



**LATI CHIARI E OSCURI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE:
IMPLICAZIONI E RESPONSABILITÀ DELLA LEADERSHIP**

Andrea Granelli

24 ottobre 2019

ASFOR

Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

IX LEARