee ci sono oggetti ben definiti, rappresentati dai nomi, che interagiscono tramite forze e campi, rappresentati dai verbi. Questo linguaggio però rispecchia il mondo newtoniano: non è adatto a comprendere il mondo della fisica quantistica ([Niels Bohr](#), premio Nobel per la fisica nel 1922)

La retorica è l'ambito non del vero ma del verosimile: fatto che però, a ben vedere, non ne sminuisce la portata e rilevanza. Tutti vorremmo occuparci solo di verità ma – nei fatti – il verosimile è il nostro pane quotidiano sia nella vita di tutti i giorni che nel mondo del lavoro. Anzi la crisi dei paradigmi scientifici e dell'obiettività della scienza (vedi [Ambiguità e VUCA: abitare l'imprevedibilità del business](#)) ha indebolito il linguaggio logico-matematico della scienza e sta riportando alla ribalta l'antica ars retorica. Come nota il retore ed educatore Reboul:

Fra la dimostrazione scientifica o logica, e l'ignoranza pura e semplice (che viene dominata con la violenza o la seduzione) esiste un intero ambito (quello del probabile, del plausibile, dell'opinabile), che è quello proprio dell'argomentazione ([Olivier Reboul](#), *Introduzione alla retorica*)

La retorica è stata ripetutamente attaccata e disprezzata nel corso della sua storia. Un po' per la sua potenza e pericolosità un po' per l'uso spesso deviato ("come sei retorico", "che prosopopea"). Spesso si è confusa con una sua parte – l'*elocutio* o ornato, e cioè la componente decorativa ... frequentemente pesante e ampollosa. Altre volte si è guardato con timore alla sua capacità di muovere gli animi, al potere del suo pathos che spesso eccede e supera il logos in capacità persuasive indicando inoltre la vitalità e la forza di chi la manifesta.

La differenza sostanziale tra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione a trarre conclusioni ([Donald Calne](#), neurologo)

[Il depresso usa] parole devitalizzate, banalizzate, logore, parole dalle quali è scomparso ogni appello all'altro ([Julia Kristeva](#), *Sole Nero. Depressione e melanconia*)

Uno degli aspetti più interessanti dell'ars retorica è la sua capacità di costruire storie persuasive e avvolgenti, di dare corpo al potere dello story telling.

La gente non vuole più informazioni, vuole credere - in te, nei tuoi fini, nel tuo successo, nella storia che tu racconti. È la fede che smuove le montagne, non i fatti ([Annette Simmons](#), *The Story Factor*)

L'economista americano Chase rinforza questo concetto: Per coloro che credono, nessuna prova è necessaria. Per coloro che non credono, nessuna prova è sufficiente ([Stuart Chase](#))

Dimmi un fatto e apprenderò, dimmi una verità e crederò, ma raccontami una storia e vivrò nel mio cuore per sempre ([antico proverbio indiano](#))

Secondo una suggestiva tradizione chassidica, Dio avrebbe creato l'uomo perché raccontasse storie, soprattutto a Dio stesso ([George Steiner](#), *Il Libro dei libri. Un'introduzione alla Bibbia ebraica*)

Narrando anche nel modo più semplice la più semplice cosa, noi ne estraiamo il significato. Ogni narrazione è la trasformazione di un fatto o accadimento in un significato ([Andrea Emo](#), *Quaderno 28*, 1934)

L'importanza dello story telling viene inoltre amplificata dagli ambienti digitali – essendo non solo veicolatori di parole e messaggi ma essi stessi composti di parole (il software o “linguaggio di programmazione”). Il punto di partenza di questa considerazione è stato il famoso Clutrain Manifesto del 1999, dove l'incipit recitava:

I mercati sono conversazioni ([ClueTrain Manifesto](#))

Vi è un altro straordinario aspetto della parola che – come ci ricordava Gorgia poco sopra – non va trascurato. E cioè il potere motivazionale e curativo della parola:

Il signore Dio mi ha dato una lingua da discepolo, perché io sappia indirizzare una parola allo sfiduciato ([Isaia 50,4](#))

Costruire insieme: per interrogarci e interrogare, nel rispetto reciproco, nell'attenzione alle parole. Le parole sono importanti. Possono avvicinare o allontanare, incoraggiare o ferire, accogliere o emarginare. E' importante allora parlare, anche denunciare, ma con rigore, competenza, spirito costruttivo. Non per colpire le persone ma per rafforzare la ricerca di verità. Guai ad alimentare il disorientamento, la rassegnazione. Nel nostro cammino contano anche lo stile e il metodo ([don Luigi Ciotti](#), discorso d'apertura a "Contromafie" (24 ottobre 2009)

Per gli psicoanalisti la parola è un'arma risanatrice. Quanti sono guariti più da una voce che da una medicina? ([Anna Maria Romagnoli](#), *La parola che conquista. Manuale di pronuncia e dizione per i "professionisti della parola"*)

E la parola non solo come contenuto ma anche come forma, come stile, come abilità di organizzazione del pensiero. Per tutti questi motivi – e in effetti per molti altri ... – l'arte della parola non è separabile dalla leadership anzi ne è concausa. Oltretutto – come ci ricorda un famoso ghost writer –

Every time you open your mouth your capability as a leader is judged ([James. C.Humes](#), USA presidential speechwriter).

Alcune raccomandazioni (sempre nello stile aforistico)

It's Not What You Say, It's What People Hear ([Frank Luntz](#), *Words That Work*)

C'è una voce per insegnare, un'altra per lusingare, un'altra ancora per rimproverare ([Montaigne](#))

La parola, per metà appartiene a chi parla, per l'altra metà invece a chi ascolta ([Montaigne](#))

Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point ([Blaise Pascal](#), *Pensée*)

Il Signore che ha l'oracolo in Delfi non dice e non nasconde, ma accenna ([Eraclito](#), fr 66)

Il “perfetto” oratore possiede «l'acume del dialettico, la profondità dei filosofi, l'abilità verbale dei poeti, la memoria dei giureconsulti, la voce dei tragici, il gesto dei migliori attori ... dimostrare è il suo compito, intrattenere è il suo mezzo di seduzione, coinvolgere il suo trionfo. ([Cicerone](#), *De Oratore*)

I media devono essere molto limpidi, molto trasparenti, e non cadere nella malattia della coprofilia, che è voler sempre comunicare lo scandalo, comunicare le cose brutte, anche se siano verità. E siccome la gente ha la tendenza alla malattia della coprofagia, si può fare molto danno ([papa Francesco](#), intervista sul settimanale belga *Tertio*, 7 dicembre 2016)

Il contenuto di una comunicazione costituisce solo il 7% della stessa; il resto è rappresentato dalla comunicazione non verbale – paraverbale (tono, volume, ...) e metaverbale (mimica facciale, abbigliamento, ...) (la cosiddetta legge di [Albert Mehrabian](#))

Non è possibile pensare con chiarezza se non si è capaci di parlare e scrivere con chiarezza ([John Searle](#), *The Storm Over the University*)

Il dolore lacerava il linguaggio (Salvatore Natoli, *Edipo e Giobbe*) ... e neutralizza le capacità persuasive del logos. La "voce rotta" si lega alle grandi emozioni.

Bisogna evitare di "adattare a un bambino i calzari di Ercole" (Erasmus da Rotterdam), cioè di usare uno stile non appropriato al contenuto e al contesto.

E infine il Manifesto della retorica (www.perlaretorica.it/manifesto) lanciato dall'associazione PerLaRe che ho contribuito a far nascere.

Considerazioni conclusive (ma non troppo ...): una nuova centralità delle scienze umane

Etimologicamente, la parola "barbaro" designa nel mondo greco-romano colui che non possiede il linguaggio, colui che "farfuglia" in modo incomprensibile. Il padroneggiare la parola, l'arte di ragionare e di "bene dicendi" hanno pertanto sempre fatto parte del *cursus honorum* della classe dirigente occidentale, a partire dalla formazione personale in vigore presso l'antichità greco-romana, passando per il sistema delle università nate nel medioevo e sviluppatesi nel Rinascimento per arrivare ai metodi educativi dei Gesuiti e della loro *Ratio studiorum*.

L'era moderna ha deciso, però, di buttarsi fideisticamente nelle braccia esclusive del metodo scientifico, arrivando a considerare le scienze umane non più come fondamento di ogni sapere ma come ambito specialistico.

Questo abbandono va recuperato e la retorica deve riprendere il suo posto, tenendo però presente che non è solo una tecnica, un metodo, ma è anche un'arte e – come testimonia l'espressione in greco antico *techné* – è ambigua, e lo è pure doppiamente:

- perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento.
- perché designa tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

Il suo fine è produrre un impasto indissolubile fra *res* e *verba*, tra argomenti e forme espressive; i fatti non sono più importanti delle parole e le parole non lo sono più dei fatti. Insieme – e solo insieme – contribuiscono alla costruzione di un dire potente, capace di lasciare un segno nell'uditorio.

Solo la retorica può (ri)mettere al centro l'arte del dialogo, il cui fine non è ottenere ragione, ma capire, e soprattutto com-prendere le ragioni dell'altro – e in ultima istanza – conoscere meglio sia l'interlocutore che noi stessi.

In questo processo l'ascolto è centrale: non c'è comunicazione efficace senza un autentico ascolto dell'altro. Oltretutto l'uomo che parla cerca un monologo e un dialogo con se stesso (Friedrich Nietzsche, *corso universitario sulla retorica*). Ed è in questo processo – come ha più volte osservato Ezio Raimondi – che riconosciamo il nostro ruolo nel momento in cui parliamo con un altro, ed è qui che nasce la prospettiva in cui diviene legittimo parlare di antropologia della retorica, ossia della retorica come un momento della dottrina dell'uomo e dei suoi comportamenti. Infatti – come sostiene Clifford Geertz – l'uomo è un animale in cerca di significati e la retorica rientra in questo atteggiamento critico: si ostina infatti a cercare dei significati, ma al tempo stesso li mette in discussione, ne radicalizza le possibilità, ne indica le debolezze.

Bisogna riportare in vita i valori dell'Umanesimo e riscoprire – grazie alla parola – l'*humanitas*, il senso diretto dell'uomo e della sua vita concreta nella società e nella città. La parola quindi, «come fondatrice dell'umanità ed elemento principale della costruzione della *civitas* umana, in contrapposizione al formalismo scolastico medievale, vale a dire a una filosofia dell'astrazione che sembra dimenticare la presenza dell'uomo.» (Ezio Raimondi) Si può addirittura vedere nella retorica un luogo vero della nostra *humanitas*, vale a dire di ciò che è permanente nell'uomo anche attraverso il modificarsi delle ragioni storiche: la retorica diviene allora una sorta di fondazione dell'uomo.

Va dunque recuperata quella tradizione occidentale dell'istruzione liberale che crebbe nell'atmosfera libera della città-Stato greca: il suo scopo era di formare gli uomini a essere buoni cittadini e cioè «'cittadini socratici', ossia individui capaci di riflettere, criticare le abitudini e le tradizioni, e discutere insieme ai loro concittadini gli argomenti pro e contra una data decisione» ([Martha Nussbaum](#), *Quattro modelli di filosofia politica*).

Liberale in quanto formava l'uomo libero in quelle «arti liberali» che erano essenziali per l'esercizio della funzione a lui confacente: soprattutto, l'arte di parlare e di persuadere, una conoscenza esatta del valore delle parole e una comprensione delle leggi del pensiero e delle regole della logica. Ma liberale anche perché ci libera da pregiudizi e stereotipi. Come hanno osservato [Jay Heinrichs](#) e [David Landes](#) (www.arguelab.com): «Rhetoric offers intellectual liberation: freedom from the prejudices and constraints of small minds and tribal instincts. That's why we call it a "liberal art". It liberates».

Smart Work a cavallo fra tecnologia e luoghi di lavoro: un nuovo dialogo fra HR, architettura e digitale

In assenza di luoghi che abbiano un sentimento non si sedimenta niente, non si mettono radici, il tempo simultaneamente è immutato e transitorio. La vita diviene un atto senza storia
([R.M. Rilke](#), *I quaderni di Malte Laurids Brigge*)

È un dato di fatto che stanno cambiando non solo gli strumenti ma anche le pratiche e le geografie del lavoro. Non tanto del lavoro industriale (il processo di progressiva automazione e sofisticazione dei processi produttivi è iniziato già da molti anni) ma del lavoro dei manager, dei *professional* e degli esecutori delle attività operative al di fuori della pura produzione: i cosiddetti “colletti bianchi”.

Non si tratta quindi solo dell'introduzione degli strumenti digitali ma della trasformazione degli spazi stessi di lavoro: nascita dei nuovi quartier generali senza uffici singoli – tutto *open space*, sale riunioni e postazioni da “prenotare” – aumento del lavoro nomadico (fatto in auto, al bar, in albergo, ...), sviluppo degli spazi professionali da usare temporaneamente (ambienti di *co-working*, *hub* per il telelavoro, ...), crescita del lavoro da casa.

Questa trasformazione del lavoro viene chiamata genericamente *smart work*, non perché consenta necessariamente un lavoro più intelligente o efficace ma perché è resa possibile dalle nuove piattaforme digitali ... e tutto ciò che ha a che fare con il digitale è per molti automaticamente “*smart*”. Anzi la sua origine non è lavorare meglio e con maggiore efficacia, ma risparmiare i costi complessivi del lavoro. Ad esempio:

- **i nuovi quartier generali** – spesso particolarmente sfavillanti e ipermoderni – sono giustificati con la significativa riduzione dei metri-quadrati per dipendente
- **il fenomeno della conciliazione famiglia-lavoro** è nei fatti guidato da un obiettivo di riduzione degli stipendi, anche se rivenduto spesso al lavoratore come una facilitazione della sua vita privata (il poter lavorare da casa e stare con i propri cari, risparmiare i costi di trasporto, evitare le lunghe code per raggiungere il posto di lavoro, ...)
- **lo stesso processo di frammentazione aziendale**, che tende a trasformare i dipendenti in fornitori esterni da utilizzare in maniera flessibile ha come driver ultimo la riduzione dei costi del personale e di quelli accessori sempre legati al dipendente (spazi, riscaldamento, pulizie, ...)

A ben vedere, però, il digitale e i nuovi spazi di lavoro possono trovare forme di reciproca ibridazione per rendere possibili nuove pratiche di lavoro, necessarie per poter così affrontare le grandi sfide che il futuro ci sta riservando.

[Harry Mallgrave](#) è uno dei più accreditati storici e critici dell'architettura. Da anni lavora riattualizzando le teorie del passato applicandole alla contemporaneità. Ultimamente la sua ricerca si sta indirizzando verso il rapporto tra l'estetica e le neuroscienze e a riguardo ha pubblicato due libri che rappresentano i più chiari contributi sul tema disponibili

La tesi dell'ultimo – *Empatia degli spazi. Architettura e neuroscienze* – è che gli edifici non sono oggetti stravaganti e indipendenti ma piuttosto elementi tangibili a cui i nostri corpi e i nostri sistemi neurologici inestricabilmente si connettono; tanto è vero che lo spazio architettonico si costituisce primariamente attraverso un'esperienza emotiva e multisensoriale tra il corpo di chi lo abita e l'edificio stesso.

Non è un caso che l'introduzione del libro è stata scritta da Vittorio Gallese uno dei neuroscienziati dell'Università degli Studi di Parma che ha scoperto l'esistenza dei neuroni specchio. Il contributo della cosiddetta "affective neuroscience" ci ha infatti fatto comprendere che a ogni percezione del mondo corrisponde un'esperienza affettiva che condiziona le nostre valutazioni, anche quelle apparentemente "oggettive" e razionali. In particolare guardare un edificio, una stanza oppure un oggetto di design significa anche simulare i movimenti e le azioni che quegli spazi e oggetti evocano. Percepire un oggetto è già capire cosa permette di fare.

Vanno in questa direzione anche le riflessioni Juhani Pallasmaa (*La mano che pensa*): gli edifici non solo forniscono riparo, funzionalità e piacere sensoriale; «sono anche estensioni mentali e proiezioni, sono esternalizzazioni della nostra immaginazione, memoria e capacità concettuale». Sono le nostre esperienze a dare loro significato.

Noi facciamo dunque esperienza di un edificio o di uno spazio architettonico prima emotivamente attraverso i meccanismi omeostatici dei nostri corpi e, per lo meno in quegli edifici che ci danno grande piacere, in maniera potentemente intensa. Ad esempio uno spazio mal illuminato o impoverito può essere definito come uno spazio che avvilisce la grazia motoria della persona che ne fa esperienza.

Partendo da queste considerazioni Mallgrave propone due categorie in cui suddividere gli edifici:

- una camera da letto, un centro benessere, una semplice casa colonica, un tempio Zen - sono tutti **luoghi "parasimpatici"**: luoghi di riposo o di ritiro, dove il corpo può ricostruire o raccogliere le proprie forze vitali. I materiali e le finiture interne sono generalmente di carattere piuttosto modesto o familiare: gesso, legno, mattoni e pietra;
- la nuova ala di un museo di arte contemporanea, l'allestimento di un palco per l'orchestra, una serie di sculture situate in un parco urbano o l'atmosfera dipinta creata dal vetro colorato di Le Corbusier a Ronchamp o nella chiesa di Sainte-Chapelle a Parigi - sono **luoghi "simpatici"**: tutte composizioni altamente stimolanti nei loro valori sociali e spaziali che richiedono anche un significativo dispendio di energia per essere appresi e capiti.

Gli ambienti architettonici possono anche essere stimolanti e accoglienti allo stesso tempo, a seconda del contesto. Anzi gli spazi devono anche potersi adattare ai contesti e agli stati (mentali ed emozionali) di chi li abita. Un monaco benedettino tedesco e famoso consulente aziendale – Anselm Grün – ci ricorda che, coerentemente con le pratiche monastiche, servono anche dei luoghi protetti e silenziosi ("oasi di silenzio" le chiama) dove i manager super-impegnati si ritirano per ricaricare le batterie e ri-baricentrarsi su loro stessi. Non per niente molti dei suoi "clienti/pazienti" sono top manager con la sindrome del burn-out.

Anche il design si è occupato di come i luoghi possono adattarsi ai contesti e al mood delle persone che li frequentano. Famoso è il progetto "My White light" di Artemide, che ha sviluppato una specifica tecnologia applicata ad una serie di lampade che permette l'emissione di luce bianca variabile in intensità e temperatura di colore, assumendo tonalità che vanno dalla più calda alla più fredda.

L'individuo, infatti, ha bisogno nei diversi momenti della giornata di agire in modo molto diverso, ha necessità di concentrarsi, di fare sforzi, di rilassarsi, di divertirsi, di ascoltare e guardare con occhi attenti tutto ciò che lo circonda. La luce bianca permette questa interazione fra l'individuo e la dinamicità delle azioni, realizzando il divenire della nostra vita in modo ottimale. Se consideriamo la ricchezza della luce bianca così come la conosciamo, partiamo dalla luce bianca ai limiti del rosso corrispondente all'alba o al tramonto, con temperature di colore inferiori ai 2700K, per arrivare agli oltre 20000K di una luce bianca fortemente azzurrata tipica di una giornata estiva velata.

Questa dimensione empatica degli spazi fisici – dimostrata oggi dalla neuroscienza – è stata intuita tempo fa. E molti degli sforzi sul design degli spazi di lavoro parte da questa intuizione. Particolarmente

importante è stata l'“intuizione” di Olivetti quando ha deciso di lanciare Olivetti Synthesis. Il tema è di particolare attualità perché nel 2017 ricorre il centenario della nascita di Sottsass, grande architetto e designer. La sua notorietà non deriva solo dall'aver fondato il movimento *Memphis* o aver disegnato alcuni prodotti che hanno fatto la storia del design tecnologico mondiale (la macchina da scrivere portatile Valentine, l'Elea 9003 e l'M24). Egli è anche l'artefice della linea di mobili per ufficio Olivetti Synthesis “45”, un sistema d'arredo che ha cambiato il modo di organizzare gli uffici ... e il lavoro. Un'altra serie di grande successo di Olivetti Synthesis fu “Spazio” – disegnata dallo studio BBPR – che si aggiudicò nel 1962 il Compasso d'oro.

Ma perché un'azienda che produce strumenti elettronici per migliorare la produttività e l'efficacia del lavoro decide di produrre anche i mobili per l'ufficio. Proprio per le ragioni brillantemente illustrate da Mallgrave: se vogliamo andare al cuore delle dinamiche del lavoro per migliorarne davvero l'efficacia e la qualità non basta fornire potenti strumenti digitali o enunciare suggestive teorie come la “*leaderless company*”; bisogna ripensare ai processi di lavoro e – nel contempo – intervenire e plasmare anche gli spazi di lavoro. Non solo per assicurare funzionalità, ma anche per costruire una dimensione emotiva che rafforzi l'engagement di chi lavora, la sua concentrazione, la sua creatività.

Basta aprire un manuale liturgico per vedere come l'esperienza millenaria della Chiesa (e di molte altre religioni) abbia compreso l'importanza di una progettazione dettagliata di quei luoghi dove si celebravano i rituali (sia di appartenenza che di trasformazione). Le chiese, infatti, dovevano concorrere a trasformare il credente, a convertirlo, grazie anche alla possibilità di far vivere ai partecipanti dei suoi riti una sorta di percezione alterata.

Si può quasi dire che le cerimonie religiose siano un esempio "archetipico" di design dell'esperienza. In questi eventi si univa la ritualità della messa (con le sue parole, i suoi "movimenti" e i colori dei suoi paramenti, che cambiavano con il tipo di funzione) con la musica polifonica (ad esempio il modo "italiano" metteva spesso le cantorie di lato, che non erano visibili e la musica arrivava non direttamente di fronte, ma dall'alto e per "riverbero"), l'uso dei vari tipi di incenso, il gioco dei chiariscuri fra il buio "generalizzato" della chiesa e alcuni "punti luminosi" (lucernari, candele, mosaici dorati, ...), la presenza del *martyrium* e in generale delle reliquie collocate in maniera "suggestiva", il ruolo centrale dell'altare, il potere delle immagini che suggestionano (dai capitelli romanici con i mostri che richiamavano in modo subliminale i peccati e l'inferno, alle monumentali e coloratissime pitture parietali – vere e propria *Biblia Pauperum* per far immaginare agli analfabeti la corretta vita cristiana – fino ai gruppi sculture a grandezza naturale (tra i più famosi i cosiddetti “Compianti del Cristo morto”), veri e propri antesignani dei sistemi immersivi 3D. Una vera e propria esperienza polisensoriale, dunque, contribuiva alla trasformazione del fedele.

Il tema della trasformazione, del cambiamento di prospettiva, della capacità creativa è presente in ogni discorso sull'innovazione ... ma i manager in genere non si pre-occupano di domandarsi come i luoghi di lavoro possono contribuire a questi processi trasformativi ... non tendono a cogliere la dimensione polisensoriale del lavoro creativo.

Forse lo loro pre-occupazione è che i luoghi di lavoro si limitino a facilitare l'esecuzione di compiti standardizzati più che la generazione di nuove idee ...

Ma in un mondo che cambia così radicalmente e rapidamente, l'esecuzione standardizzata diventa meno importante (e oltretutto in futuro verrà gestita direttamente dalle macchine) mentre la creatività, l'innovazione, il pensare out-of-the-box diventano cruciali. È allora venuto il momento di creare le condizioni per cui queste attività vengano facilitate e rafforzate. Serve dunque un modo di lavorare che sia davvero *smart*.

Che fare?

Il futuro del (vero) *smart work* non dipenderà quindi solo dalla messa a disposizione di efficaci strumenti digitali, ma da una serie integrata (e consapevole) di azioni:

- **Padroneggiare il digitale**; non si tratta solo di addestrare all'uso degli strumenti digitale ma di reinterpretare le pratiche di lavoro, possibilmente migliorandole (e non solo automatizzandole). Ad

esempio l'uso di skype può rendere le riunioni, oltre che più efficienti, anche più efficaci di quelle tradizionali; ma richiede grande dimestichezza (sia con lo strumento che con l'arte di gestire le riunioni) e soprattutto la capacità "organizzativa" di ridisegnare i processi

- **Scegliere e attrezzare spazi di lavoro coerenti con ciò che si deve fare**, tenendo presente non solo la dimensione funzionale ma anche quella emozionale. Le riflessioni di Mallgrave sono particolarmente suggestive e vanno usate nel riprogettare gli spazi di lavoro (sia aziendali, che collettivi e domestici) e le nuove tecnologie digitali – multimediali, immersive, integrate con i sensori e facilmente remotizzabili grazie al cloud – aprono incredibili possibilità di redesign dei luoghi (e dei relativi processi ad essi appoggiabili)
- **Ridefinire le pratiche di lavoro in modo da tener presente i diversi momenti e luoghi in cui ci si trova**. Questa attività non può essere lasciata al caso o alla capacità di autoorganizzazione del singolo. È una nuova competenza (e funzione organizzativa) che deve ridisegnare i processi organizzativi e produttivi in funzione di queste nuove variabili e di altre specificità dello smart work; in particolare la centralità del dato, la dimensione sempre più asincrona del lavoro, le varie modalità di lavoro cooperativo ...

Nell'era dello *smart work* e dell'iper digitalizzazione si apre dunque una nuova stagione di *interior design* – dove lo spazio fisico e quello digitale devono trovare nuove forme di ibridazione e dialogo grazie al ripensamento delle pratiche di lavoro. Solo in questo modo potremo estrarre il massimo del potenziale che il digitale può offrire alle pratiche di lavoro e arrivare a nuove forme di lavoro davvero smart.

Gli antichi greci erano soliti distinguere fra due tipi di tempo: il *chrònos* rappresentava il tempo ufficiale, pubblico, standardizzato e normato, mentre il *cairòs* era il tempo opportuno, quell'attimo – non prima né dopo – dove le azioni avevano il loro pieno svolgimento, ottenevano il massimo del successo conseguibile. Chissà se – in funzione del contesto e del nostro stato mentale ed emotivo – non esista anche un "luogo opportuno"?

Leadership e neuroscienza: scarcity, bias cognitivi, automatismi ... ciò che i capi non possono non sapere dei propri collaboratori ... e di se stessi

È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio ([Albert Einstein](#))

Meglio comprendiamo le scorciatoie di cui la mente si serve per capire il mondo, più siamo capaci di anticiparle e sfruttarle per i nostri scopi. ([Alberto Cairo](#), *L'arte funzionale. Infografica e visualizzazione delle informazioni*)

La neuroscienza è sempre più una branca del management o meglio da diversi anni la neuroscienza e molte discipline di tipo psicologico forniscono evidenze sperimentali sui comportamenti umani (soprattutto quelli più indecifrabili e affascinanti ... quelli che un buon manager dovrebbe conoscere per gestire con efficacia le risorse umane a lui assegnate ...).

Il tema è immenso e in continua evoluzione. Le tecnologie di misura delle attività cerebrali hanno aperto un nuovo filone molto interessante per capire come "funzioniamo": quali parti del cervello usiamo quando pensiamo, ricordiamo, guardiamo, discutiamo, calcoliamo, ...

Con questa breve riflessione vorrei dare i contorni e far emergere la punta di un iceberg, per dimostrare come questi temi non debbano rimanere confinati agli addetti ai lavori ma debbano sempre di più far parte del bagaglio di un manager del XXI secolo.

Conoscere il "funzionamento dell'uomo" per domare i nostri sensi in modo da valorizzare il loro contributo aggiuntivo rispetto al puro pensiero ma proteggendoci dalle loro interferenze su lucidità e razionalità (soprattutto quando siamo sotto pressione). Le "humanities" sono la VERA techné – sintesi umana di metodo e creatività: ci consentono di conoscere l'istintualità umana ma per superarla ...

Il confine fra psicologia, neuroscienza ed economia è infatti sempre più labile. Lo testimoniano figure come lo psicologo Daniel Kahneman che, nel 2002, ha vinto il Premio Nobel per l'economia «per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza».

Justin Menkes – advisor della società internazionale di Head Hunting Spencer Stuart – nel suo libro *Executive Intelligence* osserva con acutezza: «**We have no instinctive need to apply skilled reasoning, since during evolutionary conditions, sharp analysis was not useful. In fact, careful consideration could consume precious seconds, thereby threatening survival, making instant, approximate solutions far more valuable. It is because of this evolutionary's compromise that business leaders generally lack Executive Intelligence. They don't have a deficiency; they simply are behaving more in line with natural human tendencies. This is precisely why Executive Intelligence is so hard to find, and why, in many ways, the aptitudes composing Executive Intelligence are quite unnatural.**»

Vediamo allora alcune di queste leggi ed evidenze sperimentali per avere un assaggio della potenza della neuroscienza quando applicata alla comprensione (e predizione) dei comportamenti umani.

Flight or Fight (combatti o fuggi): è una reazione fisiologica primitiva ad una situazione di pericolo grave ed immediato: che ci prepara ad affrontare la nelle uniche due soluzioni possibili. L'amigdala agisce sull'ipotalamo che a sua volta agisce sull'ipofisi e insomma, quando c'è una minaccia di pericolo, il corpo produce degli ormoni che ci preparano per l'azione. Questi ormoni (ad esempio l'adrenalina), vengono rilasciati nel flusso sanguigno e fanno aumentare il tono muscolare per preparare il corpo all'azione fisica, aumentano la frequenza cardiaca in modo che il sangue irrori più velocemente i tessuti, agiscono sul ritmo di respirazione per aumentare la quantità di ossigeno disponibile, e ci aiutano a concentrarci per poter pianificare e pensare velocemente ad un modo per tirarsi fuori dai guai; in questi momenti il nostro corpo diventa una potentissima arma metabolica, pronta a reagire.

I rischi terrificanti generano un timore incontrollabile nel "vecchio cervello: un rischio terrificante è un evento a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone (ad es. la caduta di un aereo); il suo possibile accadimento fa scattare un principio psicologico inconscio: se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed evita quella situazione (la gente non prende l'aereo e vai in macchina, dove le probabilità di morire sono maggiori ...) e generalmente la paura generata è molto maggiore di quanto sarebbe giustificata dall'entità di danno causata dall'evento. La parola terrorismo identifica, infatti, coloro che fanno ampio uso di questo meccanismo. La causa ancestrale risale a quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoglitori che potevano contare fra i 20 e i 50 individui: la perdita improvvisa di molte vite poteva aggravare il pericolo di predazione e fame, mettendo così a rischio la sopravvivenza dell'intera comunità.

L'atto di ricordare cambia anche noi: l'esperimento di Karim Nader ha imposto alla scienza una totale revisione delle sue teorie sulla memoria ... la memoria è un processo incessante, non un deposito di informazioni inerti: ogni qual volta ricordiamo qualcosa, la struttura neuronale della memoria viene lievemente trasformata, in un processo detto di "riconsolidamento" (Freud lo chiamava *Nachtraglichkeit*, retroattività). Pertanto il ricordo si altera in assenza dello stimolo originario e riguarda sempre meno il suo oggetto e sempre più noi.

Il labile confine fra soggettivo e oggettivo: Come sostiene il filosofo Donald Davidson, alla fine è impossibile distinguere tra un contributo soggettivo alla conoscenza che deriva dal nostro io (ciò che lui definisce il nostro "schema") e un contributo oggettivo che deriva dal mondo esterno ("il contenuto"). "Il sistema organizzante è un qualcosa che attende d'esser organizzato" .

Il potere e il rischio delle rapide decisioni intuitive: il cervello agisce in parallelo ed elabora grandissime quantità di informazioni grazie alle infinite connessioni fra neuroni. Per questo motivo può accedere facilmente alle informazioni raccolte dall'esperienza e può rispondere in modo tempestivo alle situazioni (in origine potenzialmente pericolose) quasi "senza pensarci", grazie a tre "processi": veloci inferenze, completamento dei dettagli mancanti e aggiunto di senso alla situazione esperita. Questo meccanismo fisiologico spesso sostituisce il ragionamento logico ed è perfetto in ambienti prevedibili e pericolosissimo

in ambienti nuovi e/o imprevedibili. Può infatti creare alcuni errori di valutazione. I meccanismi che lo alimentano sono:

- **Ottimismo non giustificato / Overconfidence**: tendenza a sovrastimare inconsciamente quanto sappiamo di un determinato soggetto/situazione, minimizzando le informazioni utili che NON possediamo ma che sono necessarie per valutare correttamente la situazione.
- **Availability Bias**: tendiamo automaticamente a ritenere che le informazioni più disponibili sono anche le più rilevanti.
- **Frames**: per non ripartire da zero ogni volta costruiamo dei frame mentali che schematizzano la realtà in modo da agire in modo automatico quando la situazione è già vista. Di fatto il frame scherma il cervello dalle informazioni ritenute non utili che diventano nei fatti invisibili (fenomeno detto "Frame Blindness"). I Frame sono dunque i principali ostacoli (sono i pre-giudizi) nel capire il nuovo e guardare le cose con occhi diversi.
- **Pattern matching**: il voler vedere collegamenti, correlazioni e pattern ricorrenti dove non ci sono. La mente umana assume sempre – in modo istintivo – che il mondo sia connesso causalmente; assume anche che le storie si ripetano. Ogni volta che crea un nesso causa-effetto, il cervello riduce il caos del mondo e crea la sensazione di "controllarlo" un poco di più (tranquillizzandosi).

La dissonanza cognitiva – Fatti o idee incoerenti fra di loro generano profondo disagio: la dissonanza cognitiva è un concetto introdotto da Leon Festinger nel 1957 in psicologia sociale, e ripreso successivamente in ambito clinico da Milton Erickson, per descrivere la situazione di complessa elaborazione cognitiva in cui credenze, nozioni, opinioni esplicitate contemporaneamente nel soggetto in relazione ad un tema si trovano a contrastare funzionalmente tra loro; esempi ne sono la "dissonanza per incoerenza logica", la dissonanza con le tendenze del comportamento passato, la dissonanza relativa all'ambiente con cui l'individuo si trova ad interagire (dissonanza per costumi culturali). Queste incoerenze producono *dissonanze cognitive*, che l'individuo cerca automaticamente di eliminare o ridurre a causa del marcato disagio psicologico (ad esempio riduzione dell'autostima) che essa comporta.

Effetto Primacy ed effetto Recency – quando ci viene presentata una serie di elementi, la normale tendenza è quella di ricordare più facilmente i primi e gli ultimi, mentre facciamo più fatica a tenere a mente quelli che ci sono stati esposti nella parte centrale del discorso che abbiamo appena ascoltato. Questi fenomeni cognitivi sono detti, rispettivamente, "effetto primacy" ed "effetto recency" e sono spiegati dalla psicologia cognitiva:

- **l'effetto primacy** trova spiegazione nella nostra limitata capacità di trasferire informazioni dalla memoria a breve termine a quella a lungo termine: quando siamo bombardati di informazioni una di seguito all'altra, riusciamo cioè a immagazzinare in maniera duratura solo la prima parte di esse;
- **l'effetto recency** trova spiegazione dal permanere nella memoria a breve termine solo delle informazioni acquisite più recentemente. Ci ricordiamo quindi più facilmente le prime informazioni perché entrano a far parte della memoria a lungo termine, e le ultime perché restano nella memoria a breve termine.

La legge di Mehrabian – conta più il corpo che la voce: questa legge sperimentale afferma che il contenuto verbale conta solo per il 7%; il resto è comunicazione non-verbale: la comunicazione paraverbale (tono, volume, ritmo della voce, ecc.) influisce per il 38% e a comunicazione metaverbale (in particolare quella legata a corpo, mimica facciale, abbigliamento, ...) ha un'influenza del 55%. Ma ciò è vero solo a precise condizioni: quando si comunicano sentimenti e atteggiamenti. Ma da questa legge dimostrata empiricamente è stato dedotto (erroneamente) il seguente principio: "*Non importa cosa dici, ma come lo dici*".

Il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle superfici: è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza (una linea o un istogramma) rispetto a una superficie (una *pie chart*). Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle e *pie chart* sono fuorvianti. Fanno sottovalutare le differenze.

La tirannia della scarsità – se abbiamo troppo poco, non riusciamo a guardare oltre: tutte le forme di scarsità creano uno stato mentale simile. La scarsità influenza, a un livello subconscio, incontrollabile, le capacità cognitive e i comportamenti individuali e collettivi. Concentra tutte le energie intellettuali sulle risorse che mancano, migliorando la prontezza e l'efficienza nel rispondere alle esigenze più pressanti. Ma così facendo "cattura" la mente: se siamo preoccupati per la scarsità, abbiamo meno attenzione da dedicare a tutto il resto. Diventiamo meno intuitivi, meno lungimiranti, meno controllati: affrontare ristrettezze economiche riduce le capacità cognitive di una persona più di un'intera notte insonne.

E questo elenco potrebbe continuare a lungo ...

Che fare?

Documentarsi, documentarsi, documentarsi. Ma dove? Da ormai diverso tempo escono articoli e libri (talvolta sono collocati proprio nello spazio riservato ai temi di management) – dal taglio divulgativo o pensati per il mondo aziendale – scritti da psicologi cognitivi, neuroscienziati, psicologi sperimentali, ... Queste letture non possono più essere ancillari ... infatti ci aiutano a capire meglio i nostri collaboratori, i nostri capi, i nostri clienti e ... soprattutto noi stessi.

Vediamo allora un elenco di "must read":

- AAVV: **Il pregiudizio universale. Un catalogo d'autore di pregiudizi e luoghi comuni** (Laterza, RomaBari-Roma, 2016)
- Albert-László Barabási: **Link. La scienza delle reti** (Einaudi, Torino, 2004)
- Antonio Damasio: **L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano** (Adelphi, Milano, 1995)
- Roger Fisher, Daniel Shapiro: **Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate** (Penguin Books, 2005)
- Sigmund Freud: **Psicopatologia della vita quotidiana** (Bollati Boringhieri, Torino, 1976)
- Gerd Gigerenzer: **Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste** (Cortina, Milano, 2015)
- Maggie Jackson: **Distracted: The Erosion of Attention and the Coming Dark Age** (Prometheus Books, 2009)
- Daniel Kahneman: **Thinking, Fast and Slow** (Farra, Strauss & Gilroux, New York, 2011)
- Ellen Langer: **Counterclockwise. Mindful Health and the Power of Possibility** (Ballantine Books, New York, 2009)
- Jonah Lehrer: **Proust era un neuroscienziato** (Codice edizioni, Torino, 2008)
- Steven Levitt, Stephen Dubner: **Pensare Freakonomics. Think like a freak - Un metodo non convenzionale per risolvere tutti i problemi** (Sperling & Kupfer, Milano, 2014)
- Harry Francis Mallgrave: **L'empatia degli spazi. Architettura e neuroscienze** (Cortina, Milano, 2015)
- Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir: **Scarcity. Perché avere poco significa tanto** (Il Saggiatore, Milano, 2014)
- Barry Schwartz: **The Paradox of Choice. Why More Is Less** (Harper & Collins, New York, 2004)
- Brian Tracy: **Time Management** (AMACOM, New York, 2013)
- Vance Packard: **I persuasori occulti** (Einaudi, Torino, 1989)
- Semir Zeki: **La visione dall'interno. Arte e cervello** (Bollati Boringhieri, Torino, 2003)
- Philip Zimbardo: **L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?** (Cortina, Milano, 2007)

Esperimenti del pensiero e "Intuition pumps": i (nuovi) strumenti per rafforzare l'arte di ragionare

Senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché e senza strumenti, con il solo cervello, il pensatore non può fare granché ([Bo Dahlbom](#), filosofo)

Daniel Dennett è una figura eclettica: filosofo, logico e divulgatore, è noto al grande pubblico per un libro importante sul funzionamento della mente – *L'io della mente* – scritto insieme a Douglas Hofstadter, dell'opera (autore del celebre *Gödel, Escher, Bach - Un'eterna ghirlanda brillante*). Uno dei suoi ultimi libri – *Strumenti per pensare* – affronta il tema degli strumenti che ci aiutano a pensare meglio. Il titolo inglese – *Intuition Pumps And Other Tools for Thinking* – spiega meglio i contenuti del libro.

L'autore parte da una premessa: «Pensare è difficile. Pensare a certi problemi è così difficile che il solo pensiero di pensare a quei problemi può far venire mal di testa. Il mio collega neuropsicologo Marcel Kinsbourne suggerisce che quando pensare ci sembra difficile è sempre perché il percorso accidentato per arrivare alla verità è in competizione con altre vie più facili e allettanti, che poi risultano essere vicoli ciechi. È questione di resistere alle tentazioni e la fatica del pensare è dovuta per lo più a questo.»

Noi pensiamo che il pensare sia un'attività spirituale e non controllabile, che funziona solo *"motu proprio"*. Mentre – come dimostra con moltissimi esempi Dennett nel suo libro – ci sono molti strumenti utili. E i grandi pensatori (ma anche i decisori efficaci) ne fanno ampio uso.

Si tratta di un caso particolare e più complesso di "strumentazione" – rispetto alle regole del pollice e all'euristica (vedi [Regole del pollice e learning by doing: l'euristica della leadership](#)) – a cui i manager possono accedere.

Alcune tecniche sono molto note: pensiamo per esempio al metodo dei "6 cappelli" messo a punto da [Edward De Bono](#), sistema molto efficace per uscire dalla logica del conflitto presente nel modello dialettico tradizionale. Esso prevede sei diversi ruoli o "parti", che possono essere "interpretate" durante una discussione - un po' come i *"sei personaggi in cerca d'autore"* di memoria pirandelliana (dove Pirandello tenta di svelare il meccanismo e la magia della creazione artistica e il passaggio dalla persona al personaggio, dall'aver forma all'essere forma).

Particolarmente affascinanti sono gli **esperimenti mentali o del pensiero** (*Gedankenexperiment* o *Thought experiment*). Il termine, coniato dal fisico e chimico danese Hans Christian Ørsted, indica un esperimento che non si intende realizzare nella pratica, ma viene solo immaginato: i suoi risultati non vengono, quindi, misurati sulla base di un esperimento fisico in laboratorio, ma calcolati teoricamente applicando le leggi della fisica.

Già con Galileo si hanno esempi rilevanti di esperimenti mentali, ma è con Einstein che tale metodologia viene utilizzata in modo profondo e "scientifico". È invece Hilary Putnam che crea l'esperimento mentale nella filosofia.

Uno dei più famosi esperimento del pensiero è il cosiddetto "Diavoletto di Maxwell". Il celebre fisico usò questo esperimento mentale in un suo famoso articolo del 1873 per dimostrare che il Secondo Principio fosse una legge puramente probabilistica; eccolo: due camere indicate con A e B sono interconnesse attraverso un foro dotato di otturatore privo di massa. Entrambe le camere contengono un gas alla medesima temperatura e pressione e, nel loro insieme, costituiscono un sistema isolato (dal mondo esterno). L'otturatore è comandato da un "diavoletto" che apre il passaggio ogni qualvolta vede avvicinarsi una molecola diretta da A verso B. Dopo un tempo finito la pressione in B risulta maggiore rispetto ad A.

Famoso sono anche i cosiddetti **dilemmi morali**. Uno dei più noti è il *"problema del carrello"* (*the Trolley Problem*). La formulazione principale viene dalla filosofa Philippa Foot nel 1967. L'obiettivo era rendere conto della distinzione fra uccidere e lasciar morire – uno dei problemi più annosi della filosofia e delle scienze cognitive. Questo esperimento sul pensiero consente di testare le intuizioni morali. Questa è la sua formulazione originale: «un carrello senza controllo si sta dirigendo verso 5 operai che stanno lavorando sui binari. L'unico modo per salvarli è quello di azionare uno scambio e indirizzare il carrello verso un binario secondario, dove però si trova un altro operaio che, investito dal carrello, morirà. E' moralmente accettabile azionare lo scambio per deviare il carrello?».

Questo esperimento mentale sembrerebbe astratto –puro esercizio filosofico – ma è invece al centro delle riflessioni sui comportamenti (etici ?) delle auto senza conducente che – di fronte a un possibile incidente –

devono prendere questo tipo di decisioni (tirare sotto dei passanti o uscire di strada uccidendo i passeggeri).

Dennett, nel suo libro ne propone 5 tipi (prendo a "man bassa" il suo testo, di grande chiarezza; non potrei fare di meglio):

- **Le etichette.** A volte il solo fatto di dare un nome accattivante a qualcosa ci aiuta a non perderlo di vista mentre lo rigiriamo nella mente cercando di comprenderlo. Tra le etichette più utili, come vedremo, vi sono le etichette di avvertimento, o allarmi, che ci mettono in guardia contro probabili fonti di errore.
- **Gli esempi.** Alcuni filosofi pensano che usare esempi nel loro lavoro sia, se non proprio un inganno, quanto meno superfluo - un po' come i romanzieri evitano le illustrazioni nei loro libri. Il romanziero è orgoglioso di fare tutto con le parole, e i filosofi vanno fieri di fare tutto con generalizzazioni astratte presentate in ordine rigoroso, quanto più possibile simili a dimostrazioni matematiche. Buon per loro, ma non possono aspettarsi che io raccomandi il loro lavoro a più di un paio di studenti eccezionali. Molto semplicemente, e più difficile del necessario.
- **Le analogie e le metafore.** Mettere in corrispondenza le caratteristiche di qualcosa di complesso con le caratteristiche di un altro oggetto complesso che già conosciamo (o crediamo di conoscere) è uno strumento del pensiero famoso per essere potente, ma lo è in misura tale da poter facilmente fuorviare i filosofi quando a catturare la loro immaginazione è un'analogia ingannevole.
- **Le impalcature.** Possiamo mettere la copertura a un tetto, dipingere una casa o riparare un camino usando soltanto una scala, spostandola via via e potendo realizzare ogni volta solo una piccola parte del lavoro, ma alla fin fine spesso è assai più facile montare un'impalcatura robusta che permette di spostarsi rapidamente e in sicurezza per tutta l'area di lavoro. Molti dei più preziosi strumenti per pensare presentati in questo libro sono esempi di impalcature che hanno un tempo di allestimento un po' lungo, ma poi permettono di affrontare insieme una gran varietà di problemi - senza dover continuare a spostare la scala.
- **Le pompe dell'intuizione .** Strumenti meno rigorosi, ma spesso altrettanto efficaci, sono storielle ideate per provocare un'intuizione sincera e convincente - "Sì, certo, dev'essere così !" - riguardo alla tesi che viene difesa, quale che sia.

Dennett le ha chiamate pompe dell'intuizione ma sono, nella sostanza, gli esperimenti mentali che vedevamo poc'anzi. «Le pompe dell'intuizione sono state per secoli una forza dominante nella filosofia. Sono la versione filosofica delle favole di Esopo, che sono state riconosciute come magnifici strumenti per pensare prima ancora che esistessero i filosofi.»

Dietro alla sfida di comprensione del nostro modo di pensare per potenziarne le capacità vi è, però, un tema più profondo, messo in luce da [George Steiner](#) in *Dieci (possibili) ragioni della tristezza del pensiero*: «L'incapacità di "pensare il pensiero", di sapere in che cosa consista "il pensare": il celebre 'Penso, dunque sono' è una tautologia senza fine. Nessuno può restarne al di fuori. Non sappiamo effettivamente che cosa sia "il pensiero": quando tentiamo di pensare il pensiero, l'oggetto della nostra indagine è interiorizzato e disseminato nel momento stesso in cui lo facciamo. È sempre immediato e insieme fuori portata. Neppure nella logica o nel delirio dei sogni possiamo raggiungere un punto di vista esterno al pensiero, un punto archimedeo da cui circoscrivere o pesare la sua sostanza.»

Per chiarire meglio il passaggio Steiner richiama una celebre riflessione di [Schelling](#): «Questa è la tristezza connessa ad ogni vita finita [...] essa però non arriva mai a realizzarsi, e serve soltanto all'eterna gioia del trionfo. Dove il velo di tristezza, che si stende su tutta la natura, la profonda, insopprimibile malinconia di ogni vita. Solo nella personalità è la vita: e ogni personalità riposa su un fondamento oscuro, che deve quindi essere anche il fondamento della conoscenza.» (*Ricerche filosofiche sull'essenza della libertà umana*, 1809)

Che fare ?

L'unica raccomandazione – semplice nella sua complessità – è dedicare più tempo a comprendere i nostri processi di pensiero e a rafforzare la nostra capacità di pensare per essere più potenti, accurati e tempestivi. Troppo spesso i manager si accontentano di avere più dati pensando che le loro capacità – di capire, rappresentare, prevedere e decidere – siano automatiche e guidate dalla bontà dei dati disponibili. Invece si possono potenziare, rendere più sottili ed efficaci. Sempre più spesso, i dati di cui disponiamo sono sufficienti, ciò che è insufficiente e inadeguato è la nostra abilità nel ragionare, nel connettere i puntini, nel costruire scenari possibili (tipico esperimento del pensiero).

Ascoltiamo le parole di **Dennett**: «Che cosa possiamo fare noi persone normali? Possiamo usare strumenti per pensare, ne esistono decine e decine. Questi comodi apparati protesici per potenziare l'immaginazione e mantenere l'attenzione ci permettono di riflettere in maniera corretta e anche elegante su problemi veramente difficili. Questo libro è una collezione dei miei strumenti preferiti. Incontreremo e demoliremo anche una gran varietà di cattivi strumenti, strampalati dispositivi di persuasione che possono essere fuorvianti se non si presta attenzione.»

Questi strumenti sono anche molto potenti – e potenzialmente fuorvianti. Ci vuole pertanto una **prudenza consapevole**, che diventa essa stessa uno strumento importante per il pensiero e una delle tecniche preferite dei filosofi: «**going meta**, cioè passare a un livello superiore di astrazione – pensare al pensare, parlare del parlare, ragionare sul ragionare.»

Aziende digitali: luci e ombre dei nuovi modelli organizzativi nati con la Rete

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

La Rivoluzione digitale e la nascita di Internet non solo hanno creato straordinari prodotti e servizi; hanno anche fatto nascere aziende – di grandissimo successo – con modelli organizzativi, processi e competenze molto diverse da quelle comunemente adottate. Pertanto molte aziende “tradizionali” si stanno chiedendo – nei loro percorsi di *Digital Transformation* – quanto si debbano imitare questi modelli.

Quattro in particolare, fra i tanti modelli “nati in 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*
- *Leaderless company*

I **team e le aziende virtuali** sfruttano appieno le possibilità di lavoro nomadico e remoto del digitale. 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 (aspetto che sta contribuendo alla minore rilevanza degli uffici che, nei casi più estremi scompaiono (o meglio si spostano nelle case, nelle auto e negli alberghi frequentati dai dipendenti). 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 nasce dalle nuove potenzialità offerte dallo *smart work* e dalle soluzioni *cloud*.

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 la misura stessa del successo dell'iniziativa. Il luogo di lavoro viene riletto completamente come occasione di lavoro con-diviso: le postazioni di lavoro personali non sono più fisse e aumentano i luoghi collettivi (sia di lavoro – ad esempio sale riunioni – che di relax).

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. 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 meglio e da più persone e coloro che vi partecipano ne diventano in qualche modo partecipi e co-autori. Vi sono poi forme estreme – ad esempio di cosiddetti *hackaton* – dove la gara si basa su un compito molto specifico e il tutto si deve completare in uno massimo due giorni (notti comprese).

Realtà come Innocentive (le cui sfide su temi di frontiera del R&D sono seguite da 400.000 scienziati – sia professionisti che dilettanti) hanno portato il tema del *crowdsourcing* dentro i processi core delle imprese. Questa modalità produttiva – poiché tende a coinvolgere persone molto eterogenee – viene considerata una chiara dimostrazione della cosiddetta “intelligenza delle folle”, in grado di essere più efficace di un gruppo – seppure molto esperto – di collaboratori stabili dell'impresa. Come osserva Joi Ito nel suo *Al passo col futuro* citando una ricerca della Harvard Business School, esiste una correlazione positiva tra le soluzioni trovate e quella che Karim Lakhani chiama «distanza dal campo»: tanto meno un ricercatore ha a che vedere con la disciplina interessata dal problema quanto più è probabile che risolva quel problema.

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 spiega «*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 dell'Internazionale sulle 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 da Brian Robertson (programmatore software) 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 ... ogniquale volta serve) ruoli di leadership e 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 eCommerce 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 discriminare che utilizzare correttamente.

Che fare ?

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.

Le organizzazioni sono sistemi socio-tecnici, sistemi dove le funzionalità tecnologiche interagiscono e si ibridano con i comportamenti umani. Ciò che ne risulta non è mai completamente prevedibile; è un sistema complesso i cui comportamenti sono proprietà "emergenti".

Troppo spesso ipotizziamo che l'uomo davanti alla tecnica sia equilibrato, razionale, e ricerchi la semplice utilità. Ma questa semplificazione serve solo a costruire modelli matematici. La realtà è un'altra. Timori, incertezze, dimenticanze, ma anche fragilità, masochismo, pre-giudizi tendono spesso a interferire con il desiderabile razionamento che vorremmo sempre nelle decisioni e nei comportamenti.

Gli strumenti digitali sono molto potenti – quindi anche potenzialmente fuorvianti. Si deve dunque poter astrarre e guardare dall'alto le varie opzioni, in maniera asettica e comparabile e non facendosi guidare dalle mode o da una lettura frettolosa di cosa vuol dire *smart work*. Bisogna guardare le possibili opzioni in maniera distaccata e completa. Rimanere immersi nel problema ed essere solo guidati dalle promesse del lavoro digitale senza riflettere sugli effetti collaterali, sulle pre-condizioni, sulle eccezioni che contano ... può essere molto problematico ... anche perché le criticità non si manifesteranno subito ...

Vanno analizzati con grande cautela i rischi ... Cheché se ne dica, il motore principale di questi ripensamenti organizzativi è la riduzione costi (degli spazi di ufficio e associati costi gestionali, dei tempi morti, ...) NON il miglioramento dell'efficacia. Talvolta i nuovi spazi (pensiamo al *co-working*) sono molto belli e moderni e migliorano il senso di appartenenza. Ma impediscono ogni forma di personalizzazione dello spazio (togliendo una parte rilevante dell'investimento emotivo). Anche il ricevere potenti tablet (che il dipendente sente come suo e usa anche per i propri interessi) o il poter lavorare da casa alla lunga possono mostrare effetti collaterali indesiderati.

I modelli organizzativi nati in Rete hanno certamente consentito di creare realtà concrete e di grande successo ; vanno però considerati – quando li si vuole applicare a realtà tradizionali e già esistenti – più come interessanti indicazioni da validare che non precetti da imitare in maniera pedissequa.

Il lavoro digitale (virtualizzato, da remoto) non è solo una versione alleggerita e meno costosa del lavoro fisico. Il contributo di lavoro non è solo misurabile con l'efficienza. Oltretutto uno dei grandi valori organizzativi – la *diversity* – rischia di essere imbrigliato da processi e luoghi di lavoro iper-standardizzati. E spesso non basta la bellezza delle parti comuni per scatenare la creatività.

Il modo migliore per cogliere i suggerimenti organizzativi nati in Rete è sperimentarli, monitorandone i comportamenti e le prestazioni. Gli ambiti di sperimentazione devono essere limitati – piccole unità –, sia per consentire una lettura delle variabili che si stanno osservando senza interferenze di contesto sia per poter intervenire facilmente quando serve facendo il *fine tuning* direttamente sul campo.

In questo modo crescerà la consapevolezza sulle potenzialità (e problematicità) del digitale, condizione necessaria per adottare le giuste innovazioni organizzative capaci di bilanciare, anzi ibridare, tradizione e innovazione senza propendere per l'una o per l'altra in base a considerazione esclusivamente ideologiche o di pancia.

I processi creativi e di *serendipity* sono molto diversi dai processi guidati da efficienza, standardizzazione e *micro-accountability*. Oggi, per molte aziende, la sfida della crescita viene principalmente interpretata come riduzione costi (e quindi efficienza) ... e l'esigenza di innovazione è temporaneamente parcheggiata ... ma domani ? Questa ossessione per l'efficienza e l'*accountability* algoritmica (coerente con una pari e contraria "riduzione" della figura del manager) sarà la ricetta giusta per prepararsi al domani così incerto e diverso?

L'**innovazione** non è solo inventare a tutti i costi qualcosa di mai visto e fatto (e quindi nuovo) ... per rincorrere nuovi bisogni non (ancora) soddisfatti, ma è anche (e forse soprattutto) saper affrontare con efficacia una situazione mai vista, per la quale non possiamo attingere all'esperienza passata, alla conoscenza cumulata.

Raccontare l'innovazione: lo story-telling alle prese col futuro

Cantami, o Diva del Pelide Achille l'ira funesta
(*Iliade*, proemio)

Tutto conta, e tutto RACconta! E anche il corpo parla: il corpo umano è corpo narrante ... e la narrazione opera mutamenti (Luciano Manicardi, vicepriore di Bose)

La gente non vuole più informazioni, vuole credere - in te, nei tuoi fini, nel tuo successo, nella storia che tu racconti. È la fede che smuove le montagne, non i fatti (Annette Simmons, *The Story Factor*)

Dimmi un fatto e apprenderò, dimmi una verità e crederò, ma raccontami una storia e vivrà nel mio cuore per sempre (antico proverbio indiano)

Raccontare storie è connaturato all'uomo. George Steiner ricorda addirittura che, secondo la tradizione ebraica, Dio avrebbe creato l'uomo perché raccontasse storie, soprattutto a Dio stesso. Siamo tutti come il marito di Sheherazade, che vuole sapere che cosa succede dopo e continua – compulsivamente – a chiedere ancora una storia ...

Una buona storia avvicina oggetti, eventi e idee apparentemente lontane, creando un legame narrativo – e quindi di senso – fra di loro. Ed è lo scoprire questa vicinanza inattesa che crea lo straordinario potere delle storie; più la distanza diventa vicinanza più si genera piacere.

Anche la scienza ha bisogno di raccontare storie; anzi "l'universo è fatto di storie non solo di atomi", come titola un suo libro il fisico Stefano Ossicini. Per questo motivo David Buckland ha lanciato il progetto "Cape Farewell": l'obiettivo è sviluppare un nuovo linguaggio in grado di trasformare in storie gli aridi numeri e dati della ricerca scientifica, in modo da informare – ma nel contempo appassionare – l'opinione pubblica alla scienza e, in particolare, alla scienza del clima.

Per tutti questi motivi anche il mondo aziendale ha iniziato a occuparsi del racconto di storie, cercando di rubare alla letteratura, alla religione, al cinema tecniche, metodi, trucchi e suggestioni.

Prendiamo ad esempio una riflessione sul potere delle storie nata in un contesto "altro" rispetto all'arena del business. Un breve estratto da "Raccontami una storia. Narrazione come luogo educativo" di Luciano Manicardi - vicepriore di Bose: «La magia del narrare si manifesta anche nel fatto che essa è capace di trasfigurare il reale. L'ordinario diviene straordinario grazie al racconto ... Gli eventi spesso assolutamente banali di un racconto diventano coincidenze solo «dopo», con sguardo retrospettivo, quando appaiono anelli concatenati che costruiscono una storia, nascondono lo straordinario proprio nelle pieghe della loro ordinarità ... Nella narrazione, eventi della più assoluta quotidianità diventano tasselli di una storia e arrivano a rivestire un'importanza straordinaria e a costituire i perni di un intreccio avvincente». Quanto servirebbe ai manager seguire queste semplici raccomandazioni

Tre sono i motivi principali per cui è sempre più importante saper scrivere e raccontare storie avvincenti, appassionate e soprattutto coinvolgenti:

- **Dare senso a cose apparentemente slegate:** elementi che emergono da una ricerca di mercato, funzioni che si vogliono legare in una offerta commerciale, specifiche azioni aziendali che si vogliono veder collegate in una visione unitaria, indizi che ci aiutano a immaginare (*envision*) un futuro possibile, prestazioni di un nuovo prodotto che si vogliono legare ai bisogni – più o meno manifesti - di una certa categoria di clienti; e l'elenco potrebbe continuare.
- **Appassionare su temi e fatti non particolarmente sexy;** come per esempio la diffusione di una nuova missione aziendale o un grande progetto di ristrutturazione organizzativa che, da proclami o descrizioni fatte di nudi elenchi, diventino store intriganti e soprattutto coinvolgenti.
- **Coinvolgere i propri clienti in modo appassionato e attivo** trasformandoli da recettori passivi di un messaggio a figure attive che chiedono in modo consapevole, usano con abilità, assimilano e

restituiscono suggerimenti e migliorie. Parte della retorica del *Prosumer* (o ConsumAttore) nasce da questa esigenza di re-ingaggiare i clienti con delle storie che li riguardano.

Per questo le aziende hanno sempre più bisogno di cantastorie – o meglio di *story teller* – capaci di narrare non tanto le gesta del pelide Achille ma i progetti dell’astuto Ulisse; di prefigurare il futuro prossimo più che celebrare un glorioso passato. Devono quindi raccontare storie che spesso non possono essere vere – perché non si sono ancora manifestate – ma devono essere convincenti e appassionanti.

Chi sono questi nuovi cantastorie aziendali? Non coincidono con specifiche figure (il portavoce, l’esperto di comunicazione, ...) ma sono molto più diffusi di quanto si pensi. Ad esempio quei commerciali in grado di convincere un cliente potenziale a comprare un servizio innovativo; quei top manager in grado di convincere azionisti e mercati finanziari del valore e credibilità del proprio piano aziendale; quegli startupper in grado di convincere che nonostante la loro tenera età e quasi assenza di esperienza sapranno costruire aziende di successo in grado di portare sul mercato prodotti a cui nessuno aveva pensato prima. Per questo è pericoloso e irrealistico confinare a le capacità comunicative solo alla direzione comunicazione o ad alcuni sparuti *ghost writer* ...

Parlare di qualcosa che esiste da poco ... o di cose di cui l’interlocutore non è conoscenza (e può non comprendere) è dunque una grande sfida comunicativa. Di quali strumenti possiamo avvalerci? Di moltissimi per la verità. Ma per elencarli dovremmo entrare nel cuore dell’*ars rethorica* che non è lo scopo di questa riflessione (chi fosse interessato può leggere un libro che ho scritto con Flavia Trupia sull’argomento – “*Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell’era digitale*” – pubblicato da Egea, la casa editrice dell’Università Bocconi).

Concentriamoci allora su un aspetto poco analizzato ma centrale nei processi persuasivi relativi ad azioni future. Secondo Aristotele sono 3 i “moschettieri della persuasione”: *logos* (il ragionamento logico, basato su fatti oggettivi), il *pathos* (le passioni e i sentimenti che l’oratore riesce a suscitare negli ascoltatori attraverso il suo discorso) e l’*ethos* (il carattere che assumere l’oratore per ottenere la fiducia dell’uditorio). Ed è proprio l’*ethos* il meno conosciuto e utilizzato; forse perché tendiamo a non considerarlo uno strumento persuasivo, una tecnica del discorso ma solo una dote dell’oratore ... una sorta di attributo naturale. Nulla di più sbagliato.

Anche se i suoi mezzi logici sono ineccepibili, l’oratore non sarà efficace se non è credibile. Certo una parte dell’*ethos* dipende da chi è l’interlocutore, da quanto è credibile (cosa che può dipendere sia dalla sua storia sia da chi rappresenta). Ma vi è anche una componente dinamica, che si costruisce nella relazione. È in questo ambito che gli story-teller dell’innovazione devono agire e rafforzarsi.

Prendiamo ad esempio un incontro commerciale dove un venditore vuole convincere un cliente a comprare un prodotto innovativo – cioè lanciato da poco e quindi ancora poco conosciuto. Spesso l’ostacolo non è tanto il prodotto stesso ma l’idea di futuro entro il quale il prodotto si inserisce e porta uno specifico beneficio.

Parlare di innovazione, o meglio, convincere a “comprare” oggetti che non si sono ancora visti (prodotti, servizi, imprese, ...) è una grande sfida che si compone di tre aspetti:

- Rendere visibile e concreto un futuro che non si è ancora manifestato, contenendone la dimensione inquietante e ansiogena.
- Essere credibili come interlocutori che conoscono il presente e sanno anticipare il futuro, per richiamare la fiducia di chi ascolta e persuaderlo con l’*ethos*.
- Materializzare e dare concretezza a un oggetto (un prodotto, un servizio, un progetto) che non solo non esiste ma non si è ancora visto. Spesso si vuole sottolineare la dimensione “innovativa” pensando di spargliare, di differenziarsi dalla concorrenza ... ma è proprio questa dimensione che può allontanare chi ascolta.

Che fare?

Nel parlare di futuro, il *logos* è un'arma spuntata e il *pathos* può essere pericoloso perché spinge ad azioni inconsapevoli. È l'*ethos* il vero motore persuasivo. La questione è dunque come si può usare al meglio il potere dell'*ethos* nel raccontare storie ambientate nel futuro (anche se prossimo)? E soprattutto come si costruisce l'*ethos*?

Gli antichi ci ricordano che l'*ethos* si costruisce lavorando su tre specifiche dimensioni: l'**onestà** riconosciuta di chi parla, il suo **valore** (leggiamo conoscenza ed esperienza) rispetto alla materia trattata e i suoi **valori** e cioè la sua capacità (questa è la dimensione più dinamica e relazionale) di entrare in sintonia con i valori, giudizi e luoghi comuni di chi lo ascolta; di possedere (e di saper rappresentare), cioè, e i suoi stessi valori: ad esempio considerare come positivi alcuni fatto del presente e/o desiderare un futuro fatto in un certo modo.

In particolare il *decorum* tanto declamato da Cicerone coincide con l'onestà comunicativa e comportamentale: «*Ciò che è decoroso è onesto e ciò che è onesto è decoroso; e la differenza che passa tra l'onestà e il decoro, è più facile a intendere che a spiegare ... le azioni disoneste offendono il decoro*». (Cicerone, *De officiis*)

Si tratta di avere e usare un'autorevolezza che deriva dalla propria storia e comportamenti e non una semplice autorità derivata dal ruolo che si ricopre. I latini – grandi esperti di leadership – avevano molto riflettuto su questa differenza e sulla loro genesi (da notare che in latino i termini sembrano invertiti: autorevolezza è *auctoritas*, mentre autorità è *potestas*) che differenzia il leader dal semplice capo.

Il leader ha una autorità "naturale" che discende dal "diritto naturale" che ne fonda la legittimità (è il principio stesso che la fonda – ad esempio la giustizia che dà autorevolezza a un uomo giusto). Egli possiede dunque quell'autorevolezza che in latino è detta "*auctoritas patrum*" ed è propria del Senato e poi si trasforma nel "potere spirituale" della Chiesa),

Il capo ha invece una autorità "positiva" che si basa sul "diritto positivo", fondato sulla legge e la conseguente legalità (è il rispetto delle regole – ad esempio richiesto dal diritto – che dà autorità al capo). La sua leva è dunque l'autorità: la "*potestas*" coercitiva dei magistrati che poi diviene "*imperium*", il "potere temporale" dell'Imperatore.

È l'autorevolezza che persuade, che trascina, che fa sognare, non l'autorità. Non basta dunque una buona storia, ci vuole anche un buon narratore, persona non solo capace ma anche credibile nel raccontarla. Come ha notato Gabriele Salvatores in una recente intervista: «Probabilmente tutte le storie sono già state raccontate ma, come cantavano i Rolling Stones, "*it is the singer not the song*", è il cantante che conta, non la canzone».

Anzi può addirittura capitare che sia lo stesso narratore a rendere vere le storie, a "fondarle". Il meraviglioso film "*The Big Fish*" di Tim Burton dà corpo a questa intuizione. Il protagonista è uno straordinario cantastorie – quasi un fanfarone – che racconta sue avventure incredibili dove finzione e realtà si mischiano magicamente e in modo indissolubile. Alla fine del film, durante il suo funerale, il figlio Will Bloom osserva: «a furia di raccontare le sue storie, un uomo diventa quelle storie. Esse continuano a vivere dopo di lui e in questo modo egli diventa immortale». In quel momento Will comprende davvero suo padre e il suo straordinario dono.

Una volta messo a punto l'*ethos* del narratore, serve comunque una buona storia. In estrema sintesi, sono tre gli ingredienti essenziali di una buona storia.

Il primo è **ricordarsi che tutte le storie si rifanno a una storia "originaria"**. Il grande antropologo Joseph Campbell, nel suo libro seminale del 1949 - *L'eroe dai mille volti* – analizza in modo sistematico le culture di tutto il mondo e di tutte le epoche passando in rassegna centinaia di miti, di favole e leggende, e incontrando in questo viaggio uomini, eroi, mostri, spettri, fate e geni, e un *pantheon* di dèi, alcuni clementi e altri terribili, alcuni maestosi e altri beffardi. Molti anni dopo Christopher Vogler approfondisce il lavoro di Campbell sulla struttura fondativa del mito universale per estrarre una sorta di guida per gli *story-teller*, siano essi scrittori di romanzi o sceneggiatori di cinema. L'uomo ha bisogno di miti e se ne impadronisce tramite delle storie. L'intuizione di Vogler (e di Campbell) è però che ogni racconto ha degli elementi

universalmente rintracciabili ed è riconducibile a una storia “matrice” – la madre di tutte le storie –: il viaggio dell’eroe, viaggio che descrive le sue trasformazioni (cresce, apprende, cambia, attraversa soglie che lo fanno entrare in mondi mai visti, rischia di soccombere, rinasce, ...) causate da un evento che disturba l’equilibrio iniziale e che richiede un viaggio – con scoperte, scontri, auto-rivelazioni, baratri – che si conclude con il ripristino della situazione originaria e una trasformazione dell’eroe.

Il secondo ingrediente è **la conoscenza di molte esempi concreti di storie** da cui poter attingere passaggi, idee, tecniche, collanti narrativi. Non solo la trama, la sinossi, ma la sua descrizione, la caratterizzazione dei personaggi, gli elementi che ne creano il climax. È l’effetto benefico e creativo della cultura – costruita sulla lettura, sull’osservazione, sul viaggio, sull’assidua frequentazione di cinema e teatro ...

L’ultimo, infine, è il **possedere buone capacità linguistiche**. È abbastanza evidente che chi può disporre di un buon vocabolario può raccontare meglio: coloriture, giochi etimologici, musicalità, precisione nei dettagli, vaghezza evocativa, ... Vi è però uno strumento particolarmente importante per la narrazione: la metafora, figura retorica originata dalla giustapposizione di due concetti in rapporto di analogia o similitudine (che hanno quindi parziali dissonanze semantiche) e serve per spiegare meglio o dare “nuovi insight” su di un concetto. Si ottiene dunque accostando parole o concetti apparentemente distanti nel significato, ma legati fra loro da qualche analogia. È considerata una similitudine abbreviata (senza “come”). La metafora è l’operazione inventiva specifica dell’uomo, capace di stabilire rapporti tra ciò che è dissimile, nell’intravedere somiglianze nella diversità. Gli esempi sono infiniti. Per richiamarne due molto celebri: *La religione è l’oppio dei popoli* (Marx); il mercato è una mano invisibile (Adam Smith)

Oltre a questi elementi tipici di ogni storia, per parlare con efficacia di innovazione bisogna saper anche “maneggiare” il futuro. Come dicevo poc’anzi, nel racconto dell’innovazione, se non condividiamo con il nostro interlocutore una certa visione di futuro, non riusciamo a convincerlo dell’importanza e utilità della nostra proposta.

E spesso il futuro è percepito da chi ci ascolta come fosco e inquietante e non lo si vuole guardare in faccia. Anzi, quando parliamo di innovazione tecnologica ci trasformiamo inconsapevolmente proprio in quella figura di innovatore (una sorta di “mago” cattivo) che è con-causa di quel futuro non desiderato; quel futuro inquietante dove non c’è posto per la tradizione, dove il timore e l’inadeguatezza sono banditi.

Parlando di innovazione, dunque, c’è sempre il rischio di essere percepiti da chi ci ascolta – anche se in modo inconsapevole – come con-causa di questi foschi scenari. Soprattutto quando ci rivolgiamo a (piccole) aziende tradizionali che tendono a vedere il futuro come luogo non delle nuove opportunità ma delle minacce, dove emerge la loro fragilità e inadeguatezza.

Per questi motivi il racconto deve **cambiare lo «sguardo al futuro»** dell’interlocutore; deve cambiare la sua prospettiva, riducendo le componenti problematiche e ansiose e concentrandosi sui possibili effetti positivi. Il futuro non è quindi solo la cornice della storia; è lo schema, il luogo che deve diventare desiderato e comune tra chi racconta e chi ascolta.

È quindi importante costruire una comprensione condivisa del futuro per rendere più efficace – o talvolta addirittura possibile – il processo di vendita di prodotti e servizi innovativi. Ciò consente, infatti, di enunciare e condividere un futuro più desiderabile che temibile ... e permette anche a chi lo esemplifica di accreditarsi come «colui che sa» ... e quindi di inserire – in modo naturale e intuitivo – l’offerta commerciale come parte (o talvolta anticipazione) di questo futuro

Il linguaggio per persuadere a comprare soluzioni innovative verso chi non è esperto è più simile al dialogo terapeutico di tipo psicoanalitico ... fatto meno di enunciati e di certezze e più di pause, di lunghi momenti d’ascolto e di percorsi «smart» per aggirare le molte barriere; barriere che spesso – chi ha il timore di un certo fenomeno – erge per «difendersi» da un futuro che non si capisce. Se non si superano quelle barriere, il vero dialogo (e la reciproca comprensione) non può neppure iniziare.

Per tutti questi motivi, volendo dare una raccomandazione finale, dobbiamo leggere, leggere e ancora leggere; non solo per imparare concetti e nozioni ma per assorbire dai grandi narratori l’arte di raccontare storie, storie appassionanti, avvincenti, coinvolgenti e – forse soprattutto – memorabili.

Critica della ragion manageriale: qualche riflessione con la lente del digitale

Tu, Romano, ricorda di esercitare il tuo dominio sulle genti: queste saranno le tue arti: imporre regole alla pace, perdonare i sottomessi e sgominare i superbi (Virgilio, *Eneide*, VI libro – la lode ad Augusto)

Non mi importa se un *executive* ha frequentato la scuola di business prestigiosa... Ciò di cui tengo conto è invece un particolare modo di pensare, qualcosa che chiamo 'sano scetticismo' (Jack Welch)

L'imprenditore è un produttore e un organizzatore, non uno speculatore ... È necessario che i capi stiano in officina almeno un'ora in più degli operai per studiare il lavoro. La vita di chi si dedica all'industria con un certo grado di idealismo è ingrata e difficile (Camillo Olivetti)

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi soltanto nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? (Adriano Olivetti)

Abbiamo portato in tutti i paesi della comunità le nostre armi segrete. I libri, i corsi culturali, l'assistenza tecnica nel campo della agricoltura. In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore (Adriano Olivetti)

Abito nella possibilità (Emily Dickinson)

Non si possono gestire imprese del XXI secolo con strutture del XX secolo e dirigenti del XIX secolo (John Kotter, professore di Leadership alla Harvard Business School)

Una crisi di civiltà è sempre una crisi di educazione (Charles Péguy)

Il desiderio di un'etica si fa tanto più urgente quanto più il disorientamento dell'uomo aumenta a dismisura (Martin Heidegger, *Lettera sull'«umanismo»*)

La partecipazione ad una interessante iniziativa organizzata presso la SEC (Scuola di Economia Civile) da Luigino Bruni e Stefano Zamagni e intitolata "***Critica della ragione manageriale***" mi dà l'occasione per riflettere sull'essere manager oggi e sulla crisi dei suoi fondamenti – sia culturali che valoriali.

La questione posta ai *discussant* è la seguente: "*Il management contemporaneo si presenta come una tecnica obiettiva e razionale e un insieme di strumenti e procedure per una gestione performante delle organizzazioni. Da qui il suo grande successo, che dall'economia sta migrando verso la politica, la scuola, contaminando ogni altra forma di organizzazione. La nuova ideologia manageriale sta però producendo un impressionante riduzionismo della scienza economica, ed in particolare un appiattimento della teoria delle motivazioni dei lavoratori a favore della promozione della figura dei leader.*"

Nonostante il titolo del convegno richiami a una forma sistematica e profonda di analisi critica propria del grande filosofo Kant, la mia rimarrà però una riflessione frammentaria, aforistica, da intendere più come un punto di partenza che non come la conclusione di un percorso.

Il metodo suggerito da Kant è ancora valido; anzi, come ci ricorda uno dei grandi manager del Novecento ed emblema del management razionale e scientifico – Jack Welch – ciò che completa un vero leader è proprio un criticismo sano e determinato, il cui fine non è costruire alibi per il non agire né giustificazioni tranquillizzanti per gli errori fatti ma esplorare fino in fondo e in modo rigoroso la correttezza delle ipotesi e la legittimità delle "pretese", al fine di eliminare tutto ciò che è non solo non necessario ma soprattutto **privo di fondamento**.

Partendo dunque da una lettura a volo d'uccello del contesto attuale, vi sono a mio parere tre elementi particolarmente rilevanti per la questione in oggetto e che contribuiscono a determinarne l'attuale configurazione della società in cui viviamo e le dinamiche prospettiche della sua evoluzione:

- aumento dell'incomprensione (anche fra simili) – grazie anche al crollo delle ideologie e alla crescente sfiducia verso i corpi intermedi (o meglio le funzioni di mediazione) e conseguente iperframmentazione della società;
- dominio incontrastato della tecnica, non solo nella vita di tutti i giorni ma anche nell'immaginario collettivo; notava Erich Fromm che il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini diventino robot;
- diffusione di un pensiero unico nell'economia caratterizzato da iper-semplificazione, dominio del pensiero logico-calcolante e finanziarizzazione.

A ciò (o forse a causa di ciò) segue anche un nichilismo dilagante che – oltre a togliere la capacità di sognare e il rispetto reciproco – non si limita ad “accettare” (per motivi pratici e di efficienza) la violazione dei valori comuni ma arriva addirittura a negarne esistenza e validità. Come ci ricordava Charles Baudelaire ne *Le Spleen de Paris* (aforismo ripreso anche in un famoso film ...), l'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste.

Questa crisi valoriale e culturale ha ovviamente un impatto molto rilevante nelle imprese; non solo nei loro obiettivi e modus operandi, ma anche sulla figura e lo status dei manager, coloro che devono indirizzare, guidare e gestire. Una vera e propria **crisi della ragion manageriale**. I segnali sono moltissimi e tutti molto rilevanti. Ne cito alcuni a titolo di esempio:

- Meritocrazia come roulette russa e senza "protezione degli esclusi"
- Eliminazione della formazione come "inutile" o – al meglio – “lusso”
- Sistemi di incentivi che premiamo l'assenza di coraggio (non si può più sbagliare) più per l'incapacità di valutare in maniera non superficiale né riduzionistica l'operato (che quasi sempre coincide con il profitto o il valore per l'azionista) nonostante nella retorica manageriale vengano celebrati i “capitano coraggiosi”.
- Una crescente incapacità di gestire e progettare i due apriori aziendali (per rimanere al linguaggio di Kant ...) – spazio e tempo –. Ciò dipende da due grandi criticità:
 - l'adorazione del tempo lineare imposto dalla tecnica, nonostante si stia riaffermando il tempo ciclico ... con l'emergere di temi e problemi che pensavamo oramai definitivamente superati;
 - la lettura degli spazi aziendali con l'unico metro dell'efficienza (tipicamente il numero di dipendenti per metro quadrato) che sta creando luoghi di lavoro impersonali e alienanti (nonostante vi siano piante, divani e macchine del caffè negli spazi collettivi dove si ritiene avvenga lo scambio informale e creativi e si sviluppi la *serendipity*).

E l'elenco potrebbe continuare ...

Che fare?

Volendo provare a individuare alcune aree ove indirizzare il ripensamento della ragion manageriale, quattro mi sembrano le “competenze manageriali” particolarmente necessarie oggi sia per il loro impatto sulle (future) performance aziendali sia per l'essere non sufficientemente analizzate e dibattute.

Accettare il senso del limite e soprattutto l'ambiguità; anzi potremmo dire abitare l'ambiguità, coglierne la ricchezza informativa senza farci bloccare dall'esigenza di controllo. L'ambiguità è spesso strutturale, non deriva da una nostra carenza informativa. Per questo va attraversata e non evitata. Uno degli “slogan” dei gesuiti coglie questa apparente contraddizione – che se letta distrattamente può addirittura inibire l'azione – suggerendo uno scarto che spinge alla massima azione (e quindi alla massima responsabilizzazione di chi

è chiamato a fare) tollerando però il limite (esiste qualcuno/qualcosa che può in qualche modo pre-determinare il risultato dell'azione): *“Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio”*. Si tratta di far convivere la conoscenza scientifico-manageriale e il potere del ragionamento razionale con un sentimento “religioso” di limite e di trascendenza, di sentirsi comunque parte di un tutto più grande di noi, senza però tarpare la nostra sete di conoscenza e di scoperta né fermarci in attesa che le regole e il contesto si chiariscano. La coscienza ambientalista è ad esempio partita da queste premesse. Potremmo dire – usando un linguaggio più manageriale – che dobbiamo passare dal *decision making* scientifico al discernimento etico; per fare ciò dobbiamo affiancare ai libri di management e di matematica finanziaria i testi dell'antica sapienza e i grandi classici della letteratura, intrisi di saggezza e conoscenza profonda dell'uomo nel suo porsi, agire e interrogarsi sul mondo. Il grande critico letterario Harold Bloom, rispondendo a Diane Coudu in una bellissima intervista pubblicata su Harvard Business Review nel lontano maggio 2001 (*A Reading List for Bill Gates – and You: A Conversation with Literary Critic Harold Bloom*) affermava: «La letteratura ha una grande verità da insegnare riguardo al cambiamento. Il cambiamento nasce sempre dall'inatteso: pertanto, leggere la grande letteratura fantastica ci prepara alla sorpresa, anzi ci dà una certa confidenza che rende l'imprevisto addirittura gradito, poiché ci consente di esplorare nuovi territori».

Muoversi in questo contesto richiede non solo di sviluppare una propensione al rischio ma soprattutto di e saper trarre beneficio dai fallimenti. Affrontare in maniera consapevole (e non incosciente) un rischio richiede di accettare l'imprevedibilità e l'ambiguità e soprattutto deve mettere in conto il fallimento, che diventa naturale, quasi consustanziale al rischio. Inoltre un'esperienza di fallimento costringe a sostenere eventi straordinari, e ad affrontare imprevisti ed eventi avversi in modo nuovo. Abraham Zaleznik, in un famoso articolo su Harvard Business Review del 1977 (*Managers and Leaders. Are They Different ?*) più volte ripubblicato, ha osservato che il fallimento porta il vero leader a estraniarsi dall'ambiente circostante e quindi a «volgersi verso la sua interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Questa riemersione è una vera e propria rigenerazione – anzi rinascita; per questo motivo Zaleznik ha introdotto – per i leader che hanno vissuto questa potente esperienza (ad esempio Steve Jobs) l'espressione *“twice-born”*, nato due volte. Carl Gustav Jung rincara la dose ricordandoci che uno degli insegnamenti della psicologia è che «nessuno può salire se prima non è disceso». Lo stesso Papa Francesco ha recentemente ricordato questo concetto a un incontro con i bambini richiamando, con un linguaggio volutamente semplificato ma efficacissimo, una canzone degli Alpini: «nell'arte di salire il successo non sta nel non cadere, ma nel non rimanere caduto».

Costruire un approccio “umanistico” al digitale: non accontentarsi di una banale alfabetizzazione ma puntare a una vera e propria cultura digitale, che ci metta in condizione non tanto di imbottirci di strumenti e lessico digitale, quanto piuttosto di rileggere il contesto con le lenti del digitale. Infatti la cosiddetta *Digital Transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «fattori umani» a valle della *Digital Automation*, intesa come l'inserimento in azienda di computer, tecnologia, piattaforme, applicazioni. E quindi i fattori umani vanno davvero potenziati grazie al digitale. Per questo motivo non è sufficiente una banale e superficiale alfabetizzazione, che punta a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati; è invece sempre più necessario costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Non basta cioè conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale 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
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale che i (nuovi) manager siano in grado di combattere le false credenze – soprattutto quelle legate ai benefici che derivano dall’uso del digitale – e comprendere in profondità – oltre che le specificità – anche le dimensioni problematiche del digitale, i suoi lati oscuri. La comunicazione muscolare del digitale (fomentata dai fornitori) sta uccidendo il senso critico e introducendo pensieri e comportamenti stereotipati, accettati passivamente e acriticamente da tutti. Pensiamo ad esempio all’uso “pavloviano” che facciamo della eMail, oramai sempre più invadente, o al fatto che siamo quasi permanentemente in riunione, attività che diventa quindi sempre di più indistinguibile dall’essere un’attività routinaria e quindi inefficace oppure che ci fidiamo ciecamente di Internet come fonte attendibile. Il pensiero critico è però sempre stato una delle doti dei grandi leader. Come osserva [Justin Menkes](#) – tra i fondatori dell’Executive Assessment Services Practices di Spencer Stuart – nel suo *Executive Intelligence. What All Leaders Have*: «*Executive Intelligence has its roots in what is commonly known as **critical thinking**, but it is not the same as the abstract-logic and reasoning skills often associated with that subject. Instead, it is an expanded and applied type of critical thinking; specifically it is **how an individual skillfully uses the available information as a guide to thought and action***». Questa riflessione vale ancora di più nell’ecosistema digitale, dove solo le discipline umanistiche e il senso critico ci possono aiutare ad evitare le derive sempre più in agguato.

Riportare in modo integrale l’essere umano (il collaboratore, il cliente, lo stakeholder) al centro, ridando alla tecnologia – nonostante la sua potenza e tendenza all’autonomizzazione – il ruolo che le spetta: essere strumento. Troppo spesso, però, la tecnologia viene considerata come fine: basta la sua presenza che il lavoro diventa *smart*, che le città diventano *smart*, e che l’uomo diventa potenziato (anzi “aumentato”) ... ma non nel senso *nietzschiano* di “oltre uomo” (con le sue dimensioni problematiche): nessuna esigenza di autentica trascendenza, ma solo di super-potenza e immortalità. A ben guardare – uno degli aggettivi più usati per descrivere le tecnologie digitali è *enabling technology* – tecnologia abilitante ... che permette di fare tante cose (spesso quasi tutto). È con questo tipo di pensiero che il mezzo (strumentale a fare una certa cosa) si la trasforma in fine (il fatto stesso che lo si possiede è un valore ... le applicazioni seguiranno). La visione umanistica deve però spingersi oltre; andare oltre il suo ruolo di bonifica del pensiero digitale attuale ed entrare nelle fondamenta dell’essere manager, nella sua cultura di base. [Steve Jobs](#), in un famoso discorso del 2010 all’*Apple World Wide Developers Conference*, affermò in modo perentorio «*The reason Apple is able to create products like the iPad is because we've always tried to be at the **intersection of technology and liberal arts***». Anche [Adriano Olivetti](#) – dallo stesso Jobs considerate fonte di ispirazione – la pensava allo stesso modo. Nell’ambiente olivettiano delle origini, la presenza di intellettuali e letterati è sempre stata trasversale. Adriano riteneva che queste competenze fossero necessarie anche in un’industria a elevato contenuto tecnologico in quanto potevano contribuire ad un progresso equilibrato dell’impresa ed evitare gli eccessi tipici del tecnicismo.

E le arti liberali richiamata da Jobs erano adottate dalle più importanti università medioevali europee ed erano suddivise – secondo la nota classificazione elaborata da Marziano Capella nel 410 – in Trivio e Quadrivio. Il Trivio comprendeva le arti letterarie (grammatica, retorica, dialettica) mentre il Quadrivio quelle scientifiche (aritmetica, geometria, astronomia, musica). Queste arti – insegnate prima di ogni cosa alla futura classe dirigente di allora – si esplicavano soprattutto con l’intelletto e si separavano nettamente da quelle dette meccaniche (o manuali, quelle cioè legate ai mestieri), che invece richiedevano abilità tecniche e pratiche. Prima dunque i fondamenti del pensiero e dei valori collettivi e solo dopo la costruzione della professionalità; altrimenti il rischio era di realizzare una casa maestosa, ma su fragili fondamenta. Nel corso dei secoli ci siamo però persi questo passaggio e il delirio tecnologico ha trasformato ogni tema umanistico e letterario in un vecchio e polveroso retaggio del passato o una “roba” da intellettuali perditempo.

Tornando però ai nostri tempi e al cosa fare, tre discipline umanistiche possono, in particolare, dare un grande contenuto alla ragione manageriale. Della prima abbiamo già accennato – è il pensiero critico – e non mi soffermo più; le altre due sono la **retorica** e lo **story telling**. I temi sono vasti; lascio solo due riferimenti a due riflessioni sempre in questo blog per i primi approfondimenti:

- [Tutto è comunicazione: l’ars retorica e la leadership del XXI secolo.](#)
- [Raccontare l’innovazione: lo story-telling alle prese col futuro.](#)

Infine **com-prendere nel profondo il valore complessivo e (gli eventuali) danni generati dall'impresa.**

Troppo spesso il riduzionismo economico ha fatto convergere i molteplici obiettivi di un'azienda in un unico grande obiettivo: massimizzare (spesso a tutti i costi) il profitto – o meglio lo *shareholder's value*. Anche l'introduzione del concetto di *stakeholder*, utilizzato per estendere il numero di attori (potenzialmente) beneficiari dell'operato dell'azienda si è rivelato in generale inefficace o quantomeno superficiale. Questo tema apre, come noto, moltissime questioni, molte delle quali addirittura al di fuori delle leve a disposizione dei manager. L'aspetto che però rientra nel loro sistema di deleghe è la capacità di identificare gli effetti collaterali – sia quelli negativi che quelli positivi – che si originano nel corso dell'operato aziendale e che risultano al di fuori del *mainstream*, quasi esclusivamente concentrato nel portare valore ai proprietari dell'impresa. In questo ambito l'attenzione è però quasi esclusivamente concentrata sulle ricadute negative (impatto occupazionale, danni ambientali, riflessi sulla mobilità del luogo, ...); poco si è fatto, invece, su quelle positive. L'identificazione dell'indotto generato (pensiamo ad esempio al caso del turismo, dell'industria culturale, della "classe creativa", delle aziende capofila di distretti, ...) è rimasto quasi esclusivamente un esercizio accademico (peraltro intriso di ideologia che vuole dimostrare "apriori" l'importanza di quel settore e/o tipologia di attore economico) o ha prodotto qualche sporadica e superficiale studio di mercato. C'è dunque molto da fare in questo ambito ... Oltretutto una maggiore consapevolezza sulle tipologie e modalità di generazione di valore indotto aiuta a capire meglio l'impresa stessa, le sue capacità, i suoi comportamenti. Bisogna pertanto incominciare a considerare anche la dimensione qualitativa della performance aziendale. Albert Einstein aveva un cartello nel proprio ufficio a Princeton dove c'era scritto: "non tutto ciò che conta può essere contato" ... e visto che Einstein era uno dei più fini matematici del XX secolo, questa accettazione del limite del pensiero calcolante e quantitativo ha un significato ancora più profondo. [Martin Heidegger](#) osservò che «l' "essenza divoratrice del calcolo" frantuma gli esseri, le qualità e le complessità». Guardando questo tema quantità/qualità da un'altra prospettiva potremmo dire che non basta più limitarsi a ridurre gli sprechi per cercare di avere di più ("Less is more") diceva il grande architetto [Mies Van Der Rohe](#), oggi molto citato anche se non così conosciuto ...). Bisogna fare di più e puntare al meglio, a un processo trasformativo, che non si limiti a togliere ridondanze sprechi e inutilità ma che vuole creare cose nuove, affrontare il "mai viste prima", cambiare le regole stesse del gioco. Va in questa direzione un'autentica *Digital Transformation* ... e va in questa direzione il suggerimento del grande designer della Braun, [Dieter Rams](#), nume ispiratore di tutto il design di Apple: "Weniger, aber besser", meno ma meglio. Non dobbiamo accontentarci del più, dobbiamo cercare il meglio. E per fare ciò dobbiamo essere in grado di identificare il meglio, di confrontarlo con la situazione precedente.

Questa crisi dei fondamenti della cultura manageriale – unita (o meglio in parte causata) dalle nuove sfide che la società ci pone (e ci porrà con sempre maggiore forza) – pone delle questioni che andranno affrontate in modo sistematico.

- Va **innanzitutto rifondato lo status e il ruolo del manager** (con i perimetri del suo intervento e delle sue responsabilità – non solo quelle aziendali ma anche quelle personali) e ridefinite le sue competenze di cui ha bisogno per guidare le imprese nell'era della tecnica e delle grandi trasformazioni sociali e geopolitiche.
- Emerge inoltre un **grandissimo tema formativo**: non solo economia e management, non solo tecnologie ma anche scienze umane ed etica. La sfida educativa non sta solo nel dover (e già basterebbe) rifondare il sistema educativo per dare maggiori chance ai giovani ad operar in questo mondo sempre più difficile e imprevedibile. La sfida è anche trasformare le competenze dei manager che già operano – soprattutto quelli con grande esperienza e importanti responsabilità – e che non sono più abituati a "imparare". (Re) imparare a imparare è quindi una sfida – soprattutto cisto l'allungamento della vita della popolazione – che richiede nuovi format educativi e soprattutto un ricorso a forme più sistematiche di *coaching* e *mentorship* (vedi [Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo](#)), unici strumenti in grado di dare un supporto efficace, continuativo e non invasivo alla trasformazione (digitale ma non solo) dei manager di lungo corso.

Un'ultima considerazione: **il tema etico non può essere separato dagli scopi ultimi di un'azienda e dalla missione dell'imprenditore**. Il fine aziendale e le sue azioni devono essere comprese e ricomposte in un progetto più ampio che vede la società e i portatori di interessi intesi nel senso più ampio del termine. Non basta affermare di contribuire al valore degli *stakeholder*, ... bisogna entrare in profondità e comprendere le dinamiche e le delicate interessenze e connessioni dell'azienda con il suo contesto. Come ha affermato [papa Francesco](#) in un passo dell'esortazione apostolica *Evangelii Gaudium*: «La vocazione di un imprenditore è un nobile lavoro, sempre che si lasci interrogare da un significato più ampio della vita; questo gli permette di servire veramente il bene comune, con il suo sforzo di moltiplicare e rendere più accessibili per tutti i beni di questo mondo». E la sfida etica oramai pervade la società nella sua interezza: padre Francesco Occhetta sj – su *La Civiltà Cattolica* – ha recentemente richiamato una critica pungente e straordinariamente profonda fatta all'Occidente da un'autorità religiosa musulmana: «Credo che l'Occidente sia colpevole di sette grandi peccati: benessere senza lavoro; educazione senza morale; affari senza etica; piacere senza coscienza; politica senza principi; scienza senza responsabilità; società senza famiglia».

Ma questo necessario slancio etico, questa sensibilità per il bene comune che si chiede al manager del XXI secolo non deve mai trasformarsi in alibi per coprire incapacità manageriali, de-responsabilizzarsi sui risultati, semplificare la visione polarizzandola in buoni e cattivi: il fondamentalismo etico è, come sappiamo tutti molto bene, sempre in agguato.

Concluderei questa breve riflessione con una straordinaria sintesi che descrive le caratteristiche di un'azienda di successo (e quindi l'ambito di azione del manager). La scrisse [Adriano Olivetti](#) nel lontano 1958. Non solo è ancora di incredibile attualità e di potente effetto comunicativo ma smentisce – se ce ne fosse ancora bisogno – chi pensa che questo grande imprenditore fosse solo un sognatore, un'utopista visionario completamente staccato dalla realtà: «Il segreto del nostro successo, così nel passato come per l'avvenire, è racchiuso *nel codice morale* da cui, è ormai mezzo secolo, questa fabbrica è nata: esso è fondato sul **rigore scientifico** della ricerca e della progettazione, sul **dinamismo dell'organizzazione commerciale** e sul **rendimento economico**, sul sistema dei prezzi, sulla **modernità dei macchinari e dei metodi**, sulla **partecipazione operosa e consapevole** di tutti ai fini dell'azienda». (*Appunti per la storia di una fabbrica*)

Digital Readiness: valutare le competenze digitali di imprenditori e Top Manager

La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi:
inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio ([Paul Virilio](#))

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale ([Donald Norman](#))

Con sempre maggiore frequenza gli amministratori delegati si chiedono se il loro management team è sufficientemente competente sul tema digitale. Oppure chiedono agli head hunter manager non solo abili nella loro area di competenza, ma anche “bravi” con il digitale.

Spesso ciò significa solo stare “al passo con i tempi”, ma è sempre più necessario che la competenza digitale sia eccellente perché è proprio sul digitale che molte aziende vogliono investire: lanciando nuove importanti iniziative, riposizionandosi o addirittura trasformandosi. Il tema della Digital Transformation sta infatti entrando con sempre maggiore frequenza fra le priorità dei top manager.

Come si determinano le “buone competenze” digitali di un manager (o di un imprenditore)? Non solo quelle del futuro responsabile dell'area digitale ma degli altri membri della C-Suite. Come si armonizzano queste competenze “innovative” con lo specifico contesto in cui l'azienda opera? E soprattutto come si riduce il gap delle competenze digitali, una volta evidenziate le carenze?

Per rispondere a queste domande [Spencer Stuart](#) – una delle multinazionali dell’Head Hunting – ha costruito (e io vi ho contribuito) un metodo pratico ed efficace per valutare le competenze digitali dei top manager (ne esiste anche una versione applicabile al middle management).

Il punto di partenza è una comprensione non superficiale delle competenze digitali che richiede una chiara separazione tra alfabetizzazione e cultura digitale. L’alfabetizzazione punta 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 (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un’autentica cultura 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
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche 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 sull’uso – e comprendere in profondità – oltre che le specificità – le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. Questa dimensione problematica del digitale sta infatti crescendo. Non tanto perché i problemi nascono oggi (già nel 2013 pubblicai il [libro “Il lato oscuro del digitale”](#) ... e a ottobre ne uscirà una versione aggiornata – sempre per Franco Angeli), ma semplicemente perché sono stati deliberatamente ignorati per non offuscare o creare dubbi sul contributo potente del digitale alla crescita dell’economia e della società.

Eppure i problemi sono molti e stanno crescendo. Le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il finto attivismo politico digitale svelato dall’espressione click-tivism, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre o i crescenti problemi dello smaltimento del digitale sono solo alcune delle criticità che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza – per non parlare della sicurezza informatica, dei bitcoin, delle minacce della privacy, del crescente potere degli algoritmi ...

Serve quindi un “sano scetticismo” – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e uso del digitale. Ma purtroppo questa dote è poco diffusa. Tre sono, invece, i comportamenti più adottati fra manager e imprenditori (anche dello stesso settore digitale ...):

- **essere un credulone**: non sapere di non sapere, fidandosi del proprio intuito, di quanto si leggiucchia sulla Rete e rifiutando il sapere scientifico e il parere dei “veri esperti”;
- **fare lo struzzo**: non voler vedere le crescenti dimensioni problematiche del digitale e considerare marginali i possibili rischi e impatti negativi;
- **fidarsi solo della tecnica**: pensare che il digitale e Internet siano una grande piattaforma (e cioè strumento) tecnico che possa essere gestito semplicemente padroneggiandone i comandi principali.

Ovviamente una chiara e ben definita strategia digitale è un prerequisito fondamentale per affrontare le molte sfide e opportunità che la rivoluzione digitale dischiude. Per tradurla poi in operatività è importante sviluppare una leadership digitale (da alcuni chiamata **eLeadership**), definire e allineare la cultura aziendale e l’organizzazione attorno alle piattaforme digitali, e creare executive teams particolarmente efficaci e dinamici.

Dobbiamo anche ricordarci che il digitale entra dovunque e non vi è settore economico, area funzionale o singola attività dove – in qualche forma – il digitale non sia presente; è nella pratica una tecnologia orizzontale, con tasso di crescita esponenziale e sostanzialmente “infestante”: infatti

- si sviluppa e si diffonde a ritmi vorticosi ed esponenziali

- si accoppia e si ibrida con tutto ciò con cui viene a contatto
- entra sia nei prodotti che nei processi (produttivi, commerciali e di governo dell'impresa)
- è protagonista sia del business che dell'immaginario giovanile.

Il metodo

Un'efficace *Digital Transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «fattori umani» a valle della *Digital Automation*, cioè dell'introduzione in azienda di strumenti e ambienti digitali. Dipende, cioè, dalla possibilità di mobilitare competenze digitali «di qualità», competenze vanno molto oltre la banale alfabetizzazione digitale e richiedono una vera e propria educazione al digitale. Solo una competenza digitale «in azione» consente infatti un'autentica *Digital Transformation* delle imprese.

La *Digital Trasformation* si attua grazie a due elementi specifici: le capacità individuali digitali dei singoli orientatori e facilitatori del cambiamento (imprenditore, *C-Suite / Management Team*) – e quindi la loro *Digital Readiness* – e le capacità organizzative (modelli organizzativi e processi) che traducono le opportunità del digitale in comportamenti organizzativi.

Il **Digital Readiness Assessment (DRA)** sviluppato da Spencer Stuart vuole identificare in modo pratico ma sistematico le competenze digitali (ma non solo quelle) necessarie per guidare e operare nel futuro contesto competitivo caratterizzato da una presenza sempre più massiccia e diffusa di strumenti, logiche e prassi di lavoro derivate dal digitale. Queste competenze vengono riassunte in un indice: **il Digital Readiness Index (DRI)**.

Il modello si fonda sulla pluriennale esperienza di Spencer Stuart – non solo in Italia ma soprattutto nei paesi come gli Stati Uniti dove la maturità digitale è più diffusa – e si basa su una specifica ipotesi operativa: la conoscenza del digitale non è utile se fine a se stessa ma deve servire a migliorare il modo di lavorare, soddisfare meglio i clienti, irrobustire la posizione competitiva dell'azienda (decidendo in modo informato e anticipando i cambiamenti in atto) e – più in generale – generare maggiore profittabilità: deve essere cioè una **competenza digitale in «azione»**.

Per valutare correttamente questa competenza bisogna passare dalla misura dello *stock* di capacità digitali strumentali (“so usare ...”) e dalla registrazione delle abitudini digitali (“uso frequentemente quei social media”) alla verifica della presenza di:

- un'«educazione digitale» completa e robusta e non una semplice «alfabetizzazione»
- specifiche sensibilità che facilitano e rafforzano l'uso del digitale (prime fra tutte la curiosità, l'apertura mentale e la voglia di sperimentare)
- alcune competenze «soft» che – quando accoppiate con le competenze digitali – consentono di generare particolare valore per l'impresa (capacità di astrazione, riflessività, pensiero critico, ...)
- una determinata capacità trasformativa, resa possibile dal digitale, ma che va finalizzata con lucidità, determinazione ed equilibrio

Non basta più avere una buona *proficiency* del digitale, anche se in certi contesti è importante, molto importante. Nelle sue forme evolute – nella metodologia corrisponde al valore più alto (“expert”) – questo **“saper fare” digitale** si esplicita in una sofisticazione nell'*infosourcing* (trovare informazioni pertinenti e non “fake” sulla Rete), nella gestione di un sito personale (dove si organizzano e aggiornano i propri saperi), nel “gusto” per il lavoro nomadico, ... ma è sempre e comunque una condizione necessaria ma non sufficiente.

È fondamentale infatti saper trasformare il digitale in vantaggio competitivo, evitando le trappole e le false sirene che sempre più spesso lo accompagnano e soprattutto cogliendo le specificità del contesto in cui viene inserito, e in particolare la capacità dell'azienda (e dei clienti) di assorbire innovazione. Le aziende italiane – anche quelle di successo – sono intrise di tradizione ... e l'abilità di un autentico innovatore non è eliminare tutto ciò che è tradizione per sostituirlo con l'innovazione ma trovare sintesi, equilibrio, complementarità tra la tradizione e l'innovazione, tra i saperi consolidati e i nuovi format digitali.

Per questo – anche nei processi di *Digital Transformation* – assume particolare rilevanza un altro fattore che Spencer Stuart ha messo a fuoco con la sua metodologia proprietaria: l'Executive Intelligence e cioè l'abilità di comprendere il contesto, andare oltre le apparenze e saperne gestire complessità e ambiguità. I futuri «*Digital Leader*» (*eLeader*) dovranno infatti muoversi a proprio agio e con efficacia in ambienti dinamici, non familiari e complessi. Una delle sue dimensioni – il pensiero critico – appare fondamentale anche nella cultura digitale e viene collegato con un indicatore specifico – il **Digital Trap Detector** – che indica quanto si è capaci di scovare, perimetrare, evitare e gestire le crescenti dimensioni problematiche del digitale.

Mente l'equilibrio fra innovazione e tradizione, fra un buon uso degli *human factor* e l'adozione di soluzioni “*all digital*” viene misurato dal **Digital Balance**, che mette in luce il grado di equilibrio nell'adoptare soluzioni digitali e segnala quando vi è una eccessiva propensione a trovare soluzioni digitali a tutti i costi.

Che fare?

La cultura digitale di un'azienda – o meglio delle sue figure chiave (imprenditore, manager e top professional) – è dunque sempre più un elemento competitivo da cui non si può prescindere.

Una delle specificità della metodologia sviluppata da Spencer Stuart è che consente non solo di evidenziare con “facilità” lo skill gap in materia di digitale senza peraltro cadere nelle semplificazioni dei fornitori di digitale (“più ne sai meglio è ...”) ma dà anche indicazioni e suggerimenti su dove (e come) agire per rafforzare queste competenze.

Non solo nel reclutare nuove figure più adatte (è ovviamente la risposta più “semplice” ma non sempre la più utile) ma nel rafforzare le competenze digital-manageriali della squadra in essere. Qui sta la vera sfida.

E gli strumenti da adottare per “riparare” le competenze digitali della classe manageriale sono sostanzialmente tre:

1. **Momenti formativi frontali** su alcuni temi alti di cultural digitale (macrotrend, eLeadership, lati oscuri del digitale, mentalità indiziaria e big data, *ars rethorica* riletta con la lente del digitale, ...). L'obiettivo non è tanto formare ma provocare, sensibilizzare, destabilizzare, aprire la mente, creare consapevolezza, e alla fine far venire voglia di saperne di più. Se isolati, questi interventi sono poco efficaci ed esauriscono rapidamente le loro potenzialità di “*mindset opening*”. Ma se collegati a momenti formativi più strutturati possono “rompere il ghiaccio” con grande efficacia e contribuire a cambiare l'agenda dei manager sui temi del digitale.
2. **Brevi workshop di co-design** costruiti su temi caldi per l'azienda e ideali per applicare concretamente le potenzialità del digitale. Si parte da alcuni problemi irrisolti o da alcune opportunità latenti e – in gruppo – si provano a generare opzioni grazie all'adozione del digitale. Queste opzioni vengono man mano raffinate (anche in modo sistematico se si opta per una continuazione del lavoro a casa) e si trasformano in presentazione da illustrare – in un *pitch* – al vertice. Spesso le migliori diventano progetti aziendali. L'obiettivo principale è scavare in profondità le problematiche (o le opportunità) identificate rileggendole con la lente del digitale e provando a risolverle.
3. **Sessioni individuali di mentorship**, adatte per i manager più senior o per i giovani ad alto potenziale e di nuova nomina. Con questo format è possibile lavorare all'ultimo miglio della *Digital Transformation*, affrontare domande, pre-giudizi e stereotipi che non emergono in pubblico e soprattutto costruire un percorso personalizzato e ragionevole di avvicinamento al digitale anche per le persone più “distanti” dal tema. L'obiettivo è affrontare le dimensioni più problematiche del cambiamento (il cosiddetto “ultimo miglio”) e arrivare – in maniera personalizzata – a (ri)definire le specifiche pratiche di lavoro di quel manager nell'ambiente digitale.

Per dare qualche elemento in più sulla centralità della *mentorship* sui temi del digitale, è utile ricordare che – sempre più frequentemente – la diffusione della cultura digitale crea difese e sensi di inadeguatezza soprattutto nel senior management, sentimenti che non possono essere condivisi (né affrontati con

efficacia) in sessioni collettive/lezioni frontali e che quindi rischiano di essere sottovalutati, se non addirittura “negati”. Anche per questi motivi la costruzione della cultura digitale è un aspetto che è particolarmente opportuno affrontare all’interno delle sessioni di *coaching* (o meglio di *mentorship*). Per maggiori dettagli vedere [Il Coaching nell’era digitale: rafforzare l’ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo](#).

“Dare i numeri”: la retorica del dato sempre in agguato

Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto
([Ronald Coase](#), premio Nobel per l’economia nel 1991)

Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere!
([Samuel Taylor Coleridge](#), *La ballata del vecchio marinaio*)

Quanta Conoscenza abbiamo perso nell'Informazione? Quanta Saggezza abbiamo perso nella Conoscenza?
([Thomas Stearns Eliot](#), *Cori da “La Rocca”*)

La percezione è una fantasia che coincide con la realtà
([Chris Firth](#), *Making Up the Mind: How the Brain Creates Our Mental World*)

È più difficile notare l’assenza di qualche cosa che la sua presenza
([Martin Lindstrom](#), *Small data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend*, 2016)

Le performance passate non sono una garanzia, ma forse nemmeno una coincidenza
([sir John Templeton](#), considerato uno dei più saggi e rispettati investitori finanziari)

L’analfabetismo matematico e statistico dilaga e – sempre più frequentemente – prendiamo decisioni sbagliate o ci spaventiamo per dei rischi che non hanno quella rilevanza statistica che tendiamo ad attribuire loro. Il disastro dei mutui spazzatura, la trasformazione delle nostre abitudini alimentari a valle della “sindrome” della mucca pazza, ma anche l’ossessione per una continua e sempre più invasiva diagnosi preventiva o i comportamenti irrazionali a fronte del rischio-terrorismo sono il tipico prodotto di questa carenza educativa.

A complicare il quadro si aggiungono alcuni “meccanismi” del nostro cervello che privilegiano specifiche interpretazioni dei dati e un intero armamentario di strumenti retorici, applicati non tanto alle parole ma ai numeri, particolarmente subdoli in applicati a entità – i numeri – considerati per loro natura oggettivi, rappresentazione veritiera di fenomeni.

[Gerd Gigerenzer](#), psicologo esperto di processi decisionali e direttore del Center for Adaptive Behavior and Cognition al Max Planck di Berlino, sostiene nel suo libro *Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste* che spesso gli esperti sbagliano a illustrare la probabilità di un fenomeno ... e i comportamenti irrazionali della gente (come nel caso di alcuni farmaci contraccettivi, o durante il picco mediatico della “mucca pazza) dipendono da errori comunicativi (talvolta, ahimé, voluti), dove si nasconde la classe di riferimento o si tende a comunicare l’aumento del rischio relativo anche quando l’aumento del rischio assoluto è irrilevante: passare dalla probabilità di 1 su un milione a quella di 2 su un milione è irrilevante, ma raddoppia il rischio relativo.

Nel caso del terrorismo – invece – sono proprio i terroristi che decidono di comunicare per suggestionarci. Facendo leva sul funzionamento del nostro cervello o meglio della sua componente più antica. Tutti ricordiamo l’11 settembre 2001. Subito dopo si scatenò la paura di volare e l’aumento dei viaggi in auto ebbe conseguenze gravi. Prima dell’attacco il numero degli incidenti di macchina mortali era assai vicino alla media dei cinque anni precedenti; viceversa, questo numero restò sopra la media in ciascuno dei dodici mesi successivi all’ 11 settembre e superò anche, quasi sempre, tutti i dati dei cinque anni precedenti. Si

stima che complessivamente circa 1.600 americani abbiano perso la vita sulle strade per avere deciso di evitare il rischio di volare.

[Osama bin Laden](#) commentò soddisfatto l'attentato alle torri gemelle spiegando di avere usato pochissimo denaro per produrre un altro enorme danno: «Al-Qaeda ci ha speso 500.000 dollari, mentre l'America ne ha persi – secondo la stima più bassa – più di 500 miliardi, fra l'incidente e le sue conseguenze; questo significa che ogni dollaro di Al-Qaeda ne ha sconfitto un milione» (Daveed Gartenstein Ross, *Bin Laden's War 'of a thousand cuts' will live on*, The Atlantic, 3 maggio 2011)

Perché questo? Ciò dipende dal funzionamento del nostro cervello, in particolare della sua parte più antica, formata quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoglitori. Quando sono in parecchi a morire in modo spettacolare e tutti insieme, come l'11 settembre, il nostro cervello reagisce con l'ansia poiché è a rischio la sopravvivenza stessa della comunità: ma quando sono altrettanti, o ancora di più, a morire in un modo distribuito nel tempo, come negli incidenti di macchina o di moto, è meno probabile che ci venga paura. Nei soli Stati Uniti muoiono sulle strade circa 35.000 persone all'anno; eppure, pochi hanno paura di prendere l'auto.

I terroristi, dunque, tendono a sfruttare gli eventi a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone – i cosiddetti "rischi terrificanti" – poiché essi fanno scattare un principio psicologico inconscio: "se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed evita quella situazione." Non si tratta di paura della morte in quanto tale, ma di morire in un determinato modo - tutti insieme nello stesso istante, o a breve tempo. Ma i rischi reali sono radicalmente più bassi.

[Nancy Duarte](#) cita, nel suo *HBR Guide to Persuasive presentation*, due comportamenti del nostro cervello da tenere presente. Innanzitutto l'uso di grafici 3D senza la presenza di un terzo asse dei dati rende i numeri più grandi (e quindi più rilevanti) di quanto non lo siano. Nelle pie chart 3D, ad esempio, la "fetta" in primo piano sembra ingannevolmente più grande di una fetta di analoghe proporzioni in secondo piano. In secondo luogo la tecnica di alterare le proporzioni degli assi può rendere le variazioni rappresentate più o meno significative: ad esempio i picchi di un grafico perdono incisività se si dilata l'asse orizzontale del grafico.

L'information designer [Alberto Cairo](#) ci ricorda, inoltre, che il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle superfici; è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza. Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto i diagrammi a torta possono essere fuorvianti; fanno infatti sottovalutare le differenze.

Anche i colori possono giocare brutti scherzi. In particolare i colori puri non sono comuni in natura, e quindi il cervello viene attratto da loro. Il modo migliore per disorientare il lettore di un grafico è quindi di farcirlo di oggetti colorati con tonalità pure.

Ma le tecniche più insidiose per ingannare la nostra lettura dei numeri sono di tipo retorico: esiste infatti un insieme di fallacie che spesso vengono usate per ingannare "torturando a sufficienza di dati", come ci ricorda il premio Nobel [Ronald Coase](#).

Una **fallacia** è un argomento che sembra corretto ma non lo è realmente. È un errore argomentativo nascosto, di solito costruito ad arte per convincere un interlocutore. La fallacia non è dunque propriamente un ragionamento, dal momento che si basa su inferenze invalide; ma non per questo è poco efficace nel convincere. La sua forza sta nell'essere un meccanismo "quasi-corretto", una mezza verità che inganna perché vi ritroviamo frammenti di verità.

La tradizione ha tentato ripetutamente di identificare le forme generali di questi errori ingannevoli: errori che non sembrano errori. Un recente libro sull'argomento ([Franca D'Agostini](#), *Verità avvelenata. Buoni e cattivi argomenti nel dibattito pubblico*) ne ha individuate 112 tipologie!

Le fallacie non si limitano ad operare nell'ambito della parola ma sono molto efficaci e presenti anche nel mondo dei numeri, dove sono particolarmente insidiose per la pretesa di realtà (e quindi di verità) che il numero può vantare rispetto alla semplice parola pronunciata.

Cinque sono le fallacie classiche – fallacie ahinoi usate con grande frequenza – che contribuiscono a suggerire una specifica (e spesso fuorviante) interpretazione di una serie di dati:

1. **Ignorare quei dati che disturbano il significato:** spesso vengono etichettati come errori di misura e tolti dalla serie. Questa fallacia viene spesso usata per risolvere il cosiddetto “problema dei fatti”: la presenza di alcuni dati scomodi che rischiano di invalidare una specifica teoria.
2. **Manipolare i dati** aggiungendo alla serie considerata ulteriori dati costruiti ad hoc in grado di confermare quanto si vuole dimostrare. I fautori di questa “regolazione” dell’osservazione (che viene motivata dal fatto che la stessa rilevazione dei dati può essere fallace e incorrere in errori di misura) citano spesso una frase di [Albert Einstein](#): «Se i fatti e la teoria non concordano, cambia i fatti». Peccato che l’attribuzione non sia affatto dimostrata, come si accorse a sue spese Ivanka Trump quando, nel giugno 2013, la citò in un suo tweet ...
3. **Definire in modo vago il fenomeno ci si vuole misurare.** È il classico ambito del discorso politico che promette azioni future dando indicatori di impatto ingannevoli. Un bell’articolo di [Tim Harford](#) sul Financial Times (*Where the Truth Lies with Statistics*, 12 maggio 2017) ne analizza diversi: “aumenteremo le tasse dei ricchi”, “accetteremo solo gli immigrati con elevate professionalità”, “taglieremo le spese inutili”, ...
4. **Estrapolare il significato dei dati a un contesto su cui non si applicano.** Nella retorica classica viene chiamata “fallacia induttiva”. La serie di numeri mette in luce una proprietà che vale per un contesto ma il cui risultato viene applicato a un altro contesto, simile ma non uguale (magari con diversi fattori di contorno, differenti condizioni iniziali, ...). È il rischio di passare da una condizione particolare (es. vale per la città di Milano) a una generale (es. vale per tutte le città italiane).
5. **Usare i dati come “fumo negli occhi”:** i dati si presentano per giustificare un’asserzione non sono realmente rilevanti, ossia il legame concettuale e logico tra i dati in premessa e la conclusione è solo apparente. Nella retorica classica viene chiamata “fallacia di rilevanza”. Spesso questa tecnica viene anche usata come falsa pista, come “distrazione”, per deviare l’attenzione su altri temi (magari lontani dall’oggetto della discussione). È la classica situazione delle *performance review* dove un manager – nonostante i suoi risultati siano al di sotto delle attese – presenta numeri e tabelle per dimostrare che non è poi andata così male, visto il contesto peggiore di quanto di pensasse, e che – in ogni caso – egli ha fatto il massimo possibile e quindi i cattivi risultati (ma sono poi così cattivi vista la situazione? ...) non sono proprio colpa sua.

Nel suo *Il cigno nero* [Nassim Nicholas Taleb](#) fa un passaggio interessante su una tendenza naturale dell’uomo che chiama “fallacia narrativa” (e che viene anche detta correlazione illusoria): la tendenza cioè a costruire senza motivo storie intorno a fatti. Una volta che entriamo nella storia e che ci cattura, perdiamo il rapporto con il fatto scatenante che diventa secondario e può anche “cadere in disgrazia” ed essere smentito dalla stessa storia. Il processo alla base di questo fenomeno è detto di *categorizzazione* ed è la modalità che gli individui adottano per ordinare e semplificare la realtà, raggruppando persone, oggetti ed eventi in categorie ed elementi di senso, in base alla loro somiglianza rispetto alle loro azioni, intenzioni e atteggiamenti. Questo meccanismo è lo stesso che crea gli stereotipi sociali.

Un (oramai ex) studente della Harvard Law School – [Tyler Vigen](#) – ha addirittura creato un sito su questo tema dal nome *Spurious Correlations* (www.tylervigen.com). Tra le correlazioni spurie – cioè dati correlati senza nessun legame causale – la più famosa è rappresentata dal grafico che rappresenta l’andamento dell’”*US spending on science, space, and technology*” con “*Suicides by hanging, strangulation and suffocation*”. Molto interessante è anche la correlazione spuria tra il tasso di divorzi nel Maine e il consumo di margarina. Vigen ha creato il suo sito per mettere in luce «*a fun way to look at correlations and to think about data*». Il problema è però che molti invece ci credono davvero e tendono a considerare la correlazione come indicatore assoluto di causalità. La base teorica di questo assunto è un famoso articolo

del 2008 di [Chris Anderson](#) – allora direttore di rivista Wired (*The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Model Obsolete*). Ascoltiamo le sue parole: «Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio – ipotesi, modello teorico e test – diventa obsoleto. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o una qualche tipo di spiegazione meccanicistica».

Collegata alla rappresentazione dei numeri si apre anche il capitolo delle immagini – spesso usate per rappresentare i numeri stessi. L'argomento richiede un trattamento a sé ma forse è utile ricordare – per completare questa breve riflessione sulla retorica dei numeri – che le immagini possono essere sia ingannevoli – pensiamo agli innumerevoli esempi prodotti dalla teoria della Gestalt oppure alle anamorfosi create dallo street artist Julian Beever – oppure ambigue per la loro strutturale duplicità. La più famosa è *My wife and my mother-in-law* di W.E. Hill, dove coesistono due immagini: quella di una giovane ballerina e quella di una vecchia befana.

In questa veloce disamina sugli inganni dei numeri non possiamo infine non citare uno dei più famosi paradossi – il **sorite** – che ha da sempre affascinato i filosofi fin dall'antichità. Inventato dal megaride [Ebulide](#) (lo stesso del paradosso del mentitore) è una fallacia induttiva basata sul concetto di “non più ma non ancora” che – in certi contesti – può diventare un vero e proprio ragionamento paradossale.

Un suo famoso enunciato è quello di Cyrano de Bergerac: «*Parigi è la più bella città del mondo; la mia è la più bella strada di Parigi; la mia casa è la più bella casa della strada; la mia stanza la più bella stana della casa; io sono l'uomo più bello della stanza: dunque io sono l'uomo più bello del mondo*».

Una versione più “numerica” è la seguente: «*Una persona che ha cinque anni di età è, biologicamente parlando, un bambino. Se qualcuno è un bambino, resterà tale dopo che è trascorso un secondo. In tal caso, trascorso un altro secondo resterà ancora un bambino, come pure un altro secondo dopo, e un altro secondo dopo ancora. Quindi, dopo 630.720.000 secondi resterà ancora un bambino, anche se avrà ormai venticinque anni!*»

La versione originale di Ebulide si basava sul ragionamento che aggiungendo un granello di sabbia alla volta, non si riesce mai a formare un mucchio (*soros* in greco significa infatti mucchio). La domanda sottesa al ragionamento è: “quando un gruppo di granelli di sabbia diventa effettivamente mucchio?”. I contesti in cui il paradosso ha la massima efficacia sono quelli dove vengono usati concetti vaghi, quelli che è difficile definire con esattezza: giovinezza, bellezza, mucchio, ...

Una “soluzione” a questo paradosso ci viene dalla logica fuzzy: essere un bambino (o un gruppo di granelli di sabbia) sembra una proprietà che gradualmente si dissolve, lasciando il posto alla comparsa, altrettanto graduale, di un'altra proprietà (essere un adulto o un mucchio di sabbia). Sembra quindi naturale supporre che il valore di verità di “Andrea è un bambino” si trasformi in modo graduale dal vero al falso. La verità, quindi, si presenta per gradi e una sua descrizione puramente numerica rischia di essere fallace.

Che fare?

Il suggerimento più naturale è ovviamente studiare il funzionamento del nostro cervello e imparare a usare (e riconoscere) le tecniche della retorica applicate ai numeri ... Più conosciamo le scorciatoie che usa il nostro cervello per capire il mondo, più possiamo prevederle e soprattutto sfruttarle per i nostri scopi. Come osserva [Robert Spence](#) (*Information Visualization. Design for Interaction*), la visualizzazione non è qualcosa che ha luogo su una pagina o su uno schermo: avviene nella mente. La rappresentazione sulla pagina o sullo schermo non è che un sussidio per facilitare questa intuizione.

Volendo, però, andare più sul pratico, ci sono diverse cose che si possono fare con maggiore facilità.

Innanzitutto **incominciare a usare i Big data – e soprattutto i sistemi di business analytics – con grande cautela e nel modo appropriato**. Non possono essere l'unica fonte per comprendere i fenomeni. Come ci ricorda [Martin Lindstrom](#) nel suo *Small data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend*: «I Big data spiegano le correlazioni ma non le causalità». *L'abilità dei lettori della realtà è unire diverse fonti di dati – sia qualitative che quantitative – e soprattutto non staccare mai il senso critico e chiedersi sempre “perché”*.

In secondo luogo **prestare molta attenzione a come comunichiamo i numeri**. Come gli antichi retori ci insegnano, l'abilità comunicativa (*l'ars rethorica*) è uno strumento potente, ma va usato con estrema attenzione. Ricordiamo le meravigliose parole di Gorgia da Lentini, siciliano del X secolo e considerato il padre della retorica: «La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione». Per questo motivo il comunicatore deve avere un profondo senso etico. Ha in mano una pistola che – se mal utilizzata – può fare del male.

Deve quindi evitare le fallacie e le tecniche manipolative sopra identificate. Ma deve anche usare con abilità ciò di cui dispone. Di seguito alcune indicazioni pratiche:

Edward Tufte, uno dei più riconosciuti teorici della visualizzazione e dell'information design, ha definito in una famosa intervista sul *Communication Quarterly* (Mark Zachry, Charlotte Tliralls, *An Interview with Edward E. Tufte*) il rapporto tra forma e funzione: «Le validità di un grafico analitico presuppone la trasformazione di principi intellettivi in principi visivi. Perciò, se il compito intellettuale è capire la causalità, il principio grafico richiesto sarà: "Mostra la causalità. Se il compito intellettuale è rispondere a una domanda e confrontarla con delle alternative, il principio grafico sarà: "Mostra i paragoni". Il punto è che i grafici analitici non vanno definiti in base alla loro facilità d'uso per l'utente, o necessariamente alla loro leggibilità o a quello che ne pensano gli psicologi o gli arredatori: piuttosto, le loro strutture devono essere definite basandosi su come la struttura coadiuva la riflessione analitica sull'evidenza.»

Sempre Tufte suggerisce un vero e proprio principio di efficienza nell'illustrare le informazioni, usando solo ciò che è strettamente necessario. Lo chiama rapporto dati-inchiostro poiché rappresenta una sorta di misura della quantità di inchiostro utilizzata per rappresentare i dati in un grafico. Tufte definisce infatti come elementi dati-inchiostro quelli che non possono essere eliminati senza distruggere l'integrità della presentazione. Tutto il resto può essere eliminato in quanto mera decorazione che tende a distogliere il lettore da ciò che è veramente importante.

Infatti, come ci ricorda **Alberto Cairo** nel suo *L'arte funzionale*, una buona rappresentazione grafica soddisfa due obiettivi fondamentali:

1. presenta le informazioni: le infografiche non devono necessariamente semplificare il messaggio, devono soprattutto chiarirlo;
2. permette agli utenti di esplorarle, "entrando" nei numeri e scoprendone i nessi meno apparenti

Infine **non eccedere mai nei dati da mostrare**. Troppi dati confondono. Questo vale sia per il numero di dati in una tavola sia soprattutto per il numero di tavole numeriche di una presentazione. Spesso la quantità di tavole numeriche è proporzionale al grado di insicurezza di chi presenta. Se il fenomeno è articolato e complesso da descrivere, si possono costruire allegati pieni di slides da utilizzare solo se la discussione lo richiede. L'approccio "esaustivo" che vuole dimostrare il controllo del fenomeno che si sta discutendo presentando moltissime tavole su ciascuna dimensione o aspetto del fenomeno è controproducente.

Su questo tema del "troppo stroppia" (che un'altra dizione popolare declina in "il troppo è troppo") **Antonio Spadaro** aggiunge un'ulteriore prospettiva ricordando, in un articolo di *Wired* (11 marzo 2015), una riflessione di **Papa Francesco** sui rischi dell'informazione eccessiva. Rispondendo a uno studente che gli chiedeva – domanda strana da fare a un Papa – "Come faccio a vivere bene al tempo dell'information overload?", Papa Francesco risponde evocando un'immagine, quella dell'uomo-museo, che accumula informazioni senza sapere che farsene. E gli contrappone quella di uomo-sapiente, di *homo sapiens*.

Chi accumula dati senza sapere cosa farsene "musealizza" la sua vita e il rischio è sempre più concreto, visto la Rete ci bombarda di risposte. Anzi, la capacità predittiva dei motori di ricerca è talmente straordinaria che otteniamo una risposta prima ancora di formulare la domanda. E allora rischiamo di perdere l'abitudine a fare domande, il gusto per le domande, la capacità di fare domande. Avendo infatti a disposizione tutte le risposte possibili, non ci poniamo più il problema di farci delle domande ... e ci resta poco spazio per la sorpresa.

“Dare i numeri”: la retorica del dato sempre in agguato

Finanziare la *Digital Transformation*: errori, luoghi comuni e opportunità

Mancanza di denari, malattia senza pari ([François Rabelais](#), *Gargantua e Pantagruel*)

Il digitale è la «madre» di tutte le nuove tecnologie: è infatti una tecnologia orizzontale, con tasso di crescita esponenziale e sostanzialmente “infestante”. La sua straordinarietà e impatto dipende da alcuni fattori specifici:

- si sviluppa e si diffonde a ritmi vorticosi
- si accoppia e si ibrida con qualsiasi cosa con cui viene a contatto
- entra sia nei prodotti che nei processi (produttivi, commerciali e di governo dell’impresa)
- è protagonista sia del business che dell’immaginario giovanile.

È quindi un ingrediente essenziale per il vantaggio competitivo delle imprese; per questo motivo il perenne ritardo dell’Italia verso l’Europa rispetto agli indicatori della *Digital Economy & Society* è una zavorra sempre più pesante che contribuisce non poco non solo al rallentamento dell’economia ma anche alla possibilità di cogliere con tempestività ed efficacia i primi segnali di ripresa.

