

Ddp

dal 1980
NUMERO
settembre 2020 194

Direzione del Personale

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE



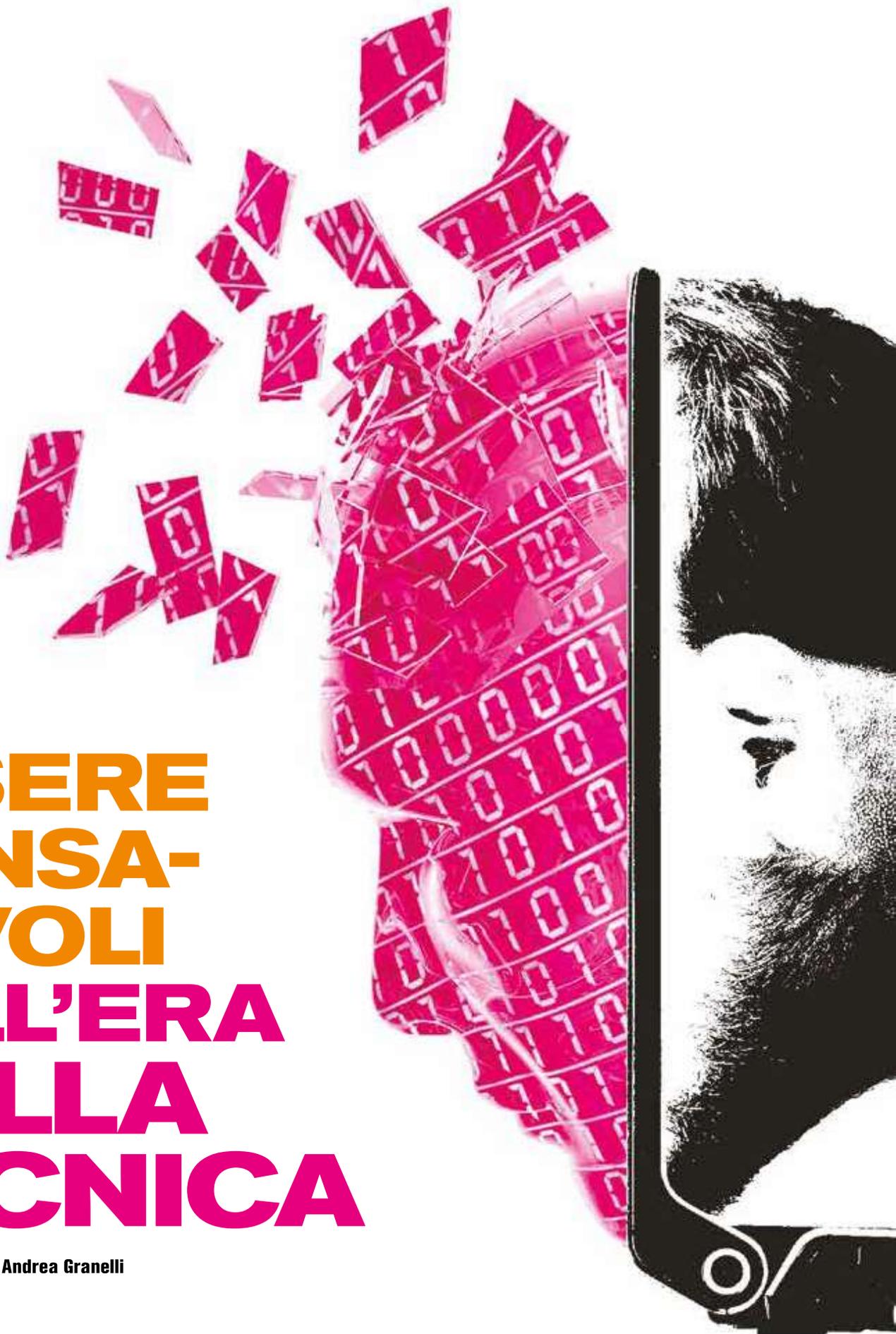
**Obiettivo
consapevolezza**

**La conoscenza di se stessi è il punto di partenza del percorso
di crescita del leader e della persona**

LE AZIENDE: SAATI, SNAM, EMILIAMBIENTE

ESSERE CONSA- PEVOLI NELL'ERA DELLA TECNICA

di Andrea Granelli



Questo articolo di apertura vuol dare un piccolo contributo a un grande tema – la consapevolezza – che ha attraversato lo sviluppo dell'uomo e che, nei tempi recenti caratterizzati da una diffusione della tecnologia e da una crescita potente della (sedicente) conoscenza, è riemerso in modo preponderante riportando in superficie tutte le sue questioni aperte, non risolte dunque ma solo sopite.

Questioni che assumono oggi diverse caratterizzazioni ma che, a ben vedere, rimangono ancorate ai cosiddetti interrogativi sapienziali: quelle domande, cioè, che i saggi di ogni civiltà e di ogni epoca si sono posti con tenacia per avere almeno dei frammenti di risposta, ma accettando che la domanda potesse rimanere sostanzialmente aperta: chi siamo? Perché siamo nati? Che succederà dopo la morte?

Andrea Granelli

Appassionato di innovazione, si occupa spesso dei rapporti fra nuove tecnologie e scienze umane e combatte i lati oscuri del digitale. Fondatore di Kanso, società di consulenza specializzata in innovazione e change management, è stato in McKinsey, CEO di tin.it (l'operatore Internet di Telecom Italia) e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. È stato membro del Comitato di valutazione del CNR, Direttore Scientifico della Scuola Internazionale di design Domus Academy, Presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti e membro del Consiglio Nazionale del WWF. Scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato molti libri. Ha inoltre curato la voce *Tecnologie della comunicazione* per la nuova enciclopedia *Scienza e Tecnica* della Treccani. Ha fondato, con Flavia Trupia, PerLaRe, associazione per il rilancio della retorica e il suo reinserimento tra gli elementi fondativi della leadership.



Immanuel Kant nelle lezioni tenute a Königsberg (e poi riportate nella *Critica della Ragion Pura*) identifica in tre i quesiti chiave a cui la filosofia vorrebbe dare una risposta: *che cosa possiamo conoscere? Che cosa dobbiamo (o meglio vogliamo) fare? Che cosa possiamo sperare?* Questi quesiti sono riassumibili in un'unica domanda: **Che cosa è l'uomo?**

La saggezza è dunque legata a doppia trama alla ricerca continua, al continuo interrogarsi, al gusto per la curiosità e lo stupore, molto diverso da

quella forma di cinismo guidato dall'esperienza di chi pensa di aver visto tutto nella sua vita e di non doversi più stupire di nulla, come se lo stupore per l'inatteso fosse roba da bambini. Come ci ricorda **Platone** nel suo *Teeteto*, infatti, "è proprio del filosofo essere pieno di meraviglia". E **Voltaire** rinforza la dose: "giudica un uomo dalle sue domande piuttosto che dalle sue risposte".

Domandarsi non vuol dire necessariamente affondare nelle profondità dell'inconoscibile, aspetto che diventa spesso più un alibi per non fare che non ➤

Immagine realizzata dal grafico **Alessandro Petrini** per la copertina del volume *Il lato (ancora più) oscuro del digitale* di Andrea Granelli, FrancoAngeli (2017).

Si ringraziano Guerini e Associati e FrancoAngeli per la concessione alla pubblicazione delle immagini usate in queste pagine, tratte dalle copertine dei volumi dell'Autore.



un metodo di ricerca. Una riscoperta della superficie derivante dalla inconoscibilità della profondità è, nei fatti, una intuizione sapienziale. Richiamando tre saggi contemporanei, possiamo enunciare meglio questa profonda intuizione: “Non andare sempre fino in fondo. C'è tanto in mezzo” **Elias Canetti**, “Quel che c'è di più profondo nell'uomo è la pelle” **Paul Valéry** e “La profondità va nascosta. Dove? Alla superficie” **Hugo von Hofmannsthal**. Fatta questa necessaria premessa, la mia riflessione si divide in tre capitoletti che potremmo vedere come i tre stadi per giungere a una messa a fuoco più autentica della consapevolezza – profonda nella sua superficialità e sostanzialmente umana. Capitoletti molto sintetici e senza nessuna pretesa di esaustività, vista la dimensione della questione e la forma volutamente breve e “manageriale” di questa riflessione. Sul secondo dei punti, il digitale, amplierò un poco di più le argomentazioni vista la sua attualità.

