

**Harvard
Business
Review**
 **ITALIA**

Per una educazione liberale dei manager nell'era digitale

Introduzione
di Pierangelo Scappini

A cura di Andrea Granelli



Strategi**as** EDIZIONI



PER UNA EDUCAZIONE LIBERALE DEI MANAGER NELL'ERA DIGITALE

A cura di

Andrea Granelli

Prefazione di

Pierangelo Scappini

Introduzione di

Andrea Granelli

Contributi di

*Alison Beard, Harold Bloom, Diane L. Coutu, Daniel Goleman,
Manfred F.R. Kets de Vries, John P. Kotter, Ellen Langer,
Nick Lovegrove, Christian Madsbjerg, Frederic E. Pamp Jr.,
Henning W. Prentis Jr., Mikkel B. Rasmussen,
Matthew Thomas, Abraham Zaleznik*



Strategias EDIZIONI

SOMMARIO

Prefazione <i>di Pierangelo Scappini</i>	7
Introduzione Prepararsi al futuro. La nuova centralità delle arti liberali <i>di Andrea Granelli</i>	9
Le arti liberali come formazione per gli executive <i>(Toward the Liberally Educated Executive, 1957)</i> <i>di Frederic E. Pamp Jr.</i>	26
Il concreto e l'astratto <i>(Toward the Liberally Educated Executive, 1958)</i> <i>di Henning W. Prentis Jr.</i>	38
Manager e leader. Sono davvero diversi? <i>(Harvard Business Review, 1977)</i> <i>di Abraham Zaleznik</i>	43
Cosa fanno veramente i leader <i>(Harvard Business Review, 1990)</i> <i>di John P. Kotter</i>	63
Quali sono le caratteristiche di un leader? <i>(Harvard Business Review, 1998)</i> <i>di Daniel Goleman</i>	80

Un elenco di letture consigliate per Bill Gates e per voi: conversazione con il critico letterario Harold Bloom	99
<i>(Harvard Business Review, 2001)</i> <i>di Diane L. Coutu</i>	
Mettere i leader sul lettino. Conversazione con Manfred F.R. Kets de Vries	108
<i>(Harvard Business Review, 2004)</i> <i>di Diane L. Coutu</i>	
Leadership a tripla forza	122
<i>(Harvard Business Review Italia, 2013)</i> <i>di Nick Lovegrove e Matthew Thomas</i>	
Il leader focalizzato	136
<i>(Harvard Business Review Italia, 2013)</i> <i>di Daniel Goleman</i>	
Un antropologo entra in un bar...	152
<i>(Harvard Business Review Italia, 2014)</i> <i>di Christian Madsbjerg e Mikkel B. Rasmussen</i>	
La consapevolezza nell'era della complessità. Intervista a Ellen Langer	165
<i>(Harvard Business Review Italia, 2014)</i> <i>di Alison Beard</i>	

Prefazione

*di Pierangelo Scappini**

L'educazione, almeno nell'accezione che personalmente pratico (ma che ritengo abbia una qualche valenza generale, se non universale), non è solo l'insegnamento metodico e il conseguente apprendimento di principi intellettuali e morali: è l'estrazione (il tirar fuori, l'*e-ducere*) di potenzialità proprie che, nel processo di comprensione e di pratica, si irrobustiscono e diventano una componente qualificante della persona. In tale accezione, forse problematica, il principio caratterizzante è l'autenticità, l'essere se stessi, arricchendo ed evolvendo la propria identità.

L'educazione va quindi intesa come un processo o come un percorso articolato in cui, in termini junghiani, si continua a diventare ciò che si è, combinando la necessità del dinamismo con quella di un Io che non accetta di essere incastrato in una fotografia sbiadita o datata.

Un percorso di questo tipo può apparire nobile. Probabilmente lo è, ma ciò che preme sottolineare è che si tratta soprattutto di un percorso necessario, specie per chi lavora nelle organizzazioni, segnatamente quelle aziendali.

Il cambiamento ha oggi caratteri di unicità per velocità, ampiezza, profondità e impatto sistemico. Di questi, la digitalizzazione è il fattore abilitante, e la complessità ne è la conseguenza. La complessità, termine obiettivamente estenuato dall'uso e spesso utilizzato come etichetta generale di problemi che non si riesce ad affrontare nello specifico, è tuttavia un tratto endemico delle organizzazioni aziendali, certamente con livelli differenti di *magnitudo*.

Se, infatti, non esiste una teoria generale delle organizzazioni, ci sono diverse e differenti teorie o scuole sull'organizzazione aziendale, e in tutte è richiamato l'elemento della complessità, sia come fattore strutturale, sia come problema da affrontare attraverso differenti opzioni progettuali. Non è questa la sede per manifestare la propensione o la militanza per questa o quella scuola. Chi scrive ritiene peraltro, senza cedere all'elettismo, che la posizione più ragionevole – e più utile – sia quella di non anelare al paradigma definitivo, alla teoria dominante, bensì approfittare selettivamente degli stimoli fecondi che possono derivare da un pluralismo degli apporti disciplinari. Qui interessa semplicemente rilevare un dato pacifico, e cioè che le organizzazioni aziendali si muovono su tre dimensioni: attori, ambiente e relazioni.

Tutte e tre queste dimensioni hanno subito e stanno subendo una trasformazione indocile, continua e inarrestabile, di impervia prevedibilità. Per quanto riguarda l'ambiente, se solo pensiamo, senza finalità di esaustività, alle sue variabili di individuazione e di determinazione (i mercati, le istituzioni e la tecnologia), ci rendiamo immediatamente conto di come il cambiamento sia straordinario, oscillando tra il *disruptive* e il rivoluzionario. Per quanto concerne le relazioni, basta soltanto evocare le parole *Internet* e *Social*, oppure pensare semplicemente alla potenza dei messaggi in termini di immediatezza o di audience, per avvertire la radicalità del cambiamento. In merito agli attori, siano essi individuali o collettivi, siano ritenuti variabili dell'organizzazione oppure elemento costitutivo, sono impattati in misura irreversibile dall'avvento della cosiddetta "Quarta rivoluzione industriale", finanche sotto il profilo ontologico ed epistemologico.

Allora ben venga una bussola non pretenziosa o prescrittiva, che fornisca un orientamento addizionale per rendere più agevole il nostro lavoro: dare senso e significato alle cose che facciamo e viviamo, con l'intendimento di non essere semplicemente reattivi, bensì di poter plasmare oppure costituire o connotare le dinamiche e la vita organizzativa.

* **Pierangelo Scappini** è responsabile delle Risorse umane e organizzazione di Poste Italiane S.p.A.

Introduzione

PREPARARSI AL FUTURO. LA NUOVA CENTRALITÀ DELLE ARTI LIBERALI

di *Andrea Granelli**

*“È proprio del filosofo essere pieno di meraviglia:
E il filosofare non ha altro inizio
che l’essere pieno di meraviglia.”*
Platone, *Teeteto*, 155 D

In un mondo che cambia così vorticosamente e in modo imprevedibile, dove la complessità del reale ha piegato molte discipline ed è diventata essa stessa disciplina, dove la tecnologia – sempre più potente e invasiva – rischia di sfuggire di mano, dove i dati e l’Intelligenza artificiale stanno trasformando i processi decisionali nella loro essenza, servono – soprattutto per la classe dirigente – nuove competenze.

Non tanto quelle *hard*, già codificate e sempre più dominio delle macchine, bensì quelle *soft*, proprie dell’umano. Ma sono davvero “nuove” competenze? A ben guardare, i leader di successo – da Steve Jobs a Jeff Bezos, da Jack Welch fino ad Adriano Olivetti – hanno fatto appello, ognuno con il suo stile e in funzione di quanto richiedeva il contesto, alle arti liberali. Quelle arti liberali fondamento della cultura umanistica e uniche, in grado di attrezzarci per padroneggiare un mondo sempre più complesso e tecnologizzato e agirvi con efficacia e consapevolezza.

La prima parte del titolo di questo volume – *Per una educazione liberale dei manager* – nasce da un’interessante raccolta collettanea che risale intorno agli anni ’60, della quale ripubblichiamo un paio di articoli illuminanti¹. Queste riflessioni non solo parlano di temi attualissimi dando spunti, suggerimenti e chiavi di lettura; ma lo fanno anche con particolare chiarezza. In quel periodo il linguag-

¹ *Toward the liberally educated executive*, edited by Robert A. Goldwin and Charles A. Nelson, The Fund for Adult Education, 1957.

gio manageriale non era stato ancora appesantito e reso oscuro per argomentare, come avviene oggi, fasciose teorie di poca sostanza il cui fine ultimo è provare a spiegare quel buon senso, quell'intuito e quella concretezza che i leader hanno sempre praticato. Non era ancora nata, dunque, la figura del “guru del management”, che ci avrebbe poi accompagnato negli anni a venire con teorie, linguaggi e slogan fatti più per stupire, impressionare e vendere libri che non per rafforzarci e aiutarci a capire come affrontare, orientare e gestire ambiti e contesti competitivi sempre più complessi.

Nella prefazione di questa antologia C. Scott Fletcher, presidente del Fund For Adult Education, espone tre affermazioni che val la pena riprendere per la loro attualità:

- le sfide – economiche, tecnologiche, sociali e culturali – sempre più complesse che le aziende devono e dovranno affrontare richiedono manager con “grandi” menti;
- le discipline liberali sono gli strumenti educativi più importanti per sviluppare “grandi” menti, in quanto il loro fine non è fornire strumenti, bensì ampliare gli orizzonti della mente;
- ciò che sappiamo non è mai sufficiente e lo studio delle arti liberali deve quindi diventare un'attività – quasi un passatempo – che ci deve accompagnare per tutta la vita.

Questa pubblicazione vuole contribuire a dimostrare che gli studi liberali – o, meglio, le arti liberali che si padroneggiano a valle di questi studi – aggiungono una dimensione fondamentale all'*executive training*, senza la quale i manager non riusciranno ad affrontare con efficacia le sfide che si troveranno davanti.

PERCHÉ LE ARTI LIBERALI?

“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.”

Steve Jobs

Apple World Wide Developers Conference, 2010

Olivier Reboul nota che Charles de Gaulle, commentando cosa Aristotele potesse aver “insegnato” come precettore ad Alessandro il

grande, osservò: «La potenza dello spirito implica una diversità che non si trova nella pratica esclusiva del mestiere. [...] La vera scuola del comando è nella cultura generale. Attraverso essa, il pensiero è messo in grado di esercitarsi con ordine, di distinguere nelle cose l'essenziale dall'accessorio, di cogliere gli effetti e le interferenze, in definitiva di elevarsi al livello in cui gli insiemi si configurano nel loro complesso senza pregiudicare la percezione delle sfumature. Non si diventa un condottiero illustre se non si possiede il gusto e il sentimento del patrimonio dello spirito umano. In fondo alle vittorie di Alessandro si ritrova sempre Aristotele». Questo è il nesso tra il padroneggiare le arti liberali e l'eccellere nell'arte della guida o, meglio, della leadership.

Prima diamo però un breve cenno storico: nelle università medievali lo studio delle arti liberali offriva una preparazione fondativa e a tutto campo nelle sette discipline ritenute fondamentali, le cosiddette sette arti liberali descritte da Marziano Capella nel suo *De nuptiis Philologiae et Mercurii* (410-439 d.C.).

Queste arti si esplicano soprattutto nell'intelletto e si contrappongono alle arti dette meccaniche o manuali – nella sostanza, i mestieri professionali – che richiedono, invece, abilità tecniche e pratiche. Un sapere, dunque, libero e non finalizzato al guadagno.

Queste arti sono normalmente divise in due gradi di insegnamento:

- **letterario:** le arti del Trivio (*artes sermocinales*), che riguardano la predica o le scienze del linguaggio (grammatica, retorica, dialettica);
- **scientifico:** le arti del Quadrivio (*artes reales*), che riguardano il reale e la natura (aritmetica, geometria, astronomia, musica).

Un ultimo elemento, su cui ci sarebbe da riflettere a lungo: le arti liberali, a differenza delle arti meccaniche, sono di solito rappresentate da allegorie di personaggi femminili.

I retori Jay Heinrichs e David Landes arrivano ad affermare provocatoriamente nel loro sito ArgueLab (www.arguelab.com) che queste arti sono dette liberali perché ci liberano dai pregiudizi e dagli stereotipi tipici delle “piccole” menti governate da istinti tribali. E la retorica – la regina di queste arti – permette di applicare con efficacia il pensiero critico, potentissimo strumento per liberarci da quei vincoli che tarpano il processo creativo e la capacità di pensare *out of the box*. Sono, pertanto, queste competenze che ci rendono

pienamente umani e ci permettono di relazionarci e di gestire con efficacia e rispetto i nostri simili; competenze che si basano sulla cultura classica, sulla conoscenza dell'uomo (dalla psicologia alla neuroscienza), sull'agilità interdisciplinare, sul pensiero critico.

Queste riflessioni sono anche al centro dell'analisi di Martha C. Nussbaum sulla questione dei classici, ossia sul ruolo che la classicità e, più in generale, la presenza e la conoscenza del passato hanno nell'acquisizione di una visione e di una coscienza storica necessarie alla formazione intellettuale e civile dei giovani nel mondo d'oggi.

L'obiettivo di questa raccolta collettanea è dunque fornire spunti – e qui ce ne sono davvero molti – per rafforzare le nostre arti liberali.

LE SOFT SKILL... NULLA DI PIÙ HARD

*“Veniamo da una cultura agricola
in cui sapevamo coltivare le piante.
Ora siamo in un mondo tecnologico dove
dobbiamo imparare a coltivare le menti.”*
Shimon Peres

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) saranno gestite direttamente dalle macchine nelle loro varie conformazioni. Per questi motivi le competenze soft – che rappresentano il *soft power* – saranno sempre più importanti e necessarie per i leader: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e di riflettere, *sensemaking*, 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. Una delle soft skill più importanti è, e sarà sempre di più, il pensiero critico, applicato anche ai dati, alle soluzioni tecnologiche e alla “lettura dell'uomo”. Niente, però, sarà più hard della costruzione di queste soft skill. Sono competenze sfuggenti, tacite e richiedono sia una lunga esperienza sul campo sia uno studio sistematico e continuativo, nonché 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 potrà aiutare, ma sarà pur sempre uno strumento, seppur potentissimo. Il metodo di fabbricazione deve quindi attingere nuovamente alla cultura sapienziale (per troppo tempo sostituita da metodi e da nuove tecnologie), alle riflessioni dei grandi educatori (don Lorenzo Milani, Paulo Freire, Edgar Morin) e ridare nuova centralità alle arti liberali, al ruolo del maieuta, alla lettura dei classici e a una migliore comprensione del Sé.

Fra gli osservatori che analizzano le trasformazioni delle competenze e i *think tank* che studiano i 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 artificiale, robot e androidi “intelligenti”);
- la volatilità, imprevedibilità, complessità e ambiguità (riassunte nel noto acronimo VUCA) del contesto in cui viviamo e operiamo richiedono competenze adattive, interdisciplinari, aperte e, quindi, soft.

Ma quali sono queste competenze? Mai termine più infelice – soft – è stato utilizzato per descrivere un gruppo di competenze sofisticate, sfuggenti e, soprattutto, molto difficili da costruire.

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

Sembrirebbe che, nel concreto mondo aziendale, la vera conoscenza sia quella che produce cose e risolve problemi. Ma, a ben vedere, questo è anche quel tipo di conoscenza che – proprio per la sua definitezza – rischia di tradursi in pregiudizi a elevato tasso di obsolescenza ed è, pertanto, ideale per essere tradotta in algoritmi ed essere affidata alle macchine.

Per contro, le soft skill sono per definizione tutto ciò che sfugge alla concretezza, che è difficilmente perimetrabile ed è più vicino alle scienze umane che non alle ingegnerie, più affine ai canoni estetici e cangianti dell'arte che non all'asciuttezza stabilizzata delle formule scientifiche; è più soggettivo e frutto di intuizione che non il

prodotto di una mente calcolante, più vicino alle capacità di sintesi che non a quelle di analisi.

La rinascita della centralità delle soft skill è richiesta dalle sfide di una società in grande trasformazione a causa delle molte rivoluzioni tecnologiche che si arricchiscono di complessità per le conseguenti trasformazioni dell'uomo, per i cambiamenti degli equilibri geopolitici, per le nuove sfide demografiche (multiculturalità, invecchiamento) o per il *climate change*; insomma, per tutto ciò che ci circonda e che sta sfuggendo al controllo dell'essere umano "prodotto" dalla 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 tale contesto assume un ruolo particolare la rivoluzione dei dati, perché consente – almeno 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 di dover dominare il mondo (da qui la rivoluzione dei *Big Data*), sia l'insorgenza improvvisa di problemi inattesi: un esempio è il senso di inadeguatezza dei nostri sistemi di comprensione e di decisione, oppure l'esigenza di (ri)trovare nuove strade per abitare questo mondo sempre più "liquido".

Questi processi in atto, resi possibili (anche) dal digitale e dai dati, comportano una grande sfida educativa, non solo addestrativa. Che cosa deve sapere, dunque, un (top) manager per governare la rivoluzione dei dati e la progressiva digitalizzazione – anzi la 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 (curiosità e voglia di scoprire): è l'antica arte dei medici che si basa su una precisa abilità, che Ippocrate chiamava *metis*, ossia intelligenza obliqua e femminile, contrapponendola al *logos* maschile tutto formule e analisi. Essa è comune anche agli investigatori, ai profiler criminali, agli psicoanalisti, agli scienziati-scopritori, ai paleontologi, agli storici, ai poeti;

2. padroneggiare l'*infosourcing* 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 seguire il canone di Cicerone sulla costruzione di un buon ragionamento (e, di conseguenza, un discorso persuasivo) che finalizza il dato al capire meglio, al persuadere. Tale canone dovrà essere però aggiornato 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: un esempio è il fatto che la correlazione non è causalità, e un altro è saper usare in maniera sistematica e profonda il pensiero critico, come suggerì Ernest Hemingway nel 1954, in un famoso colloquio pubblicato dopo la sua morte su *The Atlantic* («Ogni uomo dovrebbe avere al suo interno un rilevatore automatico di stronzate sempre acceso»);
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 posso ricostruire – a partire dal patrimonio genetico – l'intero 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. L'ologramma è, inoltre, una memoria capace di immagazzinare moltissimi dati e di conservarli anche se viene in parte danneggiata;
5. attingere in 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 famigliari. Da tempi immemorabili la retorica insegna che ogni discorso che vuole persuadere (sia esso una presentazione, una negoziazione o un feedback ai propri collaboratori) deve sempre partire da una chiara comprensione dei punti di vista della controparte: idee, pregiudizi, stereotipi, aspirazioni, timori: i *Big Data* delle persone, in quanto esseri umani dotati di identità e di progettualità;