Tra le molte cause di questo ritardo una è il finanziamento – ordinario – della *digital transformation* delle imprese – soprattutto quelle piccole e i professionisti (anch’essi grandi utilizzatori – *in pectore* – di soluzioni digitali e dati) che operano nel (sempre più) grande settore del terziario. La cosa stupefacente è che si parla poco di questo tema, ritenendo che gli ostacoli della *digital transformation* siano quasi esclusivamente culturali e informativi. Le barriere culturali sono in effetti critiche, ma soprattutto nel caso delle medie e grandi aziende, dove influiscono più sul come inserire la tecnologia e trasformare i processi che non sul fatto che le aziende non vogliono investire in soluzioni digitali.

Le realtà più piccole, invece, oltre ai temi culturali si confrontano con la carenza cronica di risorse finanziarie proprie e con la crescente difficoltà di accedere al credito, soprattutto per i progetti digitali. E – come ci insegnano i nostri avi – non si fanno le nozze con i fichi secchi.

Vi è un’altra pericolosa credenza diffusa fra gli addetti ai lavori. Che l’innovazione si finanzia esclusivamente con i soldi pubblici. Basta vedere l’interesse scatenato dal programma industria 4.0: interesse molto grande e non giustificabile dall’entità delle risorse messe a disposizione dal Governo. I soldi pubblici – certamente fondamentali sui temi dell’innovazione – devono essere il seme del processo ma non possono diventarne il nutrimento strutturale ... e l’innovazione, come noto, deve essere continuamente alimentata. Per questo vanno coinvolti – anche sui temi della *digital transformation* – gli attori privati “ordinari” che erogano il credito alle imprese.

Inoltre finanziare progetti di digitalizzazione richiede strumenti e competenze *ad hoc*: va infatti integrata la tradizionale analisi del merito creditizio – che analizza le passate performance dell’azienda – con le valutazioni delle capacità attuative del progetto proposto (valutazione tipica dei *Venture Capitalist*) che esprime un parere sui rischi nel realizzare attività complesse che l’azienda non ha mai fatto prima (su cui quindi non vi può essere *track record*) e che possono essere molto diverse da ciò che l’azienda ha già dimostrato di saper fare.

Queste considerazioni sono ancora più urgenti e attuali visti i “nuovi” compiti del sistema camerale, con una rinnovata centralità sul digitale – soprattutto quello per le PMI “tradizionali” e i professionisti. Le Camere possono quindi giocare un ruolo importante nell’intersezione fra credito e crescita ottenibile tramite la *digital transformation*, riducendo il *credit crunch* digitale sopra citato, che dipende – lo ricordiamo – dal fatto che i progetti di digitalizzazione, per loro natura, sono molto rischiosi per le aziende che non li hanno mai fatti. E infatti spesso vengono sbagliati i fornitori, oppure non funziona la comunicazione fra PMI committente e fornitore digitale sui reali bisogni e le priorità. Oppure ancora le

aziende committenti non hanno al loro interno specialisti in grado di gestire e orientare i fornitori e di usare al meglio, monitorandole, le applicazioni una volta installate presso di loro.

Questo contesto può allora dare nuova centralità ai consorzi fidi, sia in termini di strumenti da mettere a disposizione che di pratiche da rendere operative, aprendo a due possibili linee di azione.

- Da un lato proponendo i confidi, grazie alle nuove flessibilità normative, come gestori o facilitatori per progetti e linee di finanziamento relative al “piccolo credito” e a prodotti e servizi specificamente articolati per supportare la *digital transformation* delle imprese.
- Dall’altro, in termini di volano di conoscenza e cultura, utilizzando i confidi per dare un taglio diverso alla educazione finanziaria da rivolgere soprattutto alle imprese al fine di metterle in grado di proporre “buoni” progetti digitali. Definendo con chiarezza le regole valutative di un “buon” progetto digitale e diffondendole sia presso i valutatori finanziari che presso le aziende proponenti (come è pratica corrente nel *Venture Capital* tramite l’esplicitazione di regole e format per costruire i cosiddetti “pitch”) non solo si migliora e propaga una buona cultura finanziaria e gestionale verso la digitalizzazione ma si riducono le “incomprensioni”, oggi molto rilevanti e diffuse, fra le aziende proponenti e gli istituti di credito eroganti. In questo modo i sistemi di *rating* non sono solo metodi valutativi (peraltro segreti) ma diventano anche indicatori di buone pratiche e veri e propri strumenti educativi per guidare verso una corretta *digital transformation*.

Ma non è però sufficiente migliorare gli strumenti e la cultura finanziaria per aumentare la numerosità e il successo della digitalizzazione delle PMI. Bisogna operare anche sui processi di acquisto e gestione lato cliente, azione che potrebbe essere di competenza delle stesse Camere di commercio – naturalmente in piena armonia con le associazioni di categoria che le governano.

Servono infatti processi d’acquisto e gestione “*smart*” delle soluzioni digitali in grado di contenere – se non addirittura eliminare – le classiche carenze e fragilità legate alla piccola dimensione e scarsa competenza digitale delle PMI e dei professionisti. Si tratta di rigenerare le formule aggregative per far nascere, sul territorio, gruppi di imprese con un aumentato potere negoziale nei confronti dei fornitori digitali, maggiori capacità tecniche grazie alla possibilità di assumere giovani esperti al servizio di più PMI e professionisti, minori costi di acquisto e di gestione (grazie ai relevantissimi sconti volumi tipici del settore digitale) e accesso agli “effetti da numerosità” (quelli che gli esperti chiamano “esternalità di rete”) che creano benefici con crescita esponenziale in funzione del numero di aderenti (pensiamo ai contratti di manutenzione, alle infrastrutture condivise, al mondo dei dati che generano valore e significatività al crescere della dimensione e delle possibili correlazioni fra fonti diverse). Questi gruppi di imprese – che potremmo battezzare GUG (gruppi di utilizzo e gestione) del digitale – sono oltretutto facilitati non solo da specifici strumenti contrattuali (primo fra tutti il “contratto di rete”) ma anche dall’evoluzione dell’offerta digitale che, sempre di più, punta grazie alla tecnologia *cloud* che consente soluzioni “*as a service*” i grado di ridurre (e scalare) i costi di acquisizione e gestione facilitando nel contempo l’omogeneizzazione delle procedure e la successiva condivisione dei dati.

Infine l’esperienza (e i molti fallimenti ...) insegnano che l’approccio verso alla *digital transformation* delle aziende e dei professionisti dipende non solo della loro dimensione ma anche (e forse soprattutto) dalla specifica fase in cui sono nei confronti della digitalizzazione.

In particolare le realtà «digiune» del digitale richiedono dei metodi (commerciali e di supporto operativo) diversi rispetto a quelli ordinari e non solo caratterizzati da un approccio «un poco meno tecnico e molto più rassicurante».

Nello specifico le tre fasi della *digital transformation* – prima adozione, irrobustimento aziendale, creazione di un vantaggio competitivo grazie al digitale – sono profondamente diverse fra loro rispetto a ciò di cui necessitano in termini di supporto. La differenza non sta solo in una diversa intensità e sofisticazione delle soluzioni da proporre ma nell’approccio al racconto, nella formula commerciale, nella tipologia di supporto e nei canali commerciali utilizzati.

Come contrastare le difese causate dalla “paura del digitale”

Vendere ai neofiti e agli utenti poco consapevoli o alle prime armi può essere particolarmente difficile. Il venditore di soluzioni digitali si scontra – infatti – con un vero e proprio «negazionismo digitale» che tende a ignorare la realtà. I pre-giudizi sul digitale si manifestano con una tipologia ricorrente di affermazioni:

- «non mi serve»
- «ho altre priorità in questo momento»
- «non è per me (... non mi sento in grado)»
- «non ho tempo per gestirlo (... e non saprei a chi farlo gestire)»
- «costa troppo (... e non ho i soldi per comprarlo)»

Il contrasto di questi pre-giudizi – che generano addirittura un pensiero stereotipato e negazionista sul digitale (e ... più in generale sull'innovazione) – è complesso e richiede di agire su più fronti. Sul tema finanziario e sui processi d'acquisto ne abbiamo appena parlato; sul tema comunicativo si può agire lungo tre dimensioni:

1. **Semplificare il linguaggio:** niente tecnicismi, niente inglese e uso di metafore legate alla vita di tutti i giorni e al loro lavoro.
2. Usare il **Nudge** («spinta leggera»), che faccia leva sui **benefici ottenibili** e sui **bassi costi/rischi iniziali**.
3. Fare leva sul «**Me l'ha detto un amico**»: il passaparola di persone «come loro» (di cui si fidano e che sanno trovare le parole giuste) può essere particolarmente efficace.

Nello specifico le tre difese più legate ai sensi di inadeguatezza («non mi serve», «ho altre priorità in questo momento», «non è per me (... non mi sento in grado)») richiedono una spiegazione del prodotto nel linguaggio dell'utente e con tecniche persuasive che contrastino i timori di inadeguatezza che il digitale scatena.

Il recente premio Nobel a [Richard Thaler](#) per le sue teorie sulla «spinta gentile» (**nudge**) rimette al centro la retorica come strumento per indurre comportamenti migliori e, in particolare, l'importanza di mettere a punto tecniche comunicative *ad hoc* per supportare il cambiamento (di comportamenti ma soprattutto di **mentalità**) e l'introduzione dell'«**innovazione-che-fa-paura**».

Discusso nel seminario «Il credito e la sfida della Digital Transformation» organizzato a Milano dal Consorzio Camerale per il credito e la finanza il 20 ottobre 2017 e pubblicato – in forma ridotta – sulla loro newsletter «Appunti»

Quando un super-venditore incontra il digitale

I fornitori di soluzioni digitali hanno concentrato il loro sforzi nell'alfabetizzare due target primari: il mondo del **marketing & caring** (social media, eCommerce, Customer relation, ...) e quello della **produzione** (controllo di processo, automazione di fabbrica, Industria 4.0, ...).

Rimangono pertanto «scoperti» da un sistematico processo di formazione al digitale alcune figure chiave che giocano e giocheranno un ruolo critico nella *Digital Transformation*: i capi azienda (CEO e imprenditori), dove nasce la strategia e avvengono le decisioni ... anche quelle legate al digitale. I responsabili HR, dove le nuove soluzioni digitali aprono spazi fino a poco fa impensabili su gestione, sviluppo e formazione. I responsabili della fabbrica digitale (un tempo chiamata Sistemi informativi), che hanno un fortissimo bisogno di ibridare le loro competenze tecniche con le soft skill e le abilità manageriali, intese nel senso più ampio del termine.

Ma è soprattutto rimasto fuori dal processo di educazione digitale un attore fondamentale: la **forza vendita**. I motivi di questa esclusione sono principalmente tre:

- perché spesso la struttura commerciale è considerata meno rilevante e moderna in un mondo sempre più affollato da sistemi di vendita digitale (social media, viral marketing, eCommerce, piattaforme BtoB, ...);
- perché le capacità di ascolto, quella persuasive, o la conoscenza “relazionale” dei propri clienti (quella non registrata negli archivi amministrativi delle aziende) sembrano retaggi del passato;
- oppure ancora – quando la centralità della forza vendita non è messa in discussione – perché si pensa che il venditore sia una sorta di talento naturale che, con in mano un buon prodotto e una brochure ben scritta e suggestiva, faccia faville grazie alla conoscenza di un po’ di tecniche di vendita e soprattutto all’utilizzo di strumenti di automazione capaci di “guidarlo”, controllarlo e misurarne l’efficienza nel gestire contatti, *lead* e nel fare ciò che si è impegnato a fare.

La gran parte delle applicazioni digitali sviluppate per la forza vendita stanno infatti sotto l’etichetta di *Sales Force Automation*, e il loro obiettivo non è tanto la trasformazione, il ripensamento dell’attività commerciale nell’era della Rete quanto piuttosto l’automazione ed efficientamento delle attività più burocratiche del venditore: le tecniche “umane” di vendita non sono molto cambiate nonostante la rivoluzione digitale.

Quest’area è invece, a mio avviso, una di quelle a maggiore potenziale, dove il digitale può contribuire in modo rapido ed efficace a far crescere le performance complessive di un’azienda: non solo dunque sul lato della riduzione di costi e di un generico efficientamento, ma soprattutto sul potenziamento delle capacità ed efficacia commerciale e sulla produttività del venditore, intesa come numero di clienti gestiti per unità di tempo. Vendere con successo, infatti, non richiede solo di saper persuadere ma – sempre di più – di saper ascoltare in modo attivo, di creare empatia (non solo grazie alla relazione ma anche alla conoscenza profonda dei suoi bisogni e delle sue specificità), di saper scegliere il momento giusto (che i Greci chiamavano *kairos* – il tempo opportuno) per introdurre specifici argomenti e/o proposte e saper usare il giusto linguaggio: in particolare esempi e metafore che siano non solo comprensibili per chi ascolta ma anche suggestive e si colleghino saldamente con i valori e luoghi comuni in cui crede il cliente, rafforzando così il valore complessivo della proposizione commerciale.

Tre sono dunque gli ambiti del commerciale dove il digitale può fare la differenza:

1. Ufficio nomadico
2. Pianificazione e preparazione delle visite
3. Smart selling

Vediamoli un po’ più in dettaglio. Innanzitutto è evidente che i venditori vogliono stare il più possibile dal cliente, ma non si possono esimere dallo svolgere funzioni di ufficio. Il punto di svolta è dunque l’**ufficio nomadico**, e cioè il potersi “portare dietro” tutte le funzionalità più importanti dell’ufficio e trasformare non solo un ufficio temporaneo ma anche una stanza d’albergo, la propria auto o addirittura il tavolino di un bar nel “proprio” ufficio. Il potenziamento delle reti mobili (4G-5G e reti Wifi) unito alla continua innovazione dei device portatili (dai piccoli PC, potentissimi e con grandi schermi, fino agli smartphone che consentono di essere sempre collegati e poter ricevere in ogni momento le informazioni più urgenti “come se fossimo nel nostro ufficio”) ha reso sempre meno necessario avere un ufficio fisico personale e assegnato in esclusiva. Oramai con sempre maggiore frequenza le grandi aziende stanno adottando modalità di lavoro remoto per i propri dipendenti, che incominciano a lavorare in modo sistematico fuori dall’ufficio.

Quali sono le principali attività che un ufficio “portabile” deve consentire di svolgere?

- riunioni (di allineamento e di avanzamento), svolte sia *one-to-one* che *one-to-many*;
- attività di approfondimento su temi specifici svolte sia accedendo agli archivi informativi aziendali sia interagendo con gli “esperti”, sia raccogliendo in modo autonomo informazioni.
- attività amministrative che completano il processo commerciale (dalla compilazione delle note spese fino alle più delicate attività di gestione pagamenti);

- produzione di report per informare sugli avanzamenti commerciali e/o gli eventuali scostamenti dal budget e per rendicontare specifiche attività considerate importanti a prescindere dal loro effetto misurabile;
- People management: momenti di ascolto o feed back strutturati relativi alla performance dei propri collaboratori;
- Attività formative e di auto-apprendimento.

Tutte queste attività oggi sono possibili da un ufficio nomadico; e ciò consente di liberare tempo in favore degli incontri presso i clienti. Alcune attività – per esempio le riunioni – sono addirittura più efficaci ed economiche se fatte (in modo però *smart*) da remoto. Purché, cioè, si sappia usare il digitale in modo esperto e consapevole e si abbia sempre a disposizione tutto il necessario: non solo il PC, la connettività e le batterie cariche ... ma anche le informazioni e i documenti necessari, i propri appunti sul tema, ...

Questa tipologia di *smart work* (uso di molti strumenti digitali e lavoro da remoto dovunque ci si trovi) sta però richiedendo una nuova e importante *soft skill*: la **capacità di micro-concentrazione “ad alta intensità” anytime & anywhere**. L’essere capaci, cioè, di “liberare la mente” da tensioni, distrazioni e dettagli marginali, sapere ricreare rapidamente il contesto informativo necessario per quel compito e riuscire a concentrarsi in modo intenso anche per brevi periodi di tempo.

Il secondo ambito è la **pianificazione e preparazione delle visite**: qui gli strumenti digitali possono supportare molte attività importanti. Tre in particolare possono condizionare in modo significativo la performance del venditore.

Targeting: identificazione e valutazione dei clienti prioritari da incontrare. Anche quando l’azienda mette a disposizione le liste, la capacità di leggere ulteriori informazioni sulla Rete relative a quel cliente, unita alla conoscenza del contesto in cui il cliente opera fornisce al venditore molti più elementi per prioritizzare e pianificare con efficacia le visite.

Arricchimento informativo: spesso i data base aziendali segnalano i clienti (attuali o *prospect*) a maggiore potenziale ma poco dicono su come vendere: infatti – insegna l’antica arte retorica – qualsiasi argomentazione che vuole essere persuasiva (anche quella commerciale) si costruisce unendo gli elementi “obiettivi” dell’offerta con le specificità del singolo cliente – caratterizzato non solo da una storia commerciale, e dall’appartenere a una categoria socio-demografica, ma anche dai suoi interessi, dalle sue predisposizioni, dai suoi luoghi comuni e stereotipi, dalle sue idiosincrasie; è dunque in questa attività di arricchimento informativo degli archivi aziendali – per definizione neutri e senza anima – che si distingue il venditore di successo. E questa attività può essere straordinariamente potenziata dal digitale ... sia nel processo di raccolta delle informazioni che integrano il profilo standard del cliente sia nelle modalità di archiviazione, gestione e riutilizzo delle informazioni raccolte ogniquale volta sia necessario.

Preparazione del materiale personalizzato: gli strumenti commerciali – presentazioni, brochure, offerta base, mail di contatto, script per una telefonata “a freddo”, ... – possono essere personalizzati in funzione del singolo incontro con uno sforzo contenuto. Ciò è reso possibile non solo dalla facilità con cui si possono personalizzare – oggi – gli strumenti (il cosiddetto *desktop publishing*) ma dal fatto che – i più bravi – hanno precedentemente integrato gli archivi aziendali con le proprie informazioni utili per questo tipo di personalizzazione. Questa attività di preparazione è inoltre molto utile anche perché forza il venditore a immaginarsi il colloquio prima che accada anticipando domande prevedibili, timori, pre-giudizi da smontare, ...

Infine lo **smart selling** che raccoglie – sotto questo titolo – tutte le tecniche e gli strumenti che consentono al venditore – nella sua interazione con il cliente (sia *de visu* che in remoto) – di essere efficace e, idealmente, di vendere il prodotto o servizio desiderato, ottenendo alla fine dell’incontro un impegno formale (idealmente una firma sul contratto). Due aspetti traggono particolari benefici dagli strumenti digitali:

- **Il processo comunicativo**: le presentazioni di grande qualità, i documenti personalizzati sui bisogni del cliente e il poter mostrare video altamente suggestivi (o molto chiari e dettagliati nella

spiegazione di un prodotto o servizio) sono i nuovi ed efficacissimi strumenti a disposizione del venditore.

- **La firma digitale** – nelle sue varie forme (sia come specimen che tramite l'uso di password) – consente la finalizzazione del contratto anche presso il cliente. In questo modo è possibile trasformare in acquisto d'impulso anche la vendita di prodotti che richiedono un'attenta valutazione e che spesso allungano di molto il processo decisionale quando l'attività persuasiva non è collegabile con la chiusura del contratto (che un tempo si doveva fare necessariamente in azienda).

Che fare?

Innanzitutto bisogna **puntare a una efficace educazione digitale della forza vendita**. Troppo spesso lo sforzo è stato prevalentemente addestrativo (a specifici strumenti) e non educativo. Non solo gli strumenti di *Sales Force Automation*, ma anche gli strumenti di produttività individuale – posta elettronica, skype, produzione e gestione documenti, ricerca di informazioni sulla rete, organizzazione della propria conoscenza personale in digitale, ... – devono essere insegnati. E ciò deve accadere non tanto addestrandogli utenti al loro utilizzo, ma vedendoli come strumenti in grado di ripensare – e se del caso trasformare – potenziandola, l'attività di vendita nel suo complesso.

È infatti importante saper cogliere le analogie ma anche le specificità del mezzo digitale. La *Digital Transformation* non avviene facendo con i supporti digitali quanto si faceva prima (anche se meglio), ma facendo cose diverse (ovviamente a maggior valore aggiunto, lasciando alle macchine le attività seriali e ripetibili e soprattutto eliminando le attività non più necessarie o non così utili). È proprio in questo ambito della “distruzione creatrice” delle consuetudini lavorative che si possono generare importanti benefici immediati. Ma le nostre regole, i nostri rituali quotidiani, i nostri pre-giudizi sono duri a morire. Come ha osservato Einstein, “è più facile rompere un atomo che non un pregiudizio”.

In secondo luogo bisogna **imparare ad esercitare il pensiero critico e monitorare gli utilizzi degli strumenti digitali**. Il rischio più minaccioso e sottile è infatti che il digitale ci “scappi di mano” senza che ce ne accorgiamo. Le cause sono sostanzialmente quattro:

- **NON-USO**: ignoranza sulle nuove possibili soluzioni in grado di risolvere temi nuovi e/o risolvere meglio temi noti);
- **USO NAIVE**: stabilizzare i comportamenti appresi da neofita, quando si muovevano i primi passi nell'universo digitale;
- **USO SBAGLIATO**: errori materiali oppure presenza di volumi eccessivi di utilizzo senza conseguenti azioni di contenimento;
- **AB-USO (consapevole)**: utilizzo del digitale per fini personali o volutamente lesivi per l'azienda

Ciò richiede un monitoraggio costante non solo dell'adeguatezza e modernità degli strumenti tecnologici adottati, ma anche (forse soprattutto) dell'adeguatezza e correttezza del comportamento degli utilizzatori.

Il caso della posta elettronica è a questo proposito emblematico: da sistema rivoluzionario di comunicazione e strumento di miglioramento della produttività si è infatti trasformato – in moltissimi casi – in vero e proprio incubo. Non è infrequente trovare persone che ricevono anche 300 mail al giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente un processo “scappato di mano”. Ma non è che si sia “guastato” il sistema di posta elettronica; è il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani che è diventato critico e inefficace. Con poche mail scambiate il problema non si manifestava – anzi i benefici erano notevoli; ma una volta che i volumi di utilizzo hanno superato una certa soglia, il sistema si è “ammalato”. Per questo motivo è necessario monitorare anche le modalità di utilizzo del digitale.

Per i più curiosi (o i più preoccupati che il digitale possa davvero scappare di mano) è appena uscita la seconda edizione di un mio libro sul tema: "[Il lato \(ancora\) più oscuro del digitale. Nuovo breviario per \(soprav\)vivere nell'era della Rete](#)" (Franco Angeli) che affronta molti di questi temi.

Anche la valutazione del tempo richiede un atteggiamento critico: la gestione del tempo sta infatti diventando una delle sfide più importanti e critiche nell'era della Rete. I sistemi digitali avevamo promesso di farci risparmiare molto tempo; eppure, come ha notato Elias Canetti, «Tutto divenne più rapido, perché ci fosse più tempo. C'è sempre meno tempo».

E allora riflettere frequentemente su come allochiamo il nostro tempo, misurando periodicamente come lo allochiamo (che spesso è molto diverso da come PENSIAMO non solo di allocarlo ma anche di averlo allocato); costruire non solo delle TODO list ma anche delle NOT TO DO List, dove annotiamo le cose che NON dobbiamo fare (verificando di averle eliminate dalla nostra agenda); oppure ancora ridurre al minimo il *multi-tasking*, visto che la neuroscienza ha dimostrato che noi siamo esseri sequenziali e il fare tante cose contemporaneamente – nel tentativo di imitare i computer ... – riduce e non potenzia la nostra produttività.

In terzo luogo bisogna potenziare le **capacità persuasive, negoziali e di ascolto della forza vendita** – che nell'era digitale non solo sono ancora più importanti ma – dovendo interagire spesso con l'ambiente digitale – vanno adattate ai nuovi contesti comunicativi. Persuadere via Skype, o con un breve memo in attachment a una mail, oppure costruendo un mini-sito per spiegare il prodotto con tanto di intervento video oppure concedere una breve intervista che poi si trasforma in una pillola video su Youtube ... tutto ciò richiede specifiche abilità e una certa pratica consolidata. Per non parlare della progettazione di un sistema di dialogo interattivo con la clientela o della presentazione di 15 minuti a un TED Talk oppure dell'ideazione di un questionario che metta in luce ciò che dei nostri clienti non sappiamo.

L'arte retorica, come ci insegnano gli antichi, è infatti un mix di teoria e pratica – di *knowledge* e *know-how* – dove le *hard skill* si integrano e si ibridano con le *soft skill*, dove la ricchezza dei contenuti richiede sofisticate capacità linguistiche per esprimersi in modo efficace: un discorso persuasivo è infatti – come ci ricorda Cicerone – un impasto indissolubile fra *res* e *verba*, tra argomenti e forme espressive. Più che una disciplina, la retorica è dunque ciò che gli antichi Greci chiamavano *techne*: non solo tecnica, metodo, ma anche arte. La sua complessità dipende dalla sua ambiguità:

- perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento;
- perché designa tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

Per questi motivi richiede sia studio che pratica, sia memorizzazione che pensiero critico. Per questi motivi dobbiamo liberare un po' del tempo per leggere di più, osservare con maggiore attenzione, fare pratica ovunque possibile e – soprattutto – riflettere sui risultati per migliorarci ...

Il digitale potrebbe dunque trasformare in profondità il ruolo del venditore, moltiplicando le performance soprattutto dei più brillanti. Purché ci sia consapevolezza di queste opportunità e si dedichi tempo sufficiente ad affrontare in modo sistematico questa grande opportunità.

Conosci te stesso e conoscerai gli dei e l'universo: l'arte dei trend nell'era dell'incertezza

Le problème avec notre époque est que le futur n'est plus ce qu'il était! (Paul Valéry)

Non penso mai al futuro perché arriva troppo presto (Albert Einstein)

Delusi dal futuro, faremo i nostri progetti sul passato (Ennio Flaiano)

All'*Institute for the Future* dicono: «La legge fondamentale degli studi sul futuro è che non esistono fatti sul futuro. Solo narrazioni». Come ha osservato Luca De Biase sul suo blog, le previsioni in effetti non attraversano un momento di grande popolarità. *The Economist* ha scritto in proposito: «L'economia è la

scienza che studia perché le sue previsioni non si sono avverate». Ma ciò nonostante bisogna continuare a provare a cogliere indizi e costruire scenari per leggere un futuro che si sta già manifestando anche se con perimetri incerti. Per questi motivi val davvero la pena leggere [*I nostri futuri possibili. Gli scenari a medio e lungo termine per tecnologia, economia, finanza e imprese*](#), appena uscito per i tipi di Mind Edizioni e curato da Enrico Sassoon, direttore di Harvard Business Review – edizione italiana. Il lavoro di Enrico Sassoon è di straordinaria utilità ed efficacia e coinvolge i contributi di molti esperti per fornire una visione autenticamente multidisciplinare; è un lavoro costruito partendo da uno specifico target – i top manager e, più in generale, i decisori – dai suoi bisogni e soprattutto dalla sua capacità di assorbire (e riutilizzare) informazioni e nuovi frame interpretativi per prepararsi a un futuro sempre più incerto.

Prepararsi sia a livello mentale, per non disorientarsi, sia a livello attuativo, identificando appena possibile le pre-condizioni, aumentando la flessibilità organizzativa e costruendo nuove competenze. In parole povere essere un po' più preparati al futuro, con a disposizione, già studiati e pronti per l'uso, diversi scenari "what-if".

L'obiettivo è dunque mettere in condizione il lettore di saper capire e valutare (o perlomeno dare il giusto peso) a concetti (trend, tecnologie, piattaforme, ...) di cui molto si parla, senza esserne disorientati; ma anche dare la possibilità di risalire alla singola fonte (per farsi il suo punto di vista sulla credibilità dell'affermazione fatta e sulla coerenza complessiva e consentire eventuali approfondimenti e/o della lettura.

Più che prevedere, si tratta dunque di mettere in luce le forze che plasmano i comportamenti, i tipping point (i punti di svolta che danno il via alle discontinuità), le skill necessarie per fronteggiare i nuovi contesti, la trasformazione in atto di valori, credenze e pre-giudizi.

La cosa più complessa in questo processo non è tanto identificare i contenuti quanto piuttosto il quando ciò accadrà (quello che gli antichi Greci chiamavano il *kairòs*, il tempo giusto e opportuno) e gli effetti collaterali, indesiderati, imprevedibili. Quelle conseguenze che escono dal *mainstream* delle previsioni attese (e desiderate) ma che possono cambiare le carte in tavola.

Bill Gates ha recentemente osservato che «la maggior parte delle persone tende a sovrastimare il tasso di cambiamento che avverrà nei prossimi due anni e a sottostimare il tasso di cambiamento dei prossimi dieci».

L'idea di "conoscere" o "predire" l'avvenire significa pensare che è preordinato, immutabile, e questo permette solo fatalismo e rassegnazione. "Prevedere" l'avvenire invece, secondo Jacques Attali (*Prevedi la tua vita (e quella degli altri)*, 2016), implica la possibilità di intuire i possibili sviluppi, di influire sulle tendenze e cambiarne il cammino. La pigrizia è il peggior nemico dell'anticipazione. Ma la previsione è la migliore alleata della libertà: è l'unico modo per evitare che si realizzi lo scenario più cupo, per ciascuna delle nostre vite come per l'umanità.

Il futurologo Jamais Cascio sul suo blog www.openthefuture.com ha fatto due osservazioni interessanti sull'arte di predire il futuro. Innanzitutto «Gli esercizi previsionali che si traducono in un'unica storia del futuro sono meno utili di quanto sembri, poiché NON possiamo prevedere il futuro. Lo scopo di "pensare al futuro" non è di fare previsioni; lo scopo è cercare implicazioni sorprendenti. Costruendo futuri multipli (ciascuno centrato su un importante dilemma) possiamo osservare le criticità da diverse angolature e provare a ipotizzare cosa succede quando i fattori chiave collidono in modi diversi». Inoltre «Qualsiasi cosa prevederemo sarà sbagliata. Il futuro che alla fine prenderà piede sarà quasi certamente diverso da quello che avevamo ipotizzato, ma lo sbaglio sarà fruttuoso. Scenari ben costruiti producono infatti piccole manifestazioni di futuro (quelle che i consulenti chiamano momenti "aha!") che danno indicazioni e nuove tracce di ciò che val la pena osservare con maggiore attenzione e che, probabilmente, avremmo ignorato senza questo esercizio simulativo».

Si tratta dunque di costruire una cultura del futuro, ben rappresentata in un famoso pensiero di Adriano Olivetti: «È vero che non siamo immortali: ma a me pare sempre di avere davanti un tempo infinito. Forse, perché non penso mai al passato, perché non c'è passato in me; in me non c'è che futuro». Si tratta di passare dalla "gestione del probabile" alla "guida (e/orientamento) del possibile" (si veda *Delighting in the*

Possible, McKinsey Quarterly n. 2/2015). Una delle finalità legate alla capacità di cogliere i segnali deboli e interpretare i trend è ricordato da Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum, nel suo ultimo libro (*La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2016): aumentare la consapevolezza della portata e della velocità della rivoluzione tecnologica, nonché della eterogeneità dei suoi effetti.

La tecnologia è infatti il più importante agente di cambiamento dell'era moderna. Per questo motivo la comprensione delle sue dinamiche evolutive apre a una migliore comprensione (e anticipazione) del futuro che verrà. Formidabile sarà, nei prossimi anni, l'impatto delle innovazioni tecnologiche nei vari campi, di norma con il comune denominatore delle tecnologie digitali. Ma vera potenza che abilita il cambiamento non sarà generata da ogni singola tecnologia: la rivoluzione arriva dalla combinazione tra le diverse aree d'innovazione, e sarà esplosiva.

Che fare ?

In ultima istanza, il principio base per chi vuol prevedere trend e comportamenti partendo da semplici tracce è non scambiare il rumore per segnale. È ciò richiede non solo competenze probabilistiche ma anche una massiccia dose di umiltà. I nostri punti di vista soggettivi (le *bias cognitive*), i nostri stereotipi e luoghi comuni interferiscono sempre con la previsione. Come ha notato Albert Einstein «è più facile spezzare un atomo che un pregiudizio.» Tutto è riconducibile al famoso detto della Pizia, l'oracolo di Delphi (e primo futurologo a tempo pieno della storia): «Conosci te stesso e conoscerai l'Universo e gli Dei». Mentre Socrate ha riutilizzato la prima parte dell'espressione, sottolineandone la dimensione intimista, la raccomandazione della Pizia (come tramandata dai commentatori ellenisti) era più articolata: solo se conoscerai te stesso, se saprai controllare i tuoi pregiudizi, potrai comprendere (e prevedere) il mondo. La sua traduzione moderna ci viene da Karl Gustav Jung, che in una delle sue lettere pubblicate postume afferma: «la vostra visione apparirà chiara soltanto quando guarderete nel vostro cuore. Chi guarda l'esterno sogna. Chi guarda all'interno si sveglia».

Uno degli importanti contributi teorici del libro di Sassoon è rimettere al centro della riflessione sulle previsioni il teorema di Thomas Bayes sulla probabilità soggettiva, che ci consente di “tenere” a bada, nel processo decisionale, il contributo dei nostri pre-giudizi. Questo teorema – che si occupa della probabilità condizionale – ci “forza” a pensare al mondo in termini probabilistici e ci ricorda che noi apprendiamo sempre per raffinamenti successivi, migliorano continuamente le nostre ipotesi sul mondo che condizionano il nostro processo predittivo. ... La sua raccomandazione – sottolinea Nate Silver nel suo *The Signal and the Noise. Why So Many Predictions Fail - but Some Don't* (Penguin Books, 2012) – potrebbe essere riassunta dallo slogan “**Think Probabilistically!**”

Questo modo di pensare “probabilistico” è particolarmente coerente con il decision making in ambienti fortemente incerti. Infatti una corretta applicazione di questo teorema ci spinge a:

- tenere presente contemporaneamente un grande numero di ipotesi;
- pesare a queste ipotesi in modo probabilistico;
- aggiornarle frequentemente (man mano che cresce la nostra conoscenza del mondo)

Questa regola utilizza e valorizza i gradi soggettivi della nostra conoscenza di un fenomeno; mette cioè in luce il peso che i nostri apriori (in alcuni casi veri e propri pre-giudizi e luoghi comuni) condizionano (delle volte addirittura minimizzando il contributo del dato rilevato).

Per tenere presente contemporaneamente un grande numero di ipotesi dobbiamo creare e “impiantare in memoria” – facendoli coesistere – molteplici frames/scenari che rappresentano contesti possibili in modo sia da:

- far esercitare la mente alle opzioni multiple e alla simulazione (sviluppando capacità di gestione di ambiguità e di “pensare probabilistico”); sviluppando – in altre parole – una mentalità bayesiana;
- “preparare” alcuni frame mentali (punti di vista e azioni prioritarie) in modo da migliorare la reattività (sapere cosa fare man mano che quello scenario si manifesta).

Il lavoro di Sassoon non vuole essere esaustivo ma suggestivo, anticipare possibili scenari, spingere a guardare fenomeni “noti” da diverse angolature, e soprattutto riflettere sulle possibili implicazioni di un dato fenomeno (soprattutto quando si lega e ibrida con altri fenomeni). Buona lettura :-)

Come “fabbricare” le Soft Skills: niente di più hard

Non andare sempre fino in fondo. C'è tanto in mezzo (Elias Canetti)

La mia operazione è stata il più delle volte una sottrazione di peso (Italo Calvino)

Il «sapere come» non sempre si traduce in un «sapere che», e quindi in conoscenze trasmissibili (Giovanni Jervis, *Il mito dell'interiorità*)

Bisogna sfidare la certezza di poter conoscere tutto di un'epoca segnata dal progresso scientifico. A renderci umani sono lo **stupore**, la **sensazione dell'ignoto** e la **consapevolezza del limite** (cfr Edgar Morin)

SOMMARIO: il contesto in cui operiamo e viviamo è sempre più complesso, imprevedibile e ambiguo; inoltre la conoscenza codificata e le azioni facilmente automatizzabili (le competenze hard) verranno gestite direttamente dalle macchine – nelle loro varie conformazioni. Per questi motivi le competenze soft – il soft-power – sarà sempre più importante e necessario per i leader: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e riflettere, sense making, abilità persuasiva e negoziale, Molte di queste soft skill si rifletteranno nell'abilità di leggere dati e informazioni, evitare errori già fatti, decidere e persuadere su azioni presenti, anticipare azioni future, e una delle soft skill più importanti è (e sarà sempre di più) il pensiero critico, il sano scetticismo, anche applicato ai dati, alle soluzioni tecnologiche e alla lettura “dell'uomo”. Niente, però, sarà più hard della costruzione di queste soft skills. Sono sfuggenti, tacite e richiedono sia una lunga esperienza sul campo che uno studio sistematico e continuativo e una piena consapevolezza del livello conseguito (... e anche dei propri limiti).

La loro “fabbricazione” sarà dunque una priorità e assorbirà molte energie e risorse: Il digitale può aiutare ... ma è pur sempre uno strumento, seppur potentissimo. Il metodo di fabbricazione deve ri-atingere alla cultura sapienziale (per troppo tempo sostituita con metodi e nuove tecnologie), alle riflessioni dei grandi educatori (Don Milani, Paulo Freire, Edgar Morin, ...) e ridare nuova centralità alle arti liberali, al ruolo del maieuta, alla lettura dei classici e una migliore comprensione del sé.

Fra gli osservatori che analizzano le trasformazioni delle competenze e i *think tank* che studiano trend e il futuro del lavoro c'è pieno accordo su un fatto: le competenze più importanti per il prossimo futuro saranno “soft”. E ciò per due motivi principali:

- quelle *hard* verranno sempre più assunte dalle macchine nelle loro varie conformazioni e configurazioni – reti neurali, sistemi di intelligenza artificiali, robot e androidi “intelligenti”.
- La volatilità, imprevedibilità, complessità e ambiguità (riassunte nel noto acronimo *VUCA*) del contesto in cui viviamo e operiamo richiede competenze adattive, interdisciplinari, aperte – e quindi *soft*.

Ma quali sono queste competenze? Mai espressione più infelice – “soft” – è stata utilizzata per descrivere un gruppo di competenze sofisticate, sfuggenti e soprattutto molto difficili da costruire. Vediamo di gettare un po' di luce su questo tema, complesso e molto attuale.

In prima istanza si considerano “*hard*” – in quanto concrete, osservabili e facilmente misurabili – quelle competenze codificabili, organizzabili in manualistica, rilevabili con questionari *multiple-choices* e sintetizzabili in schemi e anche regole del pollice.

Nel concreto mondo aziendale sembrerebbe la vera conoscenza, quella che produce cose e risolve problemi. Ma, a ben vedere, è anche quel tipo di conoscenza che – proprio per la sua definitezza – rischia di tradursi in pre-giudizi ad elevato tasso di obsolescenza ed è ideale per essere tradotta in algoritmi ed essere assegnata alle macchine.

Mentre le *soft skill* sono – per definizione – tutto ciò che sfugge alla concretezza, che è difficilmente perimetrabile, più vicino alle scienze umane che non alle ingegnerie, più affine ai canoni estetici e cangianti dell'arte che all'asciuttezza stabilizzata delle formule scientifiche, più soggettivo e frutto di intuizione che non il prodotto di una mente calcolante, più vicino alle capacità di sintesi che non di analisi.

La rinascita delle centralità delle *soft skill* è causata dalle trasformazioni della società rese possibili dalle molte rivoluzioni tecnologiche e arricchite di complessità dalle trasformazioni dell'uomo, dai cambiamenti degli equilibri geopolitici, dalle nuove sfide demografiche (multiculturalità, invecchiamento, ...); insomma da tutto ciò che ci circonda e che sta sfuggendo al controllo dell'uomo "prodotto" della visione illuminista: un uomo al centro del mondo che pianifica e plasma la sua evoluzione grazie a un pensiero calcolante e a potenti strumenti tecnologici.

In questo contesto assume un ruolo particolare la **rivoluzione dei dati**, perchè consente – per lo meno sulla carta – di comprendere meglio cosa accade, di decidere in modo più informato e di anticipare ciò che sarà, di convincere in modo argomentato e sensibile alle specificità della controparte. È proprio la rivoluzione dei dati – in tutte le loro forme e declinazioni (non solo quelli codificati in numeri e bit) – abbinata a quella digitale, che trasforma e ibrida tutto ciò che tocca, che ha creato sia la sensazione di poter, anzi dover, dominare il mondo (da qui la rivoluzione dei "big data"), sia l'insorgenza improvvisa di problemi inattesi: ad esempio il senso di inadeguatezza dei nostri sistemi di comprensione e di decisione, oppure l'esigenza di (ri)trovare nuove strade per abitare questo modo sempre più "liquido".

Questi processi in atto, resi possibili (anche) dal digitale e dai dati, comportano una **grande sfida educativa**, e non solo addestrativa. Cosa deve sapere, dunque, un (top) manager per governare la rivoluzione dei dati e la progressiva digitalizzazione – anzi trasformazione grazie al digitale – di processi, strutture, prodotti, competenze, senza limitarsi a una fiducia cieca e incondizionata nei sistemi di automazione, nelle app e nelle piattaforme di *business analytics*? La lista è purtroppo lunga e difficilmente comprimibile.

1. sviluppare una **mentalità indiziaria** (una curiosità e voglia di scoprire): è l'antica arte dei medici che si basa su una precisa abilità ([Ippocrate](#) la chiamava *metis* – intelligenza obliqua, femminile, ... – e la contrapponeva al *logos* maschile – tutto formule e analisi), comune anche agli investigatori, ai *profiler* criminali, agli psicoanalisti, agli scienziati-scopritori, ai paleontologi, agli storici, ai poeti, ...
2. **padroneggiare l'info-sourcing e le sue ombre** per evitare di cadere nel fake o nel "ciò-che-tutti-usano" (riducendo quindi il vantaggio competitivo del dato). Ciò comporta innanzitutto di seguire il canone di Cicerone sulla costruzione di un buon ragionamento (e conseguentemente un discorso persuasivo) – che finalizza il dato al capire meglio, al persuadere, ... – aggiornato però all'era digitale, seguendo in particolare i suoi consigli sull'*inventio*, l'arte di scovare fatti e informazioni utili per l'argomentazione;
3. saper riconoscere le **fallacie dei dati e delle loro rappresentazioni**: ad esempio il fatto che "correlazione non è causalità" ... ma anche saper usare in maniera sistematica e profonda il pensiero critico, il "sano scetticismo" richiesto da [Jack Welch](#) di GE ai suoi manager e suggerito da [Hemingway](#) in una famosa intervista ("tutti noi dovremmo avere – sempre acceso – un *crap detector*")
4. Saper passare dai *Big Data* (anche) agli **Small Data**, riscoprendo il potere delle analisi etnografiche. Spesso è meglio andare in profondità e capire pochi clienti che non fare domande generiche a un campione statisticamente significativo. I dati "buoni" sono un po' come il DNA: mi basta trovare una cellula e riesco a ricostruire – dal patrimonio genetico – l'intero un organismo. I dati "buoni" hanno infatti proprietà olografiche: ogni frammento presente nel supporto di un ologramma non registra solo una parte dell'immagine, come in una fotografia, ma contiene sempre tutte le informazioni necessarie per ricostruirla interamente in 3D. Inoltre l'ologramma è una memoria capace di immagazzinare moltissimi dati e di conservarli anche se viene in parte danneggiata;
5. attingere a pieno al potere dell'**intelligenza emotiva** per estrarre informazioni preziose da una delle fonti più importanti e meno conosciute: le persone che ci circondano, siano essi collaboratori, clienti, fornitori, capi, stakeholder, o semplici amici (e familiari ...). Da tempi immemorabili la retorica ci insegna che ogni discorso che vuole persuadere (sia esso una presentazione, una

negoziare o un feedback ai propri collaboratori) deve sempre partire da una chiara comprensione dei punti di vista della controparte: idee, pre-giudizi, stereotipi, aspirazioni, timori, ... i *Big Data* degli esseri umani in quanto esseri dotati di identità e progettualità;

6. ... e possedere l'arte di "**connettere i punti**" (vedi articolo [Connettere i puntini Il metodo di Steve Jobs per costruire innovazione](#)); intendo – usando un termine più tecnico – possedere una capacità abducente (la terza via del ragionamento – l'unico secondo il filosofo Peirce in grado di aggiungere conoscenza rispetto all'induzione e alla deduzione, che invece si limitano a usare meglio quanto già sappiamo). Questa arte si costruisce su tre dimensioni:
- sviluppare abilità metaforiche e di *story telling* (che riesce ad avvicinare cose lontane);
 - avere capacità di *visual thinking* e di usare le rappresentazioni visive non per decorare ma per avere nuove illuminazioni. Non i *chart junk*s denunciati da Edward Tufte – uno dei massimi esperti di rappresentazioni grafiche dei dati – ma *le insightful representations*;
 - costruire un metodo e strumenti per raccogliere indizi, ogni tanto rispolverarli e provare a connetterli e sapere liberare la mente (utilizzando il metodo della *kènosis*, codificato dai monaci eremiti), condizione necessaria per togliere il non necessario e ciò che distrae e poterla così (ri)empire di tutto ciò che serve per innescare il processo creativo, quel meccanismo in grado produrre nuove connessioni tra ciò che già conosciamo.

In tutto ciò – come accennavamo poc'anzi – il **pensiero critico** assume un ruolo particolarmente rilevante, in quanto ci consente di costruire su fondamenta ben solide e piantate in un terreno compatto e non paludoso.

Una delle sue applicazioni più attuali e necessarie è il mondo del digitale. Ma perché è importante conoscere ... e studiare i lati oscuri del digitale? Non solo per non cadere nelle sue trappole e non farsi abbindolare da fornitori sempre più pressanti. Ma perché il dubbio sistematico (così Cartesio chiamava il pensiero critico) è in grado di trasformare i lati oscuri in autentici momenti educativi. Nello specifico, i lati oscuri del digitale vanno studiati:

1. **perché sono strutturali, nativi e consustanziali al «lato luminoso»**, alle funzionalità attese (e desiderate) del digitale. Ci ricorda Paul Virilio, con un bruciante aforisma, che «la tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: Inventando la **barca**, l'uomo ha inventato il **naufragio**, e scoprendo il fuoco ha assunto il rischio di provocare incendi mortali»;
2. **perché il loro studio ci rende consapevoli e attenti e ci mette in guardia** grazie all'attivazione dell'energia potente e primordiale della paura fisiologica. Per le sue specificità (diffusione, crescita di potenza, aumento delle competenze necessarie, opacità, ...) la rivoluzione digitale è infatti un «grande pericolo» che deve **generare una sana paura**, grazie alla quale possiamo attivare il nostro sistema difensivo e consentire di valutare i pericoli con attenzione, precisione e lucidità e prendere, di conseguenza, le giuste contromisure (quelle più appropriate) e, dove possibile, cogliere le sfide associate trasformandole in opportunità.
 - Non dobbiamo quindi "liberarci" delle nostre paure (altrimenti ci ritroveremo in balia del pericolo, che non saremo più in grado di prevedere e a cui non sapremo far fronte) ma diventare consapevoli di come funziona il nostro sistema della paura, per renderlo più flessibile e per porlo più direttamente sotto il nostro controllo, e usarlo per valutare con obiettività e tempestività le possibili minacce.
 - La paura è infatti una modalità specializzata del nostro organismo in grado di rielaborare le informazioni e affrontare la realtà: un vero e proprio "sistema difensivo" che media la nostra azione sul mondo rendendola più sicura ed efficace. Provare paura verso un oggetto o un evento significa infatti essere in grado di valutarne la pericolosità e quindi mettere in atto una serie di azioni in grado di limitarne la valenza negativa e, a volte, di trasformarla in modo costruttivo. Un errore comune è infatti vedere la paura e come qualcosa di esterno rispetto a noi. Qualcosa che da fuori ci aggredisce: si confonde e unifica il pericolo con la paura;

3. **perché non si può valutare con obiettività qualcosa senza poter perimetrare i suoi malfunzionamenti e abusi.** Un business plan senza la valutazione dei rischi e un piano B è poco credibile;
4. **e infine perché c'è molto da imparare,** vista l'incredibile creatività dispiegata nei "lati oscuri": ad esempio «*Mafia management. The crime families of Naples are remarkably good at business*» è la tesi di fondo di un articolo pubblicato il 27 agosto 2016 su [The Economist](#).

Studiare le dimensioni problematiche e stare in allerta per prevenire le minacce ... e quindi dubitare sulle cose – soprattutto quelle luccicanti e che promettono meraviglie – non solo è dunque molto umano. Ma – come ci ricorda [Carl Gustav Jung](#) – «**Chi è forte ha dei dubbi, mentre è il dubbio a possedere chi è debole**» ... e la parte maligna del digitale ha una straordinaria capacità di occultarsi ... o – quando scoperta – di colpevolizzarci ("non è colpa sua ma nostra che siamo degli analfabeti digitali, non lo capiamo bene o lo usiamo male ..."). Viene in mente quella famosa frase di Baudelaire usata come payoff del film [I soliti sospetti](#) (quello del 1995 a regia di Bryan Singer con lo straordinario – e oggi vituperato – Kevin Spacey nei panni del mefistofelico boss criminale [Keyser Söze](#) – alias il piccolo truffatore Roger "Verbal" Kint): «**L'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste**». (*Le Spleen de Paris*, 1862)

La sfida delle organizzazioni del futuro è dunque Investire maggiormente in *soft skills*; per questo motivo temi come l'intelligenza emotiva, the *nudge* (la "spinta gentile") o l'intuito – che fanno parte del bagaglio di neuroscienza e psicologia comportamentale – entrano sempre più frequentemente nei lavori dei premi Nobel dell'economia (basti pensare a Simon, Kahneman, Thaler).

Come oramai è sempre più evidente, le *soft skills* hanno dunque ben poco di soft ... anzi sono molto *hard* sia nei contenuti, sia nei processi per costruirli ... sia nelle potenzialità che dischiudono a chi le possiede – il cosiddetto **soft-power** (apertura alle contaminazioni, gestione dell'ambiguità, saper navigare in ambienti informali, agilità nel lavoro e coordinamento da remoto, ...).

- Si chiamano *soft skills* non perché non siano toste, concrete e richiedano un forte sforzo di apprendimento ma perché i loro confini sono sfuocati e hanno l'ambiguità di una *téchne*.
- Chi padroneggia le *soft skills* non si limita ad apprendere sul campo (con l'esperienza, tramite il meccanismo del *learning-by-doing*) ma ha le capacità e sensibilità di migliorare ciò che ha appreso e consolidato ... se no apprende come un animale, che si ferma alla prima forma di apprendimento.

La parola *soft* richiama dunque il femminile e il propriamente umano – ad esempio l'intuizione, il pensiero critico ... tutto ciò che non è fattibile dalle macchine. Richiama una crescita meno tumultuosa ed ossessiva, una crescita che torni ad essere mezzo di un benessere diffuso e non fine a se stesso.

Soft, dunque, come antidoto contro le sempre più frequenti derive della crescita: ad esempio la perversione da innovazione, che vuole trasformare un mezzo (la tecnologia, il cambiamento, la crescita) in fine, vera e propria aberrazione metonimica della misurazione: confondere la parte (i KPI) con il tutto (gli obiettivi aziendali e la CSR).

Soft come bagaglio di risorse emotive: una mente "bi-sociativa" che può abitare la complessità ... e che non solo mi "dice" di andare fuori dalla mia confort zone (leggendo oltre l'apparente come ci ricordava Antoine de Saint-Exupéry, «*Voici mon secret. Il est très simple: on ne voit bien qu'avec le coeur. L'essentiel est invisible pour les yeux*») ma che riesce a fare quelle cose dove il *logos*, la mente calcolante – si blocca. Ad esempio Aristotele ha sempre ricordato ai retori che il *pathos* è più efficace nel convincere che non il *logos*.

La caratteristica è il suo non essere facilmente estraibile e veicolabile, il suo essere tacito. Infatti, come la conoscenza tacita, le *soft skills*:

- **si affinano strada facendo**, richiedendo di provare e allineare progressivamente diverse componenti. Dice un antico proverbio cinese: «*raccontami e dimenticherò, mostrami e forse ricorderò, fammi provare e io capirò*»;

- **si irrobustiscono se esposte ad eccezioni e “luoghi” dove non si applica la regola:** il processo di sistematizzazione deve pertanto concentrarsi sui casi più estremi, non come eccezioni ma come situazioni emblematiche;
- **si alimentano dalle connessioni e da una visione sistemica:** l’esperto guarda oltre ciò che ha fatto, oltre il suo dominio di competenze e coglie le precondizioni e le implicazioni delle sue azioni nel sistema in cui è immerso; e sa bilanciare tra regole formali ed euristica riuscendo a velocizzare le decisioni e intuendo quando la regola non si applica;
- **richiedono *framing* e conoscenza codificata pregressa per assimilare la componente tacita;** ci vuole molto studio preparatorio e una conoscenza delle regole per poterle superare ...
- **richiedono un notevole sforzo di “estrazione”:** quello che percepiamo come tacito è spesso più legato all’incapacità della persona di sistematizzarlo e raccontarlo in modo avvincente e utile (a causa di una scarsa capacità narrativa e persuasiva) o di distinguere cose importanti da elementi secondari o di contesto. L’essere tacito non è necessariamente un attributo strutturale della conoscenza (che cioè non è possibile codificare) ma è legato agli strumenti che si utilizzano per rappresentarla. È un tema più retorico che conoscitivo, epistemologico più che ontologico direbbero i filosofi; dipende cioè da una nostra incapacità di estrazione e di inadeguatezza del packaging in cui avvolgere la conoscenza, più che da limiti intrinseci della conoscenza stessa.

La **maestria** nel padroneggiare le *soft skills* opera su 3 dimensioni: sapere, sentire, conoscere il contesto e – quando padroneggiata – crea un ciclo virtuoso che consente di adattare il comportamento (pensare E sentire) allo specifico contesto in cui si opera. Nelle sue forme estreme – quando si opera solo su una delle dimensioni – si ha:

- la **pura conoscenza** (il sapere) che si impara studiando – anche da solo – e genera conoscenza codificata; questo processo è spesso facilitato dal **tutor**;
- il **puro sentire** (intelligenza emotiva) che si forma e si irrobustisce con l’introspezione; questo processo è spesso facilitato dal **coach**;
- la **pura pratica** (l’esperienza) che si impara sul campo facendo, facendo e facendo e che spesso non viene sottoposta a pensiero critico; questo processo (o meglio percorso) è facilitato dal **mentor**.

La maestria **si impara facendo, osservando e riflettendo su quanto fatto e soprattutto confrontandosi con i maestri**: serve dunque l’ausilio di un **maieuta** (che unisce le funzioni di *tutor*, *coach* e *mentor*) che guida nel percorso educativo adattandolo di volta in volta alle specificità e alle fasi di apprendimento (il suo «modo di procedere» direbbero gli educatori gesuiti) del discente.

Talvolta – quando il target è un gruppo e non solo una figura singola – il maieuta deve giocare anche un ruolo manageriale (di **shadow management**), per guidare il team nel percorso di apprendimento rispettando tempi e obiettivi, forzando a trovare tempo per l’apprendimento in agende difficili se non impossibili e gestendo le dinamiche di team che possono nascere da un percorso collettivo molto orientato ai risultati.

In questo percorso è importante individuare i **«tipping point» educativi** che nascono in specifici contesti formativi e «aprono» all’approfondimento di specifiche competenze tacite, diventando delle vere e proprie parole chiave per accedere a pezzi di conoscenza. Questi momenti della verità del percorso educativo «aprono» dunque all’approfondimento della competenza che “sfugge”.

Che Fare ?

Innanzitutto mettere a fuoco le *soft skills*, coglierne i contorni, l’utilità, e il loro collegamento con le proprie attività professionali. Competenze come –team leadership, pensiero critico, gestione delle ambiguità – sono fondative e si applicano (devono applicare) a tutti i business e i contesti aziendali e imprenditoriali. Altre, invece, dipendono dai contesti specifici: in alcuni realtà sono importanti le capacità di *decision*

making, in altre il *sense making* e la capacità di connettere i puntini, in altre ancora le abilità negoziali e la gestione dei *multiple stakeholder*.

Due contributi provenienti dalla sapienza antica – risalenti alla Grecia delle origini – ci possono aiutare a mettere maggiormente a fuoco la natura e specificità delle *soft skills*.

Innanzitutto il concetto antico di **téchne**, dove ragione ed emozione, studio ed esperienza si alimentano vicendevolmente e si legano in una miscela straordinaria e ad alto potenziale. I Greci consideravano la *téchne* un impasto indissolubile di metodo generalizzabile e abilità individuale. Le competenze chiave erano infatti considerate, nell'antica Grecia, forme d'arte e l'espressione usata in greco antico per indicarle (la *téchne*) univa sia il metodo (la *tecnica*) sia il risultato dell'applicazione di tale metodo (il prodotto artistico). Quando l'artista era eccellente, il suo prodotto (l'arte) superava il metodo stesso (pensiamo ad esempio al cubismo di Picasso). Vi è dunque un'ambiguità strutturale nel concetto di *téchne*, ambiguità addirittura doppia:

- perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento;
- perché designa tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve al genio del creatore.

In secondo luogo il concetto di **metis**. Nella Grecia arcaica *metis* era una divinità femminile, figlia di Oceano; come nome comune indicava, invece, un'intelligenza astuta e obliqua, accorta e polivalente, prudente e mobile, capace di attraversare orizzontalmente tutti i settori dell'esperienza concreta: quella dell'astuto Ulisse, per intenderci. (ottimo l'approfondimento di Antonio Valleriani in *Pellegrini nel labirinto del mondo. Gracián e Comenio educatori del Barocco*).

La *metis* è una forma d'intelligenza e di pensiero, un modo di conoscere che comprende un insieme complesso, ma molto coerente, di atteggiamenti e comportamenti mentali che uniscono 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, un'esperienza acquisita dopo lunghi anni.

«L'intelligenza metica è a suo agio nel regno dell'ambiguo e dell'imprevedibile, per cui rifugge dalla misura precisa, dal calcolo esatto e dal ragionamento rigoroso. E tanto nell'uomo quanto nell'animale appare vigile e molteplice, acuta e doppia, screziata e ondeggiante, per rendersi inafferrabile e controllare realtà fluide e instabili. Vincere una realtà ondeggiante, quasi inafferrabile per le continue metamorfosi, è possibile solo con una maggiore mobilità che assicura una complicità col reale; per questo la *metis* procede obliquamente».

È allora necessario ripristinare la **tradizione occidentale dell'istruzione liberale**, tradizione cresciuta nell'atmosfera libera della città-Stato greca e il cui scopo era di formare donne e uomini sia a vivere in un mondo complesso e imprevedibile sia a essere buoni cittadini e cioè «'cittadini socratici', ossia individui capaci di riflettere, criticare le abitudini e le tradizioni, e discutere insieme ai loro concittadini gli argomenti pro e contra una data decisione», come osserva [Martha Nussbaum](#) nel suo *Quattro modelli di filosofia politica*. Liberi dunque da pre-giudizi.

Liberale in quanto formava donne e uomini liberi in quelle arti che andavano possedute prima di affrontare lo studio dei mestieri, per poter inserire le competenze professionali su solide fondamenta di pensiero e non appoggiarle su un acquitrino paludoso. Arti che erano dunque essenziali per l'esercizio della funzione a loro confacenti: soprattutto una consapevolezza più profonda in quanto individui, unita a una comprensione delle leggi del pensiero e delle regole della logica, all'arte di parlare e di persuadere e a una conoscenza esatta del valore delle parole. Molti protagonisti della rivoluzione digitale hanno compreso il debito della conoscenza umanistica al successo delle loro imprese.

- Uno dei credo di Adriano Olivetti era che la diffusione delle scienze umane fosse trasversale e necessaria anche in un'industria a elevato contenuto tecnologico in quanto facilitava un progresso equilibrato dell'impresa ed evitava gli eccessi del tecnicismo, contribuendo a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi. Un esempio è la centralità della bellezza: «la bellezza è un momento essenziale dello spirito. Senza la bellezza, senza l'esperienza della bellezza, un uomo non

sarebbe completo. Ora, anche una macchina da scrivere può essere bella». Già nel lontano 1933 suo padre Camillo ribadiva il collegamento indissolubile fra arti liberali e mestieri professionali: «non vi è divisione netta tra lavoro manuale e lavoro intellettuale; tutti i lavori, se fatti bene, richiedono uno sforzo d'intelligenza».

- «By not teaching our children liberal arts we will hinder their capacity to innovate» osserva Axelle Tessandier in *Mixing liberal arts and technology for success in Silicon Valley*.
- In uno dei suoi ultimi interventi pubblici, Steve Jobs ribadì questo concetto in modo molto efficace: «We're not just a tech company, even though we invent some of the highest technology products in the world. It's the marriage of that plus the humanities and the liberal arts that distinguishes Apple ... It's tech and humanity».

Osservava il grande filosofo ed educatore [John Dewey](#) in tempi non sospetti: «La preparazione punta oramai su quel tipo di cose che una macchina ben programmata riesce a fare meglio di un essere umano, e lo scopo principale dell'istruzione, il raggiungimento di una vita ricca di significato, appare inutile e messo da parte.» (*Democrazia e educazione*, 1915)

Come può avvenire, dunque, la “fabbricazione” delle soft skills?

Innanzitutto ricordandosi che la vera conoscenza non è sempre solo progressiva; talvolta torna indietro, prende altre strade, rinnega ciò che era certezza, ripensa se stessa (nei soprattutto nei cosiddetti salti di paradigma).

Inoltre puntando a fornire non solo abilità nel fare ma anche discernimento nel decidere: la conoscenza deve quindi trasformarsi in sapienza e capacità anche di comprendere o “creare” un fine, una comprensione, cioè, in grado di dare direzione e motivazione al fare.

Infine richiede tempo e fiducia; tempo per raggiungere quella soglia – quel punto di svolta (*Tipping Point* secondo la felice espressione coniata da [Gladwell](#)) – che consente di passare dalla semplice aggiunta di conoscenza “esterna”, a una vera propria trasformazione dell'individuo; fiducia nell'accettare di non riuscire sempre a «misurare» quanto appreso finora. La sfida è dunque **cambiare più che i comportamenti, la mentalità** innanzitutto di manager e imprenditori.

Bisogna quindi leggere molto (classici della letteratura, saggi, testi fondativi della filosofia, libri divulgativi su psicologia e neuroscienza, manuali di retorica, discorsi celebri, ...). Come diceva Bernardo di Chartres, noi siamo come nani sulle spalle di giganti, così che possiamo vedere più cose di loro e più lontane, non certo per l'acume della vista o l'altezza del nostro corpo, ma perché siamo sollevati e portati in alto dalla statura dei giganti. Senza il contributo dei classici, dei pensatori, intellettuali e scopritori che ci hanno preceduto rimaniamo dei nani.

E ancora di più dedicare tempo e metodo per osservare con più attenzione il contesto in cui ci muoviamo e reimparare ad essere curiosi, a stupirci dei particolari minuti, delle piccole cose, dell'inatteso e impreveduto. Come ci ricorda [Platone](#), «è proprio del filosofo essere pieno di meraviglia [*tháuma*]: e il filosofare non ha altro cominciamento che l'essere pieno di meraviglia» (*Teeteto*).

E poi imparare a organizzare e ricordare ciò che leggiamo e osserviamo (per un approfondimento sul come organizzare la nostra conoscenza grazie agli strumenti digitali vedi [Il sé digitale. Apprendimento, oblio e memoria personale nell'era della rete](#)). E infine riflettere su quando raccolto e assimilato e interrogarsi in modo sistematico per trovare nuovi significati, nuove connessioni, nuovi indizi ...

Su questa base vanno poi inseriti i processi formativi legati al contesto più strettamente lavorativo; processi però ibridi, in grado di unire sessioni frontali “tradizionali” (anche se fortemente interattive) con attività progettuali in team (*co-design*) capaci di porre ai partecipanti sfide reali che nascono nel contesto di lavoro e che – se ben affrontate e padroneggiate – possono produrre nuove soluzioni e venire proposte addirittura ai vertici aziendali per una loro concreta implementazione; un percorso che oscilla continuamente fra formazione e progettazione. Per assicurare efficacia e direzione, questo metodo educativo richiede anche

la presenza continuativa di un *mentor – mentor* più di progetto e di team che non di singole figure professionali; una nuova figura professionale ribattezzata da McKinsey “*agile mentor*”.

Il format di supporto al cambiamento che uso con maggiore frequenza e che unisce questa filosofia educativa alle sfide concrete e specifiche che nascono negli ambienti di lavoro è articolato nel seguente modo:

1. un **seminario introduttivo** per inquadrare il tema e gli obiettivi, introdurre un po' di teoria, identificare i temi di lavoro e avviare il *team-work*;
2. un' **attività di lavoro in team (co-design)** da casa, che prevede anche l'identificazione, per ogni team, di un *team leader* che tenga le fila e garantisca tempi e qualità dei risultati;
3. alcune **sessioni di team mentorship** (in presenza o in skype) per orientare correttamente e finalizzare il lavoro di gruppo e integrare il *know-how* del *team* con un po' di saperi pratici. Talvolta queste sessioni di avanzamento sono completate con pillole formative di circa mezz'ora, il cui bisogno emerge durante il lavoro di *co-design*: seminari di approfondimento molto concentrati e dove si danno elementi pratici, contestualizzati con il contesto e utili per procedere con il *project work* in corso;
4. alcuni **seminari di “rinforzo”** – di maggiore respiro rispetto alle pillole – su temi utili per mettere meglio a fuoco il lavoro dei *team* e dare loro maggiori competenze; come ci ricorda Albert Einstein «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati»;
5. la **restituzione del lavoro con la presentazione di ciascun team ai capi** – in formato “*pitch*” – dei risultati/proposte insieme a una riflessione conclusiva su ciò che si è appreso.

Per le figure apicali – quelle non solo più importanti ma anche più esposte al cambiamento – vanno infine previsti dei cicli individuali di *mentorship* il cui fine è mettere a punto l'“ultimo miglio” del cambiamento e facilitarne la messa in pratica trovando, di volta in volta, un equilibrio tra le sfide del contesto e l'agenda e specificità individuali.

Negazionismo digitale: come aggirare le barriere di chi teme l'innovazione

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale ([Donald Norman](#))

Dall'esperienza (e i molti fallimenti ...) relativi ai percorsi di *Digital Transformation* delle PMI emergono una serie di lezioni che è necessario tenere presente se si vuole disegnare un percorso sistematico di supporto che abbia il successo che si merita. In particolare risulta necessario:

1. proporre un percorso di *Digital Transformation* che dipenda dallo stato di digitalizzazione pregresso di ogni singola azienda e non solo dalla sua dimensione o settore economico di appartenenza;
2. Investire non tanto nella formazione di esperti di digitale da inserire nell'azienda quanto nella trasformazione del *mindset* dell'imprenditore nei confronti della rivoluzione digitale;
3. Superare il “negazionismo digitale” con un approccio comunicativo diverso e più efficace;
4. Sostituire la formazione teorica in aula e l'addestramento a specifiche applicazioni con una formazione “progettuale” agile, cooperativa e orientata alla trasformazione.
5. Completare il supporto alle PMI con altre tre azioni: scelta dei fornitori, gruppo di acquisto e utilizzo, finanza su misura.

A monte di queste cinque azioni risulta infine necessario – per irrobustire l'ecosistema entro il quale le aziende possano avviare con efficacia il loro processo di digitalizzazione – formare e rendere disponibili sul mercato alcune nuove figure professionali – con un back-ground digitale ma una sensibilità e conoscenza

del mondo delle PMI e una capacità empatica per sapersi relazionare con gli imprenditori anche su temi ansiogeni che spingono a meccanismi difensivi.

Queste azioni hanno tra di loro una relazione circolare. Infatti se ci si concentra solo su alcune di esse non c'è la massa critica sufficiente per avviare tutte le componenti necessarie ad attivare una trasformazione digitale di successo. Inoltre un'anomalia di funzionamento in una di esse incide sui risultati di tutte le altre.

Entriamo un poco nello specifico.

Innanzitutto un supporto efficace al digitale si basa non solo sulla dimensione dell'azienda ma anche (e forse soprattutto) sulla **fase in cui l'azienda si trova nei confronti del digitale**. La dimensione – e ovviamente il settore merceologico – non sono dunque l'unico criterio per caratterizzare il tipo di supporto e di soluzioni digitali necessarie.

In particolare le realtà «digiune» del digitale richiedono un metodo (comunicativo, commerciale e di supporto) diverso da quello ordinario e non solo «un poco meno tecnico e molto più rassicurante».

Nello specifico possiamo identificare tre fasi relative *Digital Transformation* – prima adozione, irrobustimento aziendale, creazione di un vantaggio competitivo grazie al digitale. Queste fasi si differenziano in maniera profonda fra loro rispetto a ciò di cui necessitano in termini di supporto.

La differenza non sta solo in una diversa intensità e sofisticazione delle soluzioni da proporre, in una semplificazione dei termini tecnici per illustrarle e in una riduzione degli importi economici in gioco. Serve infatti un diverso approccio al racconto, nella formula commerciale, nella tipologia di assistenza e negli strumenti formativi utilizzati. In parole povere serve una vera e propria *Roadmap* della *Digital Transformation* pensata opportunamente per i neofiti del digitale, ed è fondamentale che le PMI che decidono di entrare in questo percorso non solo partano con il «piede giusto» ma anche che non «escano dal seminato» e prendano vie – quando decidono ad esempio di utilizzare applicazioni “di moda” o spinte dal fornitore di turno – che non portano da nessuna parte.

Queste tre fasi indicano la necessità di costruire una piattaforma di soluzioni a complessità (ed esperienza) crescente in modo che ogni azienda possa adottare le soluzioni più confacenti ed efficaci allo stato di digitalizzazione in cui si trova. Nello specifico:

INIZIARE (neofita: prima adozione)

- Controllo di gestione
- Sistemi di pagamento elettronici
- Raccolta sistematica delle informazioni sui clienti
- Prime iniziative di marketing digitale

CONSOLIDARE (utente: irrobustimento aziendale)

- Gestione integrata e proattiva dei clienti
- *Redesign* dei processi operativi per avere la massima automazione
- Vendita online (in Italia)

COMPETERE (esperto: creazione di un vantaggio competitivo)

- Ibridazione fisico-virtuale (prodotti, luoghi)
- Gamma di prodotti e servizi *only-digital*
- Uso pieno e continuativo degli strumenti di marketing digitale e «social»
- Internazionalizzazione (tramite marketing e vendita online)

In secondo luogo un'autentica trasformazione digitale di un'azienda non avviene se – contemporaneamente – vi è una **trasformazione del mindset dell'imprenditore nei confronti della rivoluzione digitale**. Non si tratta, infatti, né di “imbottire” l'imprenditore di termini tecnici e di conoscenza posticcia né di riempire la sua azienda di tecnologie digitali quanto piuttosto di metterlo in condizione di leggere la realtà e il contesto competitivo in cui opera con la lente del digitale. Serve un “*Digital State of Mind*” che consenta di comprendere le priorità su cui investire, di scegliere quando conviene digitalizzare e

quando no, di identificare i lati oscuri del digitale e i suoi effetti collaterali, di comprendere le pre-condizioni esecutive e perimetrarne gli impatti attuativi desiderati. Molto più strategia che non tecnologia.

Nel rapporto *Il potenziale delle piccole imprese familiari e tradizionali per stimolare lo sviluppo e la crescita economica nelle regioni* approvato il 18 ottobre 2017 dal Comitato Economico e sociale europeo (con relatore Dimitris Dimitriadis) questo concetto è ribadito con estrema chiarezza: «Pertanto, per le PMI tradizionali e per quelle situate nelle regioni meno sviluppate dell'UE, gli strumenti strategici di vitale importanza non sono quelli incentrati sulla promozione dell'innovazione, l'accesso ai nuovi mercati, l'internalizzazione, l'accesso ai mercati dei capitali e così via, quanto piuttosto quelli che aiutano le PMI a migliorare se stesse e le proprie prestazioni nell'ambito delle loro attività primarie, come ad esempio strumenti che agevolino l'accesso al credito bancario ordinario, alle informazioni, a una forza lavoro qualificata e ad opportunità imprenditoriali immediate (miglioramento dell'operatività quotidiana) ... Il principale fattore di successo è una cultura di condivisione delle risorse organizzative e delle reti di sostegno ... Un'importante misura strategica dovrebbe essere quella di rafforzare la "qualità" dei titolari e/o gestori delle PMI, dal momento che all'interno di tali aziende tutto è direttamente correlato a tale fattore.»

La sfida è dunque educativa e non solo addestrativa. Ma se il processo formativo delle PMI è completamente lasciato in mano ai fornitori ICT, il suo risultato non può che essere addestrativo e acritico verso le potenziali complessità e problematicità. È in questo ambito che è nata l'espressione **alfabetizzazione digitale** che, oltre ad essere una espressione "oscena" (si sta dando in modo gratuito dell'analfabeta agli imprenditori ...) punta semplicemente a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre ciò che serve è costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta infatti conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale 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
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

Per questi motivi, se si vuole misurare la salute digitale di un'impresa e identificare un idoneo percorso di irrobustimento, è molto più importante lo **Skill Assessment** delle risorse chiave dell'impresa (a partire dell'imprenditore) più del *Self Assessment 4.0* (che vuole descrivere lo *status quo* digitale dell'impresa in termini di investimenti e asset digitali e inoltre fa emergere – nel questionario standard – sogni stereotipati più che progetti motivati). Anche in quest'ultimo strumento appaiono chiaramente gli orientamenti voluti dai fornitori ICT: infatti l'ipotesi alla base della rilevazione è "più digitale hai meglio stai".

Inoltre una parte dello *Skill Assessment* deve valutare la competenza strategica dell'imprenditore. Infatti, come abbiamo appena visto, un'adeguata trasformazione digitale richiede che l'imprenditore si (ri)occupi di **temi strategici per la sua azienda** – ma **riletti con la lente del digitale** – al fine di identificare le sue priorità/necessità, definire i conseguenti obiettivi (realistici) e metriche; poi – e solo a valle di queste decisioni – selezionare le migliori soluzioni tecnologiche.

La strategia – oggi necessariamente impastata col digitale – è troppo importante e personale per farla fare a degli sconosciuti e "sedicenti" esperti di digitale" (mi si passi questa rielaborazione di un famoso detto di Clemenceau). Un modo provocatorio per riaccendere negli imprenditori il pensiero strategico e la voglia di fare meglio e di capire il futuro sempre più incerto potrebbe essere un dialogo aperto dall'espressione «Caro imprenditore, ti piacerebbe ...?» a cui fare seguire una serie di domande che forzano la riflessione strategica (e il necessario (ri)posizionamento dell'impresa in un mercato sempre più digitalizzato). Ad esempio:

- Ti piacerebbe ... liberare un po' del tuo tempo per fare qualcosa di più utile per la tua azienda?

- Ti piacerebbe ... conoscere meglio i tuoi clienti .. anche quelli che pensi di conoscere bene?
- Ti piacerebbe ... spendere meno per ciò che ha sempre fatto ... e continuerai a fare?
- Ti piacerebbe ... "catturare" chi non sentiva il bisogno di comprare ciò che vendi?
- Ti piacerebbe ... trasformare chi ha comprato da te in un efficace promotore del tuo negozio?
- ...

La terza lezione ci suggerisce la necessità di una **innovazione radicale nei processi di comunicazione**.

Chiunque abbia provato a illustrare a un neofita del digitale – poco consapevole o alle prime armi – delle soluzioni innovative digitali si è trovato di fronte a un muro comunicativo; un vero e proprio «**negazionismo digitale**» che tende a ignorare la realtà e ad articolarsi con specifici pre-giudizi, che si manifestano con una tipologia ricorrente di affermazioni:

- «non mi serve»
- «ho altre priorità in questo momento»
- «non è per me (... non mi sento in grado)»
- «non ho tempo per gestirlo (... e non saprei a chi farlo gestire)»
- «costa troppo (... e non ho i soldi per comprarlo)»
- ...

È pertanto necessario entrare nel cuore di queste *bias* cognitive per capirne ragioni, paure e manifestazioni (spesso non facilmente riconducibili a semplici meccanismi di difesa) e aggirarne la strategia “difensiva”.

Non è un caso che l’ultimo premio Nobel per l’economia sia andato a uno psicologo cognitivo – Richard Thaler – noto al grande pubblico per le sue teoria sulla “spinta gentile” (*The Nudge*). È infatti sempre più frequente che decisioni “giuste”, giuste non solo per singoli individui ma a per la collettività, vengano rifiutate per pregiudizi, valutazioni errate, o timori infondati legati più all’ignoranza dell’argomento che non alle intrinseche pericolosità. Per questi motivi è necessario rimettere al centro la retorica e le neuroscienze come strumenti per indurre comportamenti migliori e mettere a punto tecniche comunicative *ad hoc* per supportare il cambiamento (di comportamenti ma soprattutto di mentalità, di *mindset*) e l’introduzione dell’“innovazione-che-può-far-paura”.

La comunicazione delle soluzioni digitali da parte dei fornitori e le modalità di primo presidio digitale verso PMI e professionisti neofiti vanno pertanto completamente ripensate perché – nel corso degli anni – hanno dimostrato la loro scarsa efficacia. In particolare fra le cause vi sono:

- un abuso di linguaggi iper-tecnici e spesso incomprensibili anche a chi li usa;
- i convegni e le argomentazioni commerciali costruite esclusivamente sulle «buone pratiche» per loro natura spesso inimitabili;
- una sfiducia strutturale – tipica verso la novità tecnologica – verso chi non si conosce e non si è in grado di valutarne le competenze e le utilità.

Due azioni sono particolarmente necessarie e urgenti per migliorare questo contesto comunicativo:

1. uso diffuso della comunicazione «gentile» delle novità tecnologiche che usi i suggerimenti della retorica e delle neuroscienze;
2. superamento delle barriere psicologiche verso il nuovo grazie a un utilizzo diffuso delle relazioni di prossimità e di fiducia.

In particolare può essere molto efficace organizzare dei momenti di confronto fra imprenditori che siano informali e lontano dai riflettori, dove si possano raccontare anche le dimensioni problematiche sorte nei processi di digitalizzazione, i timori ed errori poi superati ma che hanno disorientato, le ingenuità che si tende a non ammettere, ... Un po’ come i celebri “12 passi” adottati nelle riunioni degli “alcolisti anonimi”, capaci di cambiare anche i comportamenti più tenaci e distruttivi.

Un quarto punto emerso dall’analisi dei progetti di *Digital Transformation* delle PMI suggerisce di sostituire la formazione teorica in aula e l’addestramento a specifiche applicazioni con una **formazione “progettuale” agile, cooperativa e orientata alla trasformazione**. Una formazione al digitale «progettuale» e su misura, dunque, basata sui seguenti punti:

- non tanto lezioni teoriche ma **esperienza sul campo**, sperimentata direttamente sul proprio business;
- formazione usando **strumenti simili a quelli che verranno impiegati** a valle della *Digital Transformation* (ad es. con formule d'acquisto tipo «*try & buy*» o con soluzioni dimostrative con prodotti reali ma semplificati);
- presenza di **tutor** che aiutino l'imprenditore nei momenti più delicati (tipicamente all'inizio del processo di apprendimento) e parlino il suo linguaggio;
- creazione (e supporto) di **comunità di pratica** sull'uso del digitale, dove gli imprenditori possono scambiarsi esperienze (condividendo anche timori, fallimenti, delusioni) e aiutarsi vicendevolmente.

È fondamentale non tanto avere degli operativi che sappiano usare gli strumenti digitali quanto, come abbiamo visto, **creare cultura digitale nell'imprenditore o fra i decisori**. Le decisioni digitali (e la comprensione profonda del loro impatto) NON sono, infatti, delegabili.

Per rendere efficace questo tipo di formazione può essere opportuno creare un **laboratorio di progettazione digitale** il cui obiettivo sia calare le opportunità del digitale negli specifici casi imprenditoriali. Il laboratorio dovrebbe essere organizzato in 5 specifiche attività:

1. momento iniziale di ascolto in aula delle singole esigenze, a cui segue una sessione interattiva – sempre in aula e nella stessa giornata – per approfondire le opzioni progettuali più realistiche (con un confronto operativo e “orizzontale” fra le imprese partecipanti);
2. approfondimento progettuale individuale fuori dall'aula che, ove possibile, si “appoggia” anche alle esperienze degli altri partecipanti;
3. momento di supporto intermedio (sessione individuale di *mentorship*) con il docente per verificare il lavoro fatto e rispondere ai quesiti che sono sorti durante l'approfondimento individuale e fornire ulteriori elementi di analisi;
4. follow-up con approfondimenti progettuali individuali fuori dall'aula;
5. seminario finale in aula dove ogni impresa illustra – di fronte al *mentor* e ai partecipanti – i risultati degli approfondimenti progettuali che vengono commentati in modo collettivo, per aggiungere ulteriori elementi di comprensione.

Solo partendo da casi concreti e rilevanti e creando un percorso progettuale il cui traguardo è l'investimento per introdurre nuove soluzioni si può assicurare un reale cambiamento – sia delle mentalità che delle azioni conseguenti.

Infine l'approccio progettuale proposto richiede di **completare il supporto alle PMI con tre ulteriori azioni**:

1. pre-selezione e pre-contrattualizzazione di un gruppo di fornitori adatti a PMI alle prime armi con il digitale;
2. creazione di gruppi di acquisto, utilizzo e gestione del digitale;
3. messa a punti di strumenti finanziari “cuciti” sul digitale.

Innanzitutto è necessario **pre-selezionare e pre-contrattualizzare un gruppo di fornitori** adatti alle PMI alle prime armi con il digitale. Infatti chi ha poca esperienza sul digitale difficilmente possiede le competenze adeguate per valutare obiettivamente – in modo comparativo – la qualità delle competenze e l'adeguatezza dell'offerta dei fornitori digitali. Inoltre queste aziende difficilmente conoscono la contrattualistica del mondo digitale – spesso complessa e oscura anche per gli esperti. E, soprattutto nel digitale, un contratto svantaggioso o mal scritto può rendere problematiche anche la miglior soluzione tecnologica.

Per tanto il poter accedere a un gruppo di fornitori precedentemente selezionati oltre a velocizzare il processo di scelta e a migliorare il *fit* – sia funzionale che di prezzo – tra offerta e domanda, consente anche di creare su uno specifico territorio importanti economie di scopo. Infatti se più aziende comprano la stessa soluzione digitale è più facile e conveniente investire in competenze di supporto per poter fornire agli acquirenti quel tipo di supporto, critico soprattutto nelle fasi iniziali di adozione delle nuove soluzioni digitali, capace di spostare l'ago della bilancia della *Digital Trasformation* da fallimento a successo.

In secondo luogo è fondamentale la **creazione di gruppi di acquisto, utilizzo e gestione del digitale**. Questo strumento, infatti:

- aumenta in modo significativo il potere negoziale delle singole aziende verso i fornitori;
- consente la condivisione continuativa di risorse pregiate (ad esempio un esperto di social media) che singolarmente le aziende non si potrebbero permettere;
- consente di delegare a un terzo di fiducia (ad esempio il CTO del gruppo di gestione) la gestione giornaliera dell'applicazione digitale e dei suoi output;
- facilita sinergie operative tipiche del digitale (condivisione informazioni, comunità di pratica per scambiare esperienze, dubbi, consigli, marketing digitale collettivo, ...).

Inoltre, la rivoluzione delle piattaforme software e le specificità e necessità proprie delle tecnologie digitali rendono questi gruppi profondamente diversi dai classici gruppi d'acquisto (energia, prodotti da rivendere, ...) dell'economia non digitale. Infatti:

- non si limitano ad abbassare i prezzi d'acquisto (anche se di molto), ma rendono possibile acquisti altrimenti impossibili e soprattutto assicurano una migliore qualità (come noto i fornitori più importanti non dedicano tempo alle piccole imprese);
- non creano dinamiche competitive fra gli acquirenti in quanto il digitale – seppur potente – è sempre uno strumento e non rappresenta il fattore competitivo della singola impresa.

Ciò richiede anche che l'imprenditore si abitui – se vuole operare nel digitale – a nuove forme di esternalizzazione, che siano fuori dalla logica padrone-dipendente-fornitore. Ad esempio consorzi, raggruppamenti d'impresa, partnership, free-lance condivisi, piattaforme software, ...

È utile notare che la rivoluzione digitale sta favorendo l'approccio "*platform*": la messa disposizione, cioè, di servizi tramite piattaforme tecnologiche – che si basa sul modello «cloud» e richiede una connettività Internet diffusa e di qualità. Una piattaforma di servizi consente alle aziende di:

1. utilizzare quello che serve ("*pay-per-use*") senza fare investimenti anticipati;
2. crescere gradualmente nei volumi di utilizzo man mano che diventa necessario, evitando i tipici problemi della scalabilità «a blocchi» legati agli investimenti in macchinari;
3. aggiornare «senza accorgersene» il servizio con le innovazioni più recenti man mano che le nuove soluzioni diventano disponibili senza il rischio di obsolescenza tecnologica (che invece si manifesta quando si compra la tecnologia).

La piattaforma si basa dunque sul concetto di «*as a service*», reso possibile tecnicamente delle soluzioni «cloud» ma oggi esteso a moltissime attività anche non digitali: ad esempio il *car sharing* – "*mobility as a service*" o i nuovi spazi-ufficio attrezzati e prenotabili da terzi anche per qualche ora – "*office as a service*".

Infine è necessario poter disporre di **strumenti finanziari "cuciti" sul digitale**, pensati cioè specificamente per la *Digital Transformation* di gruppi d'impresa.

Una delle barriere alla *Digital Transformation* è infatti il "*credit crunch*" (soprattutto verso le PMI), che diventa ancora più insuperabile quando l'oggetto del finanziamento sono i progetti di digitalizzazione, in quanto il rischio è prevalentemente attuativo e difficilmente verificabile *ex ante*. Quanto più un progetto digitale è trasformativo, tanto più la storia passata dell'azienda (i suoi bilanci) dice poco sulla sua capacità di gestire con successo la trasformazione.

La sfida del digitale è infatti, come abbiamo visto, un tema più strategico che non tecnologico: valutare un progetto di digitalizzazione è – nei fatti – una occasione per (ri)pensare al business in cui si opera nella sua interezza ... e al proprio grado di consapevolezza e di adeguatezza alle trasformazioni in atto. Per una PMI, la *Digital Transformation* è una «innovazione nella tradizione» che dipende molto dalle competenze dell'imprenditore e del suo staff. L'**analisi della bancabilità**, dunque, deve andare dall'azienda al progetto fino al management team (come sanno bene i *Venture Capitalist*, che si occupano prevalentemente di innovazione radicale e di trasformazione).

Per capire le potenzialità digitali dell'impresa è quindi necessario – come abbiamo visto poc'anzi – dare maggiore peso allo *Skill Assessment* dell'imprenditore e delle risorse chiave dell'impresa più che alla presenza di asset digitali (come invece tendono a suggerire i fornitori di soluzioni digitali).

Va dunque trasformato il processo valutativo delle PMI che chiedono un finanziamento per la crescita che vada nella direzione del *Venture Capital*: oltretutto non solo valutazione ma anche supporto a valle dell'approvazione del finanziamento.

Servono dunque servizi pensati specificamente per la *Digital Transformation* (collettiva) che consentano:

- accesso a capacità di valutazione di progetto specializzate in *Digital Transformation*, che si traduce sia in riduzione del rifiuto di finanziamento da parte delle banche (selezione ex ante di buoni progetti), sia in feedback alle aziende stesse su come realizzare «buoni progetti» digitali;
- supporto nella costruzione della richiesta di finanziamento secondo uno schema precedentemente condiviso con le banche di riferimento (e – se conveniente – promuovendo l'adozione delle piattaforme digitali delle stesse banche) che ne accelera l'approvazione;
- utilizzo di una garanzia collettiva per ridurre la barriera di accesso al finanziamento e renderlo più conveniente.

Come accennato all'inizio, per assicurare l'efficacia delle cinque macro-azioni sinteticamente illustrate, risulta necessario irrobustire l'ecosistema entro il quale le aziende possano avviare con efficacia il loro processo di digitalizzazione. Ciò richiede in particolare la **formazione di alcune nuove figure professionali** – con un back-ground digitale ma una sensibilità e conoscenza del mondo delle PMI e una capacità empatica per sapersi relazionare con gli imprenditori anche su temi ansiogeni che spingono a meccanismi difensivi.

Due sono le figure professionali più critiche:

- **il “risolutore di problemi applicativi” relativi all'utilizzo delle soluzioni software installate**, capace di affiancare l'imprenditore o il personale della PMI nelle fasi iniziali di adozione delle nuove applicazioni digitali;
- **Il “metereologo” dei dati**, capace di analizzare con periodicità tutte le tipologie di dati legate a una specifica piccola impresa (dati sia contabili che extra-contabili) e di commentarle usando il linguaggio dell'imprenditore suggerendo azioni rafforzative o correttive.

È allora evidente che se vi è stata sul territorio una politica di pre-selezione dei fornitori digitali su specifici ambiti applicativi – per facilitare e accelerare, lo ricordiamo, l'ingresso al digitale di aziende alle prime armi e con un bagaglio digitale molto contenuto – allora la possibilità di formare e rendere disponibili agli imprenditori questo tipo di competenze risulta particolarmente facilitato.

Se consideriamo infine un ambito economico specifico, ma centrale per la nostra economia e la vita delle nostre città – il negozio di vicinato o la bottega artigiana – vi è una terza figura sempre più necessaria:

- **Il “tecno-vetrinista”**, specializzato nella gestione della componente digitale e dei contenuti (e anche nelle opzioni di lay-outing) relative alla vetrina del negozio (nella sua dimensione sia fisica che on-line)

Queste figure hanno certamente delle competenze ICT, ma non solo quelle: sono infatti più vicine alla domanda che non all'offerta, capaci di rafforzare (e rassicurare) gli imprenditori nell'uso corretto delle nuove soluzioni digitali. Una volta venduta una soluzione digitale, infatti, il fornitore scompare lasciando l'utilizzatore da solo nel percorso di apprendimento. Non si tratta solo di comprensione delle nuove funzionalità acquisite e di addestramento alle nuove modalità operative ma di progressivo cambiamento della propria mentalità, del come ripensare all'operatività quotidiana, del come leggere dati e statistiche per evitare errori già fatti e ricercare sistematicamente miglioramenti o innovazioni.

È in questo ambito che dovranno nascere i nuovi servizi di supporto alla digitalizzazione delle PMI in grado di farci recuperare il gap – oggi sempre più grande – con i nostri pari europei.

I sistemi di rappresentanza e la sfida del digitale

Il nostro compito è di creare oggi il passato di domani (Oscar Niemeyer)

“Il digitale disintermedia”. Questa è una delle massime generate dalla Rete (come “informazione è potere” oppure “la grande opportunità dell’essere *always-on*”, sempre connessi”) che ha ingannato aziende, istituzioni e politici. I fenomeni attivati dalla rivoluzione digitale sono complessi e non riassumibili da semplici massime da collezionare nel proprio aforismario. La realtà che stiamo vivendo non riduce a slogan facili da maneggiare.

Il concetto di rappresentanza è complesso e ricco. L’epistemologo francese Bruno Latour ne svela (in *Politica della natura*) la ricchezza e articolazione, “giocando” sui molteplici significati della parola rappresentanza. Tre sono infatti gli assi che definiscono un sistema di rappresentanza:

1. La **rappresentazione** del mondo (e cioè un modo di intendere il contesto – società, mercato, trend, dinamiche tecnologiche, ... – in cui si sta operando, le sue regole di funzionamento, le sue sfide, ...). È l’ambito proprio dell’epistemologia.
2. La **rappresentanza** degli interessi (e cioè il mandato per la tutela degli interessi di qualcuno – l’essere «portavoce» di uno specifico gruppo). È l’ambito proprio della politica.
3. Il **rappresentare** le proprie ragioni verso le istituzioni (e cioè l’insieme di strumenti, tecniche e «rituali» – spesso simili a rappresentazioni [teatrali] – che danno forma a modalità specifiche di atteggiarsi, di comportarsi, di comunicare e di agire). È l’ambito proprio della comunicazione.

Un sistema di rappresentanza, quindi, è un’entità che ha come obiettivi <vo il **rappresentare interessi aggregati utilizzando specifiche modalità di azione che si basano su una particolare rappresentazione del mondo**.

Il digitale sta rivoluzionando tutto: il mondo in cui viviamo, gli interessi e i bisogni che questo mondo origina e le modalità di comunicazione e di lobbying. E questa trasformazione è profonda, inarrestabile e continua. Per questi motivi anche i sistemi di rappresentanza ne sono fortemente coinvolti.

La lettura monodirezionale e semplicistica del digitale come agente disintermediatore, come cioè la causa principale del processo di eliminazione dei corpi intermedi – quasi a volerlo “tirare fuori” dai temi della rappresentanza – è davvero una modalità frettolosa e inefficace di leggere un fenomeno per sua natura complesso e irriducibile a semplici titoli giornalistici.

Come osservano Jay David Bolter e Richard Grusin nel loro celebre “*Remediation, Competizione e integrazione tra vecchi e nuovi media*”, i «media operano attraverso un continuo processo di commento, riproduzione e sostituzione reciproca; e questo processo è inerente ai media stessi. I mezzi di comunicazione hanno bisogno l’uno dell’altro per poter funzionare.» ... la **rimediazione** incorpora i vecchi media in uno spazio digitale allo scopo di criticarli e rimodellarli. La nostra cultura esprime infatti logiche contraddittorie rispetto al bisogno sia di immediatezza sia di ipermediazione, desiderando, allo stesso tempo, sia moltiplicare i propri media che eliminare ogni traccia di mediazione. Detto in altro modo vorrebbe cancellare i propri media nel momento stesso in cui li moltiplica.

Oltretutto il digitale sta trasformando – come ha già fatto per molti facebook con il concetto di “amicizia” – la stessa differenza tra mezzo e fine. Da sempre il mezzo è tale in quanto rende possibile un fine ... Macchiavelli ci ricordava a questo proposito che «il fine giustifica i mezzi». Il mezzo digitale può, invece, contribuire anche a ridefinire i fini. Infatti

- rende conseguibili fini prima inimmaginabili (dimensione «abilitante» del digitale);
- aggiunge costi al conseguimento del fine spesso non ipotizzabili a priori (lati oscuri del digitale).

È quindi quasi impossibile avere dei fini (obiettivi ... ad esempio il cambiamento organizzativo) che non siano resi possibili ma anche trasformati dal mezzo digitale.

Inoltre il digitale rende possibili nuovi «corpi intermedi» con «piccolo corpo», quasi trasparente e caratterizzati da una limitatissima responsabilizzazione sui servizi erogati ma da un’enorme potere (informativo, tecnologico, finanziario, legale, ...) in mano agli azionisti delle società che le controllano tali

corpi intermedi. Parlo naturalmente delle **piattaforme** e quindi di aziende come Amazon, Uber, Airbnb, ... Riprenderemo il tema più avanti.

Per comprendere allora in profondità i campi di azione e i processi trasformativi in atto resi possibili dalla rivoluzione digitale e anticiparne le future dinamiche è, io credo, utile riflettere sui suoi contributi – in corso e futuri – in ciascuno dei tre assi che definiscono un sistema di rappresentanza.

Come sarà evidente nel corso di questa riflessione – per sua natura breve e introduttiva a un discorso più ampio – se si vorrà cogliere in pienezza le straordinarie opportunità offerte dal digitale e, nel contempo, ridurne le dimensioni problematiche, sarà necessario rifondare il modello di rappresentanza – oggi nei fatti più importante e necessario di ieri – attingendo il più possibile agli strumenti, processi e contenuti messi a disposizione dal sempre più pervasivo ecosistema digitale.

Provocatoriamente potremmo dire che sarà necessario fondare una **rappresentanza 4.0** in grado di convivere – per lo meno nella fase iniziale – con le strutture tradizionali; strutture, cioè, completamente concentrate sulla gestione ordinaria dei processi e sul monitoraggio delle normative in continua evoluzione e relative agli associati “tradizionali”.

Questa dimensione “tradizionale” è dunque un elemento certamente fondamentale da presidiare per evitare ulteriori emorragie di membri. La base storica – con i suoi bisogni e le sue specificità – va quindi necessariamente tutelata; ma se diventa l’unica strategia adottata, può diventare estremamente pericolosa. È fondamentale concentrarsi anche sul nuovo: nuovi attori da rappresentare e nuovi bisogni emergenti, il tutto immerso in nuove dinamiche di mercato che richiedono nuovi contesti regolatori.

La pluriennale esperienza delle aziende operanti in contesti in forte trasformazione dimostra, però, che è impossibile conciliare – in un’unica entità organizzativa – tradizione e innovazione. Cogliere le dinamiche del digitale (a partire dall’esistenza di un segmento – potente e in crescita – di potenziali associati “nativi digitali”) mantenendo nel contempo il focus principale (e le conseguenti risorse allocate) sul mondo tradizionale, rischia di essere, nei fatti, controproducente. E non basta certo la creazione di strutture-civetta focalizzate solo sull’innovazione (ad esempio il filone “impresa 4.0”) o concepite con l’unica finalità di raccogliere le sempre più scarse risorse che lo Stato mette a disposizione in questo ambito.

Questa lezione fu molto chiara – ad esempio – ad IBM. Quando l’azienda, produttrice di grandi elaboratori che l’avevano resa leader mondiale e ricchissima – decise di entrare nel nascente settore dei PC, lo fece creando un’azienda totalmente indipendente, la cosiddetta “*PC company*”. I primi tentativi di creare internamente un’unità di PC furono infatti boicottati dall’azienda stessa che vedeva come rischioso e poco profittevole quel business e fece di tutto per ostacolarlo. Man mano che il successo dei PC cresceva, l’incredulità della componente tradizionale si trasformò in invidia e voglia di contrastarne il successo e fu proprio l’indipendenza della *PC company* a salvare il “progetto PC” e fornirgli tutto l’ossigeno necessario per un percorso di successo.

L’impatto del digitale nei sistemi di rappresentanza

Per tutti sistemi di rappresentanza del mondo del lavoro due date sono particolarmente importanti: il 1972 (introduzione dell’IVA) e il 1983 (Visentini bis), perché segnano il momento di massima espansione dei servizi che questo mondo eroga ai propri associati; servizi che li mettono in condizione di adempiere ai nuovi obblighi fiscali e contabili. Questi due eventi dimostrano come – oltre alle dinamiche proprie del modo del lavoro – l’innovazione nelle norme, negli strumenti da adottare, nella regolazione, ... possa essere un potente strumento di innovazione dei sistemi stessi di rappresentanza.

Ora il digitale è uno straordinario agente di innovazione perché opera – e lo fa in maniera fortemente trasformativa – lungo tutti e tre gli assi che definiscono un sistema di rappresentanza. Infatti:

- **il digitale trasforma la società, le Istituzioni e il mercato del lavoro**, creando nuove forme di mediazione e ridefinendo il concetto stesso di “umano”;
- **il digitale cambia la ricetta competitiva del mercato**, facendo emergere l’esigenza di nuovi servizi per gli associati e pone nuovi temi regolatori da presidiare e orientare;

- **il digitale è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo** e uno spazio sempre più rilevante e centrale per l'azione politica.

Vediamo in dettaglio l'azione del digitale lungo ciascuno dei tre assi per meglio comprendere lo sforzo trasformativo che i sistemi di rappresentanza dovranno sostenere se vorranno cogliere al meglio le dinamiche del mercato e della tecnologia senza esserne né travolti né marginalizzati.

Il digitale trasforma la società, le Istituzioni e il mercato del lavoro

Il digitale è molto più che un insieme di tecnologie o uno specifico settore economico: è il più grande e potente ecosistema al mondo. Come mette in luce la *Global Innovation Survey* di BCG del 2018, l'azienda più innovativa del mondo è Google, seguita da Amazon e da Apple che lascia il podio proprio a Google slittando in terza posizione. Per la prima volta in 13 anni c'è un cambiamento in cima alla classifica annuale e Apple perde lo scettro. Le prime 8 aziende più grandi al mondo sono del settore digitale. Considerando le prime 30, poco più metà (16) sono di questo settore. Ad aprile 2019 **Microsoft** ha superato il traguardo dei **1.000 miliardi di dollari** di capitalizzazione: è la terza azienda tecnologica, in ordine cronologico, a raggiungere il prestigioso traguardo, a distanza di pochi mesi da Apple (agosto 2018) e Amazon (settembre 2018).

Comprendere le dinamiche del digitale – non solo quelle relative alle tecnologie propriamente dette – ma anche il ruolo delle grandi aziende del digitale (statunitensi e orientali), degli operatori di telecomunicazione, delle aziende media, ... nel plasmare la società, orientare i processi regolatori, creare innovazione sociale (basti pensare al recente progetto annunciato da Facebook di battere moneta) è pertanto una priorità irrinunciabile.

Inoltre la comprensione delle potenzialità del digitale non si limita a ciò che si potrebbe fare ma anche – e in prospettiva sempre di più – a ciò che NON si dovrebbe fare o che sarebbe meglio evitare, i cosiddetti lati oscuri del digitale. Le inesattezze e falsificazioni di *Wikipedia*, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la finta democrazia digitale svelata dall'espressione *click-tivism*, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei *data centre*, i comportamenti scorretti dei nuovi capitani dell'impresa digitale sono solo alcuni dei problemi emergenti dalla trasformazione digitale della società e dell'economia. Ma anche le criptomonete al servizio del crimine organizzato, gli attacchi massicci e devastanti degli *hacker*, il reclutamento dei *foreign fighter* dell'ISIS grazie ai social media, l'esplosione delle *fake news* e l'uso spregiudicato di twitter in grado di ribaltare gli esiti elettorali, l'istupidimento da "social media" ... fino alla cancellazione della classe media con la relativa esplosione incontrollata delle disuguaglianze. I lati oscuri del digitale sembrano dovunque: sono molto diversi fra loro (non riconducibili, cioè, a semplici casistiche), nascono e si propagano ogni dove e soprattutto sembrano incontenibili.

Le cause dell'esplosione dei lati oscuri del digitale – e soprattutto della loro recente notorietà al grande pubblico – sono molte. Certamente la più importante dipende dal fatto che quanto più una tecnologia diventa più potente e diffusa, tanto più essa diventa più pericolosa e problematica. Paul Virilio ha descritto questo fenomeno con un aforisma illuminante: «La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio». Ma l'aspetto più critico per il grande pubblico è che se ne è parlato pochissimo, anche quando la dimensione problematica incominciava a manifestarsi. Vuoi per l'omertà dei fornitori di soluzioni digitali, vuoi per l'incompetenza velata di "buonismo utopico" di molti sedicenti evangelisti, vuoi per la paura di molte grandi aziende di ammettere di essere cadute in qualche trappola digitale.

Ora, è vitale combattere le false credenze del digitale – soprattutto quelle legate al suo utilizzo – e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le sue dimensioni problematiche. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. È dunque sempre più necessario un "sano scetticismo" – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e uso del digitale. Ma purtroppo questa competenza è poco diffusa (e poco insegnata). Tre sono, invece, i comportamenti più adottati fra manager e imprenditori (anche dello stesso settore digitale ...):

- **essere un credulone:** non sapere di non sapere, fidandosi del proprio intuito, di quanto si leggiucchia sulla Rete e rifiutando il sapere scientifico e il parere dei “veri esperti”;
- **fare lo struzzo:** non voler vedere le crescenti dimensioni problematiche del digitale e considerare marginali i possibili rischi e impatti negativi;
- **fidarsi solo della tecnica:** pensare che il digitale e Internet siano una grande piattaforma (e cioè strumento) tecnico che possa essere gestito semplicemente padroneggiandone i comandi principali; e se qualcosa non funziona, una nuova tecnologia risolverà il problema (approccio “omeopatico”).

Quali sono allora gli effetti oggi più apparenti della trasformazione – grazie al digitale – del terreno di gioco della rappresentanza. Vediamo alcuni dei più rilevanti:

- La trasformazione del cittadino-consumatore
- I nuovi perimetri della privacy e della “trasparenza”
- La nuova prossimità resa possibile dal “digitale”
- La trasformazione (non eliminazione) dei corpi intermedi
- La rivoluzione dei dati e dell’intelligenza artificiale
- L’esplosione della conoscenza ... e delle fake news

I temi sono dunque molti e articolati e richiederebbero degli approfondimenti che vanno oltre lo spirito di questa riflessione. Vediamo quindi, a volo d’uccello, solo quei punti che richiedono maggiori chiarimenti e che sono particolarmente critici per i sistemi di rappresentanza.

Il **cittadino-consumatore** sta vivendo una grande trasformazione; non si è solo riscattato dal ruolo di consumatore passivo incominciando a produrre contenuti, preferenze, suggestioni politiche ma è anche sempre più imprevedibile. Come nota con acutezza Byung-Chul Han², la trasparenza informativa e i dispositivi digitali hanno cambiato gli uomini e il loro modo di pensare e il concetto stesso di cittadinanza attiva: il «soggetto capace di annullarsi in una folla che marcia per un’azione comune, ha ceduto il passo a uno sciame digitale di individui anonimi e isolati, che si muovono disordinati e imprevedibili come insetti. La questione politica diventa capire cosa accade quando: una società – la nostra – rinuncia al racconto di sé per contare i “mi piace”; il privato si trasforma in un pubblico che cannibalizza l’intimità e la privacy; si abdica al significato e al senso per un’informazione ovunque reperibile ma spesso non attendibile.»

Il crescente potere del cittadino-consumatore sta generando, però, due sensibilità e atteggiamenti diversi e in apparente contraddizione: da una parte «il cliente è il re»: tutto ciò che chiede è legittimo e gli va dato – costi quel che costi; dall’altra è il cliente è analfabeta, inconsapevole ... e facilmente manipolabile: va quindi educato, controllato, non gli si può dire sempre tutto ciò che sappiamo di lui e non sempre le sue richieste sono legittime.

Un secondo tema molto complesso e di grande rilevanza politica è quello della **privacy** e – collegato ad esso anche se non coincidente – quello della **trasparenza**. Anche in questo caso vi è in azione una dinamica apparentemente contraddittoria. I consumatori vogliono sempre di più servizi “su misura” e a basso costo e per avere ciò cedono – spesso inconsapevolmente – informazioni sensibili. La situazione si complica quando le informazioni raccolte con un “patto” contrattuale (quindi in ambito economico) vengono poi spostate nell’arena politica, come è successo per esempio durante le elezioni americane con i dati raccolti da facebook. A ciò si lega il delicato tema della trasparenza. Il digitale misura tutto e quindi può essere uno straordinario garante della trasparenza ... ma ciò dipende innanzitutto da chi controlla questo processo e da come vengono controllati i controllori. C’è poi un’altra riflessione da tenere presente. Come ci ricorda Gianrico Carofiglio in una recente intervista: «Bisogna fare molta attenzione alla possibile, pericolosa torsione caricaturale della trasparenza. Perché non tutto deve essere trasparente e ci sono cose che devono avvenire in modo riservato. Ciò che deve essere ostensibile è la giustificazione delle scelte, in base ad argomentazioni razionali compatibili con le premesse. I giudici decidono in una camera di consiglio segreta, ma la Costituzione dice che le sentenze devono essere motivate, cioè che i giudici devono illustrare il percorso logico-argomentativo delle loro decisioni. Il segreto della camera di consiglio è un valore e a

nessuno (se non in una dittatura) piacerebbe un sistema in cui è possibile osservare, scrutare, controllare i giudici nel momento in cui discutono della decisione da prendere.»

Un altro punto rilevante è il **concetto di prossimità riletto con la lente del digitale**. Emblematico è l'evoluzione del mandamento. Nell'era pre-digitale, la prossimità si esplicitava nel costruire sedi sui territori nel modo più capillare possibile in modo da essere "vicini" ai propri associati. Nell'era digitale, invece, la prossimità diventa un concetto informativo e di *reach* tecnologico. Ti sono vicino non perché sono fisicamente vicino a te (e i "separati in casa" insegnano che non sempre contiguità genera comprensione ed empatia) ma perché conosco i tuoi bisogni e ti posso raggiungere – con gli strumenti digitali – ogni qualvolta sia necessario. Il digitale, dunque, ridefinisce radicalmente le strategie di prossimità del sistema di rappresentanza.

Sulla **trasformazione dei corpi intermedi** – anzi sulla loro (anche desiderabile) eliminazione – si sono versati fiumi di inchiostro e sono stati presi anche grandi abbagli. Come ci ricorda, però, Roberto Calasso nel suo *L'innominabile attuale*, l'ostilità verso i corpi intermedi dipende anche da un timore ancestrale che la filosofia conosca bene: «C'è sempre stato qualcuno pronto a deprecare la rappresentazione. O per lo meno a infierire sul fatto che ogni rappresentazione è una falsificazione e non rende pienamente giustizia alla singolarità del rappresentato [...] Ma c'è anche chi, con sguardo sobrio e lucido, ha osservato che così siamo fatti e che ogni rappresentazione deve essere intesa come una mediazione. Questo a sua volta ha suscitato una certa diffidenza e sospetto verso ogni elemento o persona che agisca da intermediario, perché appunto lì, secondo alcuni, si annidava l'inganno e l'eventuale tradimento.»

L'opinione pubblica si è convinta che il digitale elimini i corpi intermedi, in quanto rende possibile un rapporto diretto – non mediato – fra l'azienda produttrice (o il leader carismatico) e i propri consumatori (o sostenitori/elettori). Nulla di tutto questo è però accaduto. Anzi, sono nati nuovi corpi intermedi – dai sistemi di telecomunicazione (quando la rete è già nessuna comunicazione "diretta" è possibile) ai sistemi di raccomandazione che influenzano (uno per tutti "trip advisor) le scelte dei consumatori finali – che nei fatti mediano questi rapporti e influenzano le azioni degli associati (spesso semplicemente utilizzatori).

Ma il vero protagonista di questo nuovo processo di mediazione reso possibile dal digitale sono – come ho anticipato – le cosiddette piattaforme: motori di ricerca, app per la gestione della mobilità, siti di eCommerce, sistemi di democrazia diretta, ... A una prima lettura sembrano strumenti neutri, pensati solo per rendere più efficace ed efficiente (grazie al minimo intervento umano) il rapporto diretto fra domanda e offerta (o fra cittadino e Istituzioni). Ma, a ben vedere, le piattaforme digitali hanno due caratteristiche che le rendono particolarmente interessanti (e potenti): innanzitutto sono possedute (e controllate) da azionisti in carne ed ossa che ne orientano le scelte tecnologiche e funzionali e soprattutto raccolgono gigantesche quantità di dati – necessarie per erogare in modo efficiente e personalizzato i servizi previsti – che ne aumentano il potere e il valore economico in quando possono essere "scambiati" e applicati in altri contesti. In secondo luogo sono le piattaforme – o meglio i loro proprietari – i veri nuovi corpi intermedi dell'era digitale, in grado di influenzare le scelte dei consumatori, comprendere l'evoluzione dei loro bisogni e monetizzare la massa di dati raccolti. E soprattutto stanno diventando potentissimi.

Sulla **rivoluzione dei dati e dell'intelligenza artificiale** ci sarebbe moltissimo da dire. Basti solo il fatto che i dati saranno ovunque ("informazione è potere" si diceva un tempo) e il loro legame con gli algoritmi dell'Intelligenza artificiale apre spazi fino a ieri inconcepibili sul ruolo autonomo che le macchine potranno prendersi. Possedere dati e saperli leggere per trovare connessioni e correlazioni non immediate sarà infatti una delle competenze critiche del futuro. Molte decisioni (anche politiche) verranno pertanto prese dai sistemi di intelligenza artificiale e ciò influirà molto anche sui meccanismi di rappresentanza.

Infine – non per avere esaurito i temi rilevanti ma per aver raggiunto la fine di questa lista provvisoria – c'è il tema dell'**esplosione della conoscenza grazie al digitale e alla contemporanea diffusione delle fake news**, una nuova forma di epidemia cancerosa. Il rapporto fra questo fenomeno e la politica è talmente evidente – e oggi sotto i riflettori – che non richiede maggiori dettagli.

Il digitale cambia la ricetta competitiva del mercato

Il digitale agisce in modo simultaneo nei luoghi della competizione e negli spazi della rappresentanza. Infatti: cambia le dinamiche competitive, le competenze necessarie, le logiche aggregative delle imprese associate ... e quindi forza una *Digital Transformation* delle imprese. Inoltre trasforma – soprattutto negli spazi urbani – la RAPPRESENTAZIONE dell'associato e le modalità per RAPPRESENTARE gli interessi collettivi. E ciò sia perché il digitale è caratterizzato da economie di scala e di scopo e quindi privilegia il «fare insieme»; sia perché il digitale è sempre più al centro delle *policies* politico-economiche (prezzi, infrastrutture, servizio universale, alfabetizzazione, infrastrutturazione, tasse ai robot, ...); sia perché il digitale trasforma la rappresentanza stessa, il suo funzionamento, le sue finalità.

Il digitale aumenta quindi la convergenza fra le attività di lobbying politica (le tradizionali attività *SINDacali* – parola che viene dal greco *sin-dike* che vuol dire “mi metto insieme per ottenere giustizia” ... o per poter competere in modo equo) e i servizi agli associati (attività *SINergiche* – parola che viene dal greco *sin-ergon* che vuol dire “mi metto insieme per fare meglio e di più” – ad esempio, gruppi d'acquisto, comunità di pratica, consorzi fidi, ...) vanificando uno delle regole organizzative fondative dei tradizionali sistemi di rappresentanza la separazione netta fra le attività di lobbying – attività politiche – e i cosiddetti servizi di mercato. Il digitale richiede invece un presidio unico – per lo meno nella visione e comprensione di ciò che sta accadendo nel mercato e nella società grazie alla forza e pervasività della rivoluzione digitale.

il digitale è lo strumento principe e privilegiato della comunicazione del XXI secolo

Questa terza dimensione del digitale è – io credo – piuttosto nota e sotto gli occhi di tutti e quindi la darei per acquisita. Vorrei solo ricordare tre ambiti in cui gli strumenti digitali risultano particolarmente efficaci e quindi il loro uso va pienamente padroneggiato dai sistemi di rappresentanza:

- la strategia sui social media (qui si sta concentrando l'attenzione);
- i sondaggi e analisi di mercato per capire la trasformazione dei bisogni, dei punti di vista e del sentiment valoriale;
- la video-formazione che diventa anche comunicazione dei valori e del modus operandi del sistema di rappresentanza

Che fare ?

Quando ciò che il mercato richiede è molto distante da ciò che si sa fare (in quanto si è sempre fatto) la prima priorità sono le competenze (**innanzitutto digitali**) della classe dirigente. È quindi necessario costruire nuove capacità e abilità, ma anche nuovi processi e modelli organizzativi. Senza infatti una classe dirigente in grado di affronta a testa alta il digitale e le trasformazioni in atto risulta molto difficile pensare a un sistema di rappresentanza in grado di aiutare i propri associati a navigare nel mare in burrasca causato dal digitale, dove le bussole che abbiamo sempre usato per tenere la barra dritta non sono più adeguate.

L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende dunque da diversi fattori, molto più articolati e sofisticati da quelli affrontati grazie a una banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a “leadership” dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere leadership e cultura manageriale con la lente del digitale e, sempre più frequentemente, addirittura ripensarla. Come ha affermato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

La semplice alfabetizzazione digitale, infatti, punta 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 (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri “obiettivi” e soppesati di scelta di un'applicazione;
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- Gli elementi per costruire Business Case realistici (con anche un'approfondita *risk analysis*);
- I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale per evitarli;

- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere, cioè, cambiato internamente per poter usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

È inoltre vitale saper combattere le false credenze e saper padroneggiare i lati oscuri del digitale di cui abbiamo accennato nel corso di questa riflessione. Ogni giorno, infatti, emergono aspetti complessi e inquietanti del digitale che vanno compresi e gestiti e cioè evitati o sterilizzati se non addirittura contrastati.

Infine vanno sviluppato prioritariamente tre aree di competenze:

1. **Policies sul digitale**, per orientare – tramite una vera e propria “Agenda per il digitale” – i percorsi di digitalizzazione della società e del mercato disegnati dalle Istituzioni e dalle varie Autorità regolatorie
2. **Servizi di irrobustimento competitivo** (grazie soprattutto al digitale) per i propri associati
3. **Centro di competenza interna sul digitale** per supportare il ridisegno del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale delle sue strutture e competenza sia centrali che distribuite sul territorio.

Per rendere rapidamente ed efficacemente operative queste tre aree di competenza, senza però interferire – o meglio essere marginalizzate – dalla cultura “tradizionale” fortemente radicata negli attuali sistemi di rappresentanza – risulta necessario (anzi critico) lanciare un **progetto pilota separato dal corpo principale (idealmente una Newco)** completamente dedicato a costruire una visione (e le relative policies) sul digitale, a progettare e realizzare servizi di nuova generazione *digitally-enabled* e a fare marketing associativo verso i nativi digitali (i futuri protagonisti della nuova economia del XXI secolo).

Il capitolo sulle **policies** è molto articolato e soprattutto in continuo divenire – visto il suo collegamento con l’agenda politica. Oltre al tema – caldissimo – delle smart cities, vi è quello degli incentivi, su cui è utile ricordare che non è solo importante stabilire le misure di incentivazione, ma verificare le pre-condizioni per la loro applicabilità, il numero di aziende e professionisti effettivamente raggiungibili e coinvolgibili e soprattutto il grado di trasformazione concretamente effettuato a valle dell’incentivo. Troppo spesso infatti – pensiamo al caso dei voucher – se li aggiudicano i “furbetti”, i “professionisti” del bando pubblico” che campano raccogliendo in maniera sistematica ogni forma di incentivo impedendone, nei fatti, l’accesso alle aziende più bisognose ma meritevoli.

Pensiamo anche al concetto di super e iper-ammortamento, ideale in un modo statico fatto di macchinari industriali ma totalmente inadatto a cogliere le dinamiche del mondo del software, della sensoristica e dei big data per loro natura immateriali e con un tasso elevato di obsolescenza tecnologica. Le specificità dell’innovazione digitale suggeriscono infatti nuovi modelli di proprietà e l’utilizzo di modelli “*as a service*” resi possibili delle tecnologie *cloud*.

I **servizi di irrobustimento competitivo** (grazie soprattutto al digitale) per i propri associati saranno il cuore dei sistemi futuri di rappresentanza, sia perché daranno ai propri associati servizi necessari, “a misura di associato” e a prezzi competitivi, sia perché forniranno – insieme ai sistemi di welfare – le risorse finanziarie necessarie a mantenere la struttura del sistema di rappresentanza. È inutile commentare quanto la rivoluzione digitale trasformi in modo radicale questo ambito.

Per quanto riguarda, infine, il **centro di competenza sul digitale**, vi sono tre aree da presidiare: formazione, progettazione organizzativa e marketing associativo. In ciascuno di questi ambiti il digitale può fare la differenza e richiede, pertanto, un presidio *ad hoc*. Le competenze digitali, le metodologie di progettazione, il potere negoziale verso i fornitori del digitale avranno tutti grande beneficio da una gestione centralizzata. Per questo motivo è necessario sovrintendere e supportare le varie componenti del sistema di rappresentanza nella trasformazione digitale delle sue strutture e competenza sia centrali che distribuite sul territorio.

Una considerazione finale – riepilogativa – per concludere questa riflessione “compressa” e per sua natura parziale e *in itinere*. Come risulta evidente da quanto esposto, **un sistema di rappresentanza senza profonde competenze sul digitale non è in grado di rappresentare davvero, soprattutto sui temi più**

critici, gli interessi propri associati e accompagnarli sulla via della crescita. Spesso le associazioni diventano sistemi di retroguardia, intenti solo a salvare vecchi privilegi (peraltro sempre più marginali e insignificanti) e incapaci di assistere i propri associati nella loro necessaria evoluzione verso il digitale e le nuove dinamiche del mercato perché loro stesse sono incapaci di evolvere e cogliere la trasformazione man mano che si presenta.

Anche la visione sindacale tradizionale – corretta in senso astratto – ancorata su “la legge e uguale per tutti” rischia – in un mondo ipercompetitivo, dove il merito ha la sua dignità e dove il digitale personalizza moltissimo – di orientare gli sforzi nella direzione sbagliata. Il nemico più temibile degli associati oggi non sono tanto le leggi sbagliate o ingiuste quanto le dinamiche stesse del mercato, la sfida tecnologica che non fa prigionieri, i nuovi processi di internazionalizzazione che alternano spinte di globalizzazione ai dazi, l’assenza di una moderna cultura gestionale e imprenditoriale, i nuovi *gatekeeper* dei dati, il *credit crunch* che impedisce di supportare la *Digital Transformation* anche delle aziende meritevoli, ...

Ma è proprio quando il gioco si fa duro e le aziende non possono da sole ad affrontare tutte le sfide di un mercato in perenne trasformazione che serve una rappresentanza forte, capace e al passo con i tempi. È proprio in questo contesto che i corpi intermedi possono – anzi devono – giocare un ruolo essenziale e insostituibile. Ma devono progressivamente trasformarsi in una rappresentanza 4.0 se non vogliono che siano le nuove piattaforme digitali a prendere il loro posto.

Le riunioni nell’era del CoVid e del distanziamento sociale

Ogni progetto può diventare insolubile se si tiene un numero sufficiente di riunioni per discuterne
(Arthur Bloch, *Il terzo libro di Murphy*)

Quando gli uomini si riuniscono, le loro teste si restringono (attribuito a Michel De Montaigne)

La riduzione della forzata dalla fase acuta della mobilità è stata compensata – perlomeno nei desiderata – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Molti oggi si domandano se la pratica dello smart work – di cui la riunione da remoto è uno degli aspetti più delicati – sia un “male passeggero oppure una componente integrale del “next normal”. Uso questa espressione – rispetto alla più diffusa “new normal” in quanto questa espressione indica non solo la nuova normalità, ma piuttosto la “prossima normalità” con la quale ci dovremo confrontare una volta sopita la fase acuta del CoVid. “Prossima” in quanto è probabile che non solo sia diversa da ciò che solo fino a ieri consideravamo normalità –qualcosa dunque di non ancora sperimentato –ma in qualche modo in continuità con i processi trasformativi che in particolare il digitale sta causando nella società. Si potrebbe dire che il Covid sta contribuendo ad accelerare il prossimo salto evolutivo della rivoluzione digitale.

Ora, questa diffusione della comunicazione ha però creato molte problematicità lavorative: non solo versioni inutili, anomale o addirittura controproducenti di comportamenti aziendali ordinari, che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi, diventare piccole apocalissi quotidiane. Ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi per cui 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 un’analisi “psicopatologica” delle riunioni, analisi che, come svela l’etimologia, si concentra sul funzionamento anomalo di comportamenti ordinari per comprendere come la mente li ha assimilati e li vive (per esempio in modo neutro, motivante, ansiogeno, ...).

Sia Sigmund Freud (*Psicopatologia della vita quotidiana*, 1924) che Donald Norman (*La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, 1990) – anche se con premesse teoriche sostanzialmente differenti – hanno riconosciuto nei piccoli comportamenti quotidiani e nelle loro manifestazioni erronee o semplicemente goffe, gli indicatori di complessi eventi mentali aventi significato

generale nello spiegare il funzionamento della mente. Pertanto queste psicopatologie ci possono dare indicazioni utili per una corretta (ri)progettazione dei modelli organizzativi sottesi e per una migliore comprensione del tipo di mindset che tendono a favorire.

Come noto, gli attuali ambienti di lavoro erano già fortemente patologizzati (o per lo meno molte pratiche di lavoro erano significativamente *underperforming*) e l'inserimento del digitale, se pur progressivo, non ha certo migliorato la situazione. L'isolamento e soprattutto la "schermizzazione" hanno acuitizzato le problematiche già esistenti. Parlo di "schermizzazione" e non di semplice digitalizzazione o remotizzazione in quanto l'attuale smart work è caratterizzato – più che dal digitale (che era già molto presente nei luoghi di lavoro) e dalla remotizzazione (inaugurata con il telefono e consolidata con la pratica diffusa delle mail e di what's up) – dal "tutto-attraverso-il-video", dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare.

Tre sono gli ambiti in cui questi anomalie si stanno manifestando con maggiore intensità: gestire il tempo (personale e dei collaboratori), interagire (... comunicare) e riunirsi. Affrontiamo il tema delle riunioni.

Sono considerate da molti una vera e propria peste che sta ammorbando i luoghi di lavoro. Partecipare a riunioni inutili, inefficaci, inconcludenti e iper-dilatate 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 sempre in numero maggiore rispetto al necessario ("Perché non partecipi anche tu ... basta collegarsi").

Con la parola "riunione" si indica, in realtà, un insieme estremamente articolato di eventi aziendali, con differenti *setting*, modalità operative e finalità e output attesi: vi sono infatti sette tipologie di riunioni: per **decidere**, per **negoziare**, per **controllare** (gli stati di avanzamento, gli andamenti economici, ...), per **produrre** (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato, ...), per **formare**, per **illustrare** (un progetto, un nuovo prodotto, una scelta aziendale, ...) e per **intrattenere** (alimentando team building e spirito di appartenenza).

È evidente che queste tipologie di riunioni così diverse non possono venire gestite allo stesso modo e che sia le dinamiche umane, sia le informazioni e gli strumenti necessari, sia le caratteristiche dei luoghi ideali per renderle più efficaci devono differenziarsi.

In un recente articolo di McKinsey (Want a better decision? Plan a better meeting, maggio 2019) vengono suggerite tre domande per provare a contenere il diluvio delle riunioni e – se proprio necessarie – per creare le condizioni minime di operatività e utilità: *Should we even be meeting at all? What is this meeting for anyway? What is everyone's role?* L'articolo inizia, emblematicamente, con la confessione di un top manager: *"I spend nearly all of my time in meetings and I don't get to sit down to think on my own until after 6:00 p.m"*.

Spesso la cosa più importante – e in un certo senso più semplice – per creare le condizioni per una buona riunione è semplicemente definire con esattezza argomento e finalità della stessa riunione. E poi – nel definire chi coinvolgere – dobbiamo sempre decidere quale dei tre ruoli vogliamo che giochi in quella riunione: organizzatore, contributore, ascoltatore.

Ma poi si deve strutturare la riunione, in base a una delle 7 tipologie prima identificate:

- scegliendo e coinvolgendo anzitempo i partecipanti e assicurandosi che arrivino "preparati";
- definendo i ruoli attivi che si vuole avere nella riunione e identificando i relativi contributi ci aspettiamo e quali documenti e informazioni vanno condivisi precedentemente con i partecipanti per assicurare allineamento e velocità decisionale;
- concordando la durata della riunione e la scansione (sia come ordine sia come durata relativa) di interventi, commenti/discussione e decisioni;
- e scrivendo prima della riunione i prossimi passi che ci aspettiamo di concordare in chiusura.

Ovviamente l'interazione tramite schermo aumenta la sfida dell'efficacia. Tutto il lavoro, l'accesso alle informazioni e l'interazione con l'esterno avviene attraverso questo piccolo rettangolo digitale, che è anche uno specchio dove noi riverberiamo la nostra immagine (ripresa da una webcam o postata su un social) nel

mondo esterno e uno schermo con cui possiamo anche proteggerci. Avere tutto il nostro universo lavorativo mediato da questo spazio ristretto e piatto è pertanto la vera sfida delle nuove forme di Smart Work forzate dalla mobilità ridotta.

In questo mondo più distanziato e con frequenti modalità di interazioni impoverite (o meglio filtrate dallo schermo) l'abilità comunicativa diventa ancora più importante; per questo sta ritornando in voga l'antica *ars retorica*, seppur con nuovi vestiti e strumenti: le parole alate (che vanno dritte al cuore), le metafore potenti e trasformative, le frasi memorabili che si incidono nella nostra memoria, la suadenza della voce, la ricchezza espressiva della mimica facciale, ...

Non è più sufficiente, quindi, saper smanettare con le piattaforme di videocomunicazione per fare aperivideo, webinar o multichat. Dobbiamo anche saper **persuadere** (ad esempio un CdA), **negoziare** (con un fornitore tosto), **motivare** (collaboratori depressi oppure afflitti da un senso crescente di isolamento), **dare feedback** strutturati e emozionali sulle performance dei propri collaboratori, **dirimere conflitti** nel proprio team, **placare gli animi**.

È allora necessario:

1. **saper andare "oltre il logos"** e saper sfruttare ogni informazione, ogni appiglio, ogni tecnica comunicativa per dilatare e ampliare una comunicazione che si è fatta compressa;
2. **saper leggere fra le righe e oltre gli sguardi** ... per capire il non detto, il percepito ma non manifestato;
3. **riuscire a riconoscere e contenere le illusioni percettive** e gli automatismi del cervello ... (ad esempio gli effetti *Shephard* o *Ponzo*, il "*Blind spot*", la "*pareidolia*" oppure i meccanismi di ristrutturazione "*gestaltica*" della percezione;
4. **padroneggiare le specificità "digitali" della comunicazione schermizzata**: il *framing* dello schermo/cornice, l'illusione diegetica utilizzata nel cinema, le informazioni veicolate dallo sfondo dietro la nostra immagine e le specificità della prossemica digitale (gli effetti deformanti della telecamera, il disallineamento pupilla-telecamera, ...).

Solo in questo modo avremo a disposizione tutte le condizioni per poter creare un'empatia anche digitale.