I tre capitoletti sono:

- **Conosci l'essere umano: la questione antropologica.**
- **Conosci la tecnica: luci e ombre del digitale.**
- **Conosci te stesso: la frontiera ultima della consapevolezza.**

CONOSCI L'ESSERE UMANO: LA QUESTIONE ANTROPOLOGICA

“La psicologia è la scienza della profondità dell'io” **Filippo Gentiloni**

“Il pessimista vede pericolo in ogni opportunità, l'ottimista vede opportunità in ogni pericolo” **Winston Churchill**

“Non pensare a un elefante!” **George Lakoff**

La conoscenza dell'essere umano – il funzionamento della memoria, i meccanismi di difesa, gli automatismi percettivi, il degrado decisionale sotto

stress, le varie forme di intelligenza e l'universo emotivo, i meccanismi persuasivi oltre il ragionamento – è sempre più importante soprattutto per il mondo HR: tutti questi fattori condizionano le prestazioni e il clima aziendale.

Negli ultimi tempi molte discipline hanno approfondito la conoscenza dell'essere umano. Semplificando, possiamo articolare queste “scoperte” in tre grandi capitoli.

Le scoperte delle **neuroscienze**, ad esempio

- i retaggi del **cervello rettile: fuggi-o-combatti** e la grande varietà di **bias**;
- il funzionamento della **memoria**, molto diverso da un hard disk;
- gli **inganni percettivi** sempre in agguato;
- alcuni **meccanismi decisionali** cablati nel cervello: pensieri veloci/lenti, il nudge e l'architettura delle scelte, il potere delle metafore che si trasformano in frame.

Le scoperte della **psicologia**, quali

- l'esistenza dell'**inconscio**: il suo funzionamento e il suo linguaggio;
- l'**intelligenza emotiva**: il potere relazionale (**empatia**) e conoscitivo (**intuito**) delle emozioni;
- l'esistenza dei **meccanismi difensivi** della psiche e le tecniche per tenerli a bada o aggirarli.

Le (ri)scoperte della **retorica**, ad esempio

- i meccanismi dell'argomentazione: non solo ragionamento logico (**logos**) ma il potere di **ethos** e **pathos**;
- l'esistenza delle **mezze verità**: il sottile potere persuasivo delle errate argomentazioni (**fallacie**);
- il potere persuasivo del **corpo**: i segreti dell'**actio** (voce, movimento, prossemica).

L'obiettivo non è tanto entrare nello specifico – non basterebbe un libro – quanto mettere in luce l'estrema varietà e articolazione degli *insight* sull'essere umano che sono via via disponibili, ribadendo la necessità che debbano far parte del bagaglio di competenze di un manager; manager che, in ultima istanza, si caratterizza in quanto “esperto di esseri umani” poiché deve selezionarli, guidarli, gestirli, motivarli e valutarli.

Oltre a queste caratteristiche strutturali vi sono due ulteriori dimensioni, sempre più rilevanti, che stanno modificando la natura stessa dell'essere umano: l'invecchiamento della popolazione (e l'al-

lungamento della vita media) e il grande capitolo dell'«uomo aumentato» e cioè l'ambito d'azione delle cosiddette NBIC technologies: nanotecnologie, biotecnologie, tecnologie digitali o dell'informazione e tecnologie cognitive. Gli approfondimenti per conoscere sempre meglio come siamo fatti e come funzioniamo interagiscono infatti con queste trasformazioni – da alcuni chiamate *human editing* – che l'essere umano sta subendo o causando a se stesso e trasformano il capitolo della scoperta dell'essere umano in una vera e propria questione antropologica.

CONOSCI LA TECNICA: LUCI E OMBRE DEL DIGITALE

“Il progresso ha dei vantaggi. Ma ogni tanto scoppia” **Elias Canetti**, *La provincia dell'uomo*

“Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale” **Donald Norman**

“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” **Paul Virilio**

“La tecnologia è seducente quando i suoi richiami incontrano la nostra umana vulnerabilità” **Sherry Turkle**, *Alone together*

“L'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste” **Charles Baudelaire**, *Petits poèmes en prose ou Le Spleen de Paris*

“Il genere umano non può sopportare troppa realtà” **Thomas Stearns Eliot**, *Quattro Quartetti*

Per affrontare il tema del digitale, partirei da una efficacissima definizione di **Luciano Floridi** (*La quarta rivoluzione*): «...siamo abituati a considerare le ICT come strumenti mediante i quali interagiamo con il mondo e tra noi. In realtà, tali tecnologie sono divenute forze ambientali, antropologiche, sociali e interpretative. Esse creano a forgiare la nostra realtà fisica e intellettuale, modificano la nostra autocomprensione, cambiano il modo in cui ci relazioniamo con gli altri e con noi stessi, aggiornano la nostra interpretazione del mondo, e fanno tutto ciò in maniera pervasiva, profonda e incessante».

Il digitale è quindi molto più di una tecnologia o uno strumento e, soprattutto, richiede una nuova mentalità per afferrarne le sue molteplici (e spesso contraddittorie) dimensioni. In che cosa è diversa la mentalità digitale da quella tradizionale? La risposta sta nella natura sfuggente del digitale.

1. Il digitale è legato a fornitori potentissimi e influentissimi.
2. Il digitale erode i confini fra lavoro e tempo libero.
3. Il digitale è un modo di pensare.
4. Il digitale crea un nuovo rapporto mezzi-fini.
5. I lati oscuri del digitale sono connaturati alle sue potenzialità.
6. Il digitale (e chi lo vuole imporre) crea molti luoghi comuni spesso ingannevoli.
7. Il digitale si può usare in molti modi ed è potentissimo ma può scapparci di mano senza che ce ne accorgiamo.
8. La doppia natura del digitale e la sua dimensione perturbante (che tocca dimensioni psicologiche profonde).

Vediamo nello specifico un paio di aspetti. Innanzitutto il fatto che **il digitale crea un nuovo rapporto mezzi-fini**. Da sempre il mezzo rende possibile un fine: «il fine giustifica i mezzi» diceva **Machiavelli**. Ora il mezzo digitale può contribuire anche a ridefinire i fini e lo fa in due modi. Rende innanzitutto conseguibili fini prima inimmaginabili (grazie alla cosiddetta dimensione abilitante del digitale); inoltre può aggiungere costi al conseguimento di un fine noto, costi spesso non ipotizzabili a priori e che possono cambiare la natura del fine ... rendendolo sostanzialmente indesiderabile. ➤





In secondo luogo il **digitale perturbante**. Questo sofisticato concetto nasce dalla constatazione di **Freud** che **amore e morte figurano non come dualismo di forze antagoniste ma come intreccio irrisolvibile**: la pulsione di vita è, insieme e indissolubilmente, anche pulsione di morte. L'immaginazione semplice e univoca che aveva guidato le ricerche freudiane precedenti cede il passo a una rappresentazione della vita psichica strutturalmente ambivalente – **di principi non contrapposti (dualismo) ma co-esistenti (duplicità)**. Freud rileva che 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 meno pacificamente oppositivo.

- Freud aveva già richiamato l'attenzione sul fatto che **spesso una gran quantità di parole designano contemporaneamente una cosa e il suo contrario** ... «l'originario significato opposto delle parole rappresenti il meccanismo precostituito che viene sfruttato, per intenti vari, dal lapsus per cui si dice il contrario [di ciò che si vorrebbe]».
- L'effetto perturbante non scaturisce affatto unicamente quando prevale il significato negativo dello *un-Heim* ma **la scoperta che ciò che sembrava non appartenere alla "casa", in realtà proprio da essa proviene**. La scoperta di questa essenziale *complexio oppositorum* porta inevitabilmente con sé un forte sentimento perturbante. Freud enuclea il tema fondamentale a cui è possibile far risalire l'origine del perturbante: il **sosia**. Questo tema si può presentare in modi molto diversi (S. Freud, *Il perturbante*). Il sosia è riconducibile – secondo **Otto Rank** – ai temi più generali di **scissione e sdoppiamento**: pertanto la "famiglia" di situazioni ed eventi capaci di alimentare l'*Unheimliches* non comprende soltanto il caso particolare di personaggi che, presentandosi con il medesimo aspetto, devono essere considerati identici, ma include anche altri fenomeni: l'ombra, il genio tutelare e, soprattutto, l'immagine riprodotta nello specchio. **Internet** è *perturbante* perché è tante cose e anche

il loro contrario. Infatti è contemporaneamente:

- 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
- Segno e Simbolo
- Oggetto ed Esperienza
- Buono e Cattivo
- Neutrale e Di parte

Avere una buona mentalità digitale non vuol dire assolutamente essere smanettone, parlare un linguaggio tecnico e fare il più possibile con il digitale ... anzi ... vuol dire saper «(ri)leggere la realtà con le lenti del digitale» spesso continuando a fare quello che si faceva prima. Serve certo una dimestichezza con la tecnica, ma soprattutto competenze soft, e quindi umanistiche, e un diffuso e sistematico pensiero critico perché, soprattutto nel digitale, non è tutto oro ciò che luccica.

CONOSCI TE STESSO: LA FRONTIERA ULTIMA DELLA CONSAPEVOLEZZA

“Diventa quello che sei!” Pindaro

“Di un po’: com’è che tu misuri il cosmo e i limiti della terra, / tu che porti un piccolo corpo formato da poca terra? / Misura prima te stesso e conosci te stesso, / e poi calcolerai l’infinita estensione della terra. / Se non riesci a calcolare il poco fango del tuo corpo, / come puoi conoscere la misura dell’incommensurabile?” Pallada, poeta di Alessandria d’Egitto che riprende la massima dell’oracolo di Delfi

“Colui che conosce gli altri è

sapiente: colui che conosce se stesso è illuminato; colui che vince un altro è potente; colui che vince se stesso è superiore” Lao-tzu

“L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'avere nuovi occhi” Marcel Proust, La strada di Swann

“Agisci come se tutto dipendesse da te, sapendo poi che in realtà tutto dipende da Dio” massima dei Gesuiti

Il capitolo conclusivo della consapevolezza, quello a cui tutti noi dovremmo tendere, è conoscere noi stessi. La celebre massima laconica scolpita sul frontone del tempio di Apollo a Delfi ritorna oggi di grande attualità. Solo se ci conosciamo davvero capiamo i nostri limiti e contrastiamo i nostri pregiudizi e *bias* cognitivi. Solo sapendo quanto pesano le nostre ipotesi nel calcolare la probabilità di accadimento di un certo fenomeno possiamo valutare appieno la probabilità che una specifica causa abbia scatenato l'evento verificato. Il **teorema di Bayes** – o della probabilità soggettiva – infatti, attribuisce un'importanza determinante alle convinzioni dell'osservatore.

Per capire il contesto in cui ci muoviamo, anticipare il futuro leggendo i suoi indizi e comprendere gli esseri umani con cui interagiamo, dobbiamo avere uno sguardo autentico, franco e curioso ... quasi da bambino. Dobbiamo sì usare la nostra conoscenza codificata (le teorie) e accumulata (esperienza), ma non troppo. Come scrisse **Einstein** a Heisenberg, «è la teoria che determina ciò che noi possiamo osservare». Per innovare dobbiamo saper anche uscire dalle teorie, perfino da quelle che si sono rivelate più potenti ed esplicative. Solo guardandoci dentro, riusciremo a scoprire il fuori. **Karl Gustav Jung**, in una lettera del 1973 pubblicata postuma, osservò: «la vostra visione apparirà chiara soltanto quando guarderete nel vostro cuore. Chi guarda l'esterno sogna. Chi guarda all'interno si sveglia».

Anche perché la vera questione della conoscenza ci riporta *al cosa sappiamo e cosa dovremmo apprendere*. E allora la riflessione del fisico **Carlo Rovelli** rimane centrale: «conosciamo ciò che sappiamo e sappiamo confrontarlo con ciò che forse dovremmo sapere ... ma non conosciamo ciò che non sappiamo e soprattutto non riusciamo a misurare la distanza con ciò che dovremmo assolutamente sapere», *L'ordine del tempo*. ■

Foto by **Maurizio Galimberti** - per gentile concessione della Galleria Patrizia Papachristidis, Londra - per la copertina de *Il sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete* di Andrea Granelli, Guerini e Associati (2006).