6. possedere l'arte di "connettere i punti": con ciò intendo – usando un termine più tecnico – possedere una capacità abduttiva (la terza via del ragionamento), l'unica in grado, secondo il filosofo Charles Sanders Peirce, di aggiungere conoscenza rispetto all'induzione e alla deduzione, che si limitano, invece, a usare meglio quanto già sappiamo. Questa arte si costruisce su tre dimensioni:
 - sviluppare abilità metaforiche e di *storytelling* (che riescono ad avvicinare cose lontane);
 - avere capacità di *visual thinking* e usare le rappresentazioni visive non per decorare, bensì per avere nuove illuminazioni. Non parlo dei *chart junks* denunciati da Edward Tufte – uno dei massimi esperti di rappresentazioni grafiche dei dati – ma delle *insightful representations*;
 - costruire un metodo e strumenti per raccogliere indizi e rispolverarli ogni tanto per provare a connetterli, nonché sapere liberare la mente (utilizzando il metodo della *kenosis* codificato dai monaci eremiti). È una condizione necessaria per eliminare il non necessario e ciò che distrae e poterla così (ri)empire di tutto ciò che serve per innescare il processo creativo, ossia quel meccanismo in grado di produrre nuove connessioni tra ciò che già conosciamo.

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

Si chiamano soft skill non perché non siano toste, concrete e non richiedano un forte sforzo di apprendimento, bensì per il fatto che i loro confini sono sfocati e hanno l'ambiguità di una *techne*, parola con la quale gli antichi greci chiamavano un tipo di conoscenza che non era soltanto una tecnica o un metodo, bensì anche un'arte. La sua complessità dipendeva *anche* dalla sua ambiguità strutturale:

- perché designava sia un'abilità spontanea sia una competenza acquisita con l'insegnamento;

- perché indicava tanto una semplice tecnica, quanto, all'opposto, ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

Chi padroneggia le soft skill non si limita ad apprendere sul campo (con l'esperienza, tramite il meccanismo del *learning by doing*) ma ha anche le capacità e la sensibilità per migliorare ciò che ha appreso e consolidato. Diversamente, imparerebbe sul campo come gli animali, che si fermano alla forma di apprendimento acquisita. L'apprendimento di una *techne* richiede, pertanto, sia lo studio sia la pratica, nonché l'esercizio del pensiero critico.

La parola "soft" richiama il femminile e il propriamente umano – per esempio l'intuizione – e una crescita meno tumultuosa e ossessiva, una crescita che torni a essere mezzo di un benessere diffuso e non fine a se stessa.

Soft, dunque, come antidoto contro le sempre più frequenti derive della crescita, per 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 "bisociativa", che può abitare la complessità e che non solo mi "dice" di uscire dalla mia comfort zone, leggendo oltre l'apparente, come ci ricordava Antoine de Saint-Exupéry², ma riesce a fare quelle cose di fronte alle quali il *logos*, la mente calcolante, si blocca.

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

- 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 capirò»;
- si irrobustiscono se esposte a eccezioni e a "luoghi" dove non si applica la regola: il processo di sistematizzazione deve, pertan-

² «Voici mon secret. Il est très simple: on ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux» (*Il piccolo principe*, capitolo 21, ed. italiana, Mondadori, Milano, 2015).

to, concentrarsi sui casi più estremi, intesi non come eccezioni bensì 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. Inoltre, sa bilanciare le regole formali e l'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 vogliono 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 di raccontarlo in modo avvincente e utile (a causa di una scarsa capacità narrativa e persuasiva), oppure a quella di distinguere le cose importanti da elementi secondari o di contesto. L'essere tacito non è necessariamente un attributo strutturale della conoscenza (ossia che 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 necessaria per padroneggiare le soft skill opera allora su tre dimensioni: sapere, sentire, conoscere il contesto e – quando essa viene 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 hanno:

- la pura conoscenza (il sapere) che si impara studiando – anche da soli – e che genera conoscenza codificata. Questo processo è spesso facilitato dal *tutor*;
- il puro sentire (intelligenza emotiva) che si forma e si irrobustisce con l'introspezione e la relazione. 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 è sottoposta a pen-

siero critico. Questo processo o, meglio, percorso è facilitato dal *mentor*.

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

In questo percorso è importante individuare i *tipping points* educativi – espressione presa in prestito dal celebre libro di Malcolm Gladwell³ e riadattata ai meccanismi di apprendimento. Tali punti di svolta si originano in specifici contesti formativi e “aprono” all'approfondimento di specifiche competenze tacite, diventando delle vere e proprie parole chiave – dei frame – per accedere a blocchi di conoscenza. Questi momenti della verità del percorso educativo “aprono”, dunque, all'approfondimento della competenza che “sfugge”.

LE ARTI LIBERALI E LA RIVOLUZIONE DIGITALE

*“Siamo esseri analogici intrappolati
in un mondo digitale.”*

Donald Norman

La seconda parte del titolo – *nell'era digitale* – sottolinea il fatto che questa rivoluzione porta alla cultura manageriale una sfida ulteriore.

Affronta di petto il tema Frederic E. Pamp Jr. nel primo articolo di questa raccolta: «La prima domanda che un'azienda deve porre oggi a chi si candida a posizioni dirigenziali è: “Cosa sa fare che non sia riproducibile da un computer?”». Ed è quasi incredibile che questo concetto sia stato espresso nel lontano 1957.

Il digitale è, infatti, un potentissimo enzima che può accelerare processi, irrobustire posizioni sul mercato, completare le capacità e le competenze di un'intera organizzazione. Ma se questo enzima

³ Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, 2002.

viene inserito in un corpo dal metabolismo fragile, si può rapidamente trasformare in un agente tossico. Le arti liberali – e le soft skill che ne emergono – garantiscono e proteggono il buon metabolismo (compresa la componente neurovegetativa). Le competenze professionali sono, invece, specifiche applicazioni del corpo (muscoli e cervello, per sviluppare la metafora), il cui fine è svolgere specifici compiti. Se il corpo o la mente si ammalano, tutto ciò che sappiamo fare rischia dunque di diventare inutilizzabile.

Serve quindi una cultura digitale, non un semplice addestramento. Una cultura digitale che presuppone un gruppo di preziose soft skill in grado di influire sul metabolismo dell'azienda. Quattro – fra quelle già viste – sono particolarmente critiche nell'era digitale:

- abilità retoriche (comprensione, persuasione, negoziazione, motivazione e gestione dei conflitti);
- mentalità indiziaria e *visual thinking* (per navigare nel mondo dei *Big Data*);
- “voglia di futuro” (gestione dell'ambiguità e dell'incertezza, capacità simulate, osservazione e riflessione sui segnali deboli che anticipano i trend);
- pensiero critico, ossia quello che Jack Welch chiamava «sano scetticismo», considerandola la dote più importante dei manager di successo.

Per questo motivo le competenze digitali necessarie ai manager non provengono da un semplice addestramento a specifiche applicazioni, bensì da una vera e propria educazione al digitale, che richiede di abbinare i saperi tecnici con specifiche soft skill (per esempio, per essere in grado di gestire e valutare non solo le informazioni quantitative ma anche quelle qualitative). Potremmo parlare di *soft tech skill* e azzardare a dire che – in tale accezione – la cultura digitale fa parte delle arti liberali.

In questo ambito il digitale e le scienze umane si incrociano, si ibridano, si alimentano reciprocamente. Come osservano Julian Nida-Rümelin e Nathalie Weidenfeld, «l'umanesimo digitale non trasforma l'essere umano in una macchina e non interpreta le macchine come esseri umani. Esso riconosce la peculiarità dell'essere umano e delle sue capacità, servendosi delle tecnologie digitali per ampliarle, non per restringerle». E aggiungono: «tra gli scenari apocalittici da Giorno del giudizio e le concezioni salvifiche della

tecnologia si apre il sentiero mediano di salvaguardia e di miglioramento delle condizioni di vita degli esseri umani mediante l'impiego di possibilità tecnologiche e il suo controllo a livello culturale, sociale e politico».

Un umanesimo digitale capace non solo di usare al meglio le nuove tecnologie, ma anche di non farsi usare, di non cadere nelle trappole del digitale, di non farsi avvolgere dai suoi crescenti lati oscuri. «Succederà. Col tempo, coi miglioramenti... vi supereremo... vi sopravviveremo... pur volendovi bene. Dovete credermi, non c'è alcun senso di trionfo nei miei versi... Solo rimpianto», ci ricorda per "bocca" del robot Adam lo scrittore Ian McEwan nel suo romanzo *Macchine come me*.

Una tecnologia sempre più potente, infatti, non solo aumenta le opportunità ma anche i rischi. Osservava Adriano Olivetti già nel 1956: «Un pericolo mortale ci sovrasta perché il mondo moderno, là dove la meccanizzazione ha preso il comando, può travolgere l'uomo vero, nel suo integrale valore [...] A onta del progresso tecnologico, o forse proprio a causa della sua irregolarità, il nostro ambiente di fattura umana ha manifestato una sinistra tendenza a sfuggire sempre di più al nostro controllo» (*Noi sogniamo il silenzio*, 1956).

Servono dunque nuove forme di conciliazione fra dimensione tecnologica e dimensione umana, ed è qui che le soft skill ci vengono in soccorso. Sempre Adriano Olivetti – protagonista di una vera e propria rivoluzione del digitale – comprendeva i rischi di una deriva tecnologica, di un fondamentalismo digitale diremmo oggi, e poneva quindi molta fiducia nei nuovi saperi umanistici e in un rinnovato valore e centralità della bellezza. La preoccupazione espressa da Olivetti non solo è ancora valida ma nel frattempo si è rinvigorita: «nelle esperienze tecniche dei primi tempi, quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano e a una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù» (*Prime esperienze in una fabbrica*, 1958).

Il proposito di Adriano Olivetti di attingere alle arti liberali per addomesticare la tecnologia si è manifestato, per esempio, nel matrimonio vincente fra tecnologia digitale e design che fu proprio

Olivetti a spingere e che consentì alla sua azienda di aggiudicarsi ben 13 Compassi d'Oro. Arti liberali per formare uomini liberi, ma anche arti liberali che ci rendano liberi dai legami sempre più profondi e occulti con la tecnica.

NAVIGARE IN QUESTA PUBBLICAZIONE

“Apparent rari nantes in gurgite vasto.”
Virgilio, *Eneide*, I, 118

La ricchezza e articolazione dei contenuti di questo libro rende vana e riduttiva ogni sintesi. Non parlano semplici imprenditori ed esperti di management, bensì figure di riferimento nel campo dell'educazione, della psicologia e della psicanalisi, dell'antropologia e della critica letteraria.

La cosa migliore è lasciar parlare direttamente gli autori, mettendo in risalto – in modo aforistico – alcune loro intuizioni e lasciando al lettore il gusto di completarle.

«La prima domanda che un'azienda deve porre oggi a chi si candida a posizioni dirigenziali è: “Cosa sa fare che non sia riproducibile da un computer?”» (Frederic E. Pamp Jr., 1957).

«Il mondo dello specialista è limitato e tende a produrre esseri umani limitati. Di solito lo specialista non vede gli effetti complessivi del suo lavoro sul business» (John L. McCaffrey in Frederic E. Pamp Jr.).

L'unicità dell'esperienza professionale richiede «un'educazione di ampiezza, portata e profondità eccezionali per muoversi agevolmente su quei terreni inesplorati!» (H.W. Prentis Jr., 1958).

«Gli animali ultraspecializzati della preistoria si estinsero perché non erano né in grado di assumere il controllo del proprio ambiente, né di adattarsi al mutamento delle condizioni ambientali» (H.W. Prentis Jr.).

«I leader aziendali hanno molte più cose in comune con gli artisti che con i manager» (Abraham Zaleznik, 1977).

«I leader tendono ad avere la tipica personalità dei nati due volte, persone che si sentono separate dal proprio ambiente. Potrebbero lavorare nelle organizzazioni, ma senza mai appartenervi. Il loro senso di sé non dipende assolutamente dall'appartenenza, dai ruoli lavorativi o da altri indicatori sociali d'identità. E quella

percezione di identità potrebbe formare la base teorica che spiega perché certi individui ricercano attivamente opportunità di cambiamento» (Abraham Zaleznik, 1977).

«È risaputo che le persone di maggior talento sono spesso cattivi studenti. Nessuno, per esempio, avrebbe potuto prevedere le straordinarie scoperte di Einstein sulla base dei suoi mediocri risultati scolastici. La ragione di questa mediocrità non è ovviamente la mancanza di capacità. Essa potrebbe derivare, semmai, dall'egocentrismo e dall'incapacità di concentrarsi sui compiti ordinari da svolgere» (Abraham Zaleznik, 1977).

«Il management consiste nella gestione della complessità. [...] La leadership, per contro, consiste nella gestione del cambiamento» (John P. Kotter, 1990).

«Oggi quasi tutte le grandi aziende americane sono ipergestite e sottodirette [...] e uno degli errori più frequenti che commettono [...] è vedere nella pianificazione di lungo termine una panacea, che dovrebbe emendarne la mancanza di direzione strategica e l'incapacità di adattarsi a un ambiente di business sempre più competitivo e sempre più dinamico» (John P. Kotter, 1990).

«L'intelligenza emotiva è la *condicio sine qua non* della leadership. In sua assenza, una persona può avere la miglior formazione del mondo, una mente incisiva e analitica e un'infinità di idee intelligenti, ma non sarà comunque un grande leader» (Daniel Goleman, 1998).

«L'orientamento alle relazioni interpersonali non è semplice come appare. Non si riduce all'affabilità, anche se le persone che possiedono questa caratteristica sono raramente scostanti. Si potrebbe definire, semmai, "amicalità finalizzata": il suo scopo è far andare le persone nella direzione che desiderate (Daniel Goleman, 1998).

«Tutto ciò che potremmo voler conoscere di noi stessi lo possiamo trovare in Shakespeare. Ha inventato così brillantemente se stesso da poter inventare tutti noi. [...] Nessuno, né prima né dopo di Shakespeare, ha saputo cogliere così efficacemente l'essenza del cambiamento» (Harold Bloom, 2001).

«La letteratura ha effettivamente una verità fondamentale da insegnare in tema di cambiamento: il cambiamento emerge sempre dall'inatteso» (Harold Bloom, 2001).

«Coloro che danno feedback edulcorano le loro risposte per timore di ritorsioni. Ma anche se dessero un feedback genuino, difficilmente potrebbero esprimerlo in modo da scalfire la corazza

narcisistica del leader. Ecco perché io sostengo la necessità di avere un “giullare” in azienda [...] una sorta di antagonista del leader» (Manfred F.R. Kets de Vries, 2004).

«Per risolvere i problemi che più ci affliggono, abbiamo bisogno di leader trisettoriali [...] dirigenti in grado di muoversi agevolmente tra il business, il Governo e la sfera sociale» (Nick Lovegrove e Matthew Thomas, 2013).

«Quasi tutti i leader trisettoriali sono dunque [...] donatori peculiari, più idealisti di coloro che perseguono il mero interesse personale e più pragmatici di coloro che pensano solo agli altri» (Adam Grant in Nick Lovegrove e Matthew Thomas, 2013).

«Un compito primario della leadership è quello di dirigere l’attenzione. [...] Questo è stato previsto più di 40 anni fa dall’economista Herbert Simon, vincitore del premio Nobel. L’informazione “consuma l’attenzione del ricevente”, scrisse nel 1971. “Perciò un’abbondanza di informazioni crea povertà di attenzione”» (Daniel Goleman, 2013).

«Focalizzarsi su se stessi, focalizzarsi sugli altri e focalizzarsi sul mondo circostante getta una nuova luce sulla pratica di molte tecniche essenziali della leadership» (Daniel Goleman, 2013).

«I dati quantitativi possono consentire di prevedere il prossimo click sul mouse o il prossimo acquisto di un cliente, ma non potranno mai spiegare il *perché* di quel click o di quell’acquisto» (Christian Madsbjerg e Mikkel B. Rasmussen, 2014).

«Le scienze umane scavano a fondo per scovare informazioni che gli strumenti tradizionalmente usati dalle imprese non riescono a cogliere. Questo processo non lineare, che noi chiamiamo *sense-making* (“costruire il senso”) porta alla luce le motivazioni, spesso sottili e inconsapevoli, alla base del comportamento dei clienti e può produrre intuizioni che consentono di trasformare lo sviluppo del prodotto, la cultura dell’organizzazione e perfino la strategia aziendale. [...] Il *sensemaking* si basa sulla fenomenologia, ossia lo studio del modo in cui le persone sperimentano la vita» (Christian Madsbjerg e Mikkel B. Rasmussen, 2014).

«La consapevolezza è il processo che consiste nel notare attivamente nuove cose. Quando lo fai, ti immergi nel presente. Ti rende più sensibile al contesto e alla prospettiva. È l’essenza del coinvolgimento. E produce energia, non la consuma» (Ellen Langer, 2014).

«Sono un’artista, oltre che una ricercatrice, una scrittrice e una consulente – per me ognuna di queste attività influenza le altre – e

l'idea di studiare la consapevolezza e gli errori mi è venuta mentre dipingevo. [...] Una tattica è immaginare che i vostri pensieri siano del tutto trasparenti. Se lo fossero, non pensereste male degli altri. Trovereste la maniera di comprenderne il punto di vista» (Ellen Langer, 2014).

Riferimenti bibliografici

Robert Manning, "Hemingway in Cuba", *The Atlantic*, agosto 1965.

Ian McEwan, *Macchine come me*, Einaudi, Torino, 2019. Traduzione di Susanna Basso.

Julian Nida-Rümelin, Nathalie Weidenfeld, *Umanesimo digitale. Un'etica per l'epoca dell'Intelligenza artificiale*, FrancoAngeli, Milano, 2019. Traduzione di Giovanni Battista Demarta.

Martha C. Nussbaum, *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Il Mulino, Bologna, 2012. Traduzione di Rinaldo Falcioni.

Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2014.

Olivier Reboul, *Introduzione alla retorica*, Il Mulino, Bologna, 2002. Traduzione di Gabriella Alfieri.

Edward R. Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, Graphics Press, Cheshire, Connecticut, 2001.

* **Andrea Granelli** è fondatore di Kanso e vicepresidente di PerLaRe (Associazione Per La Retorica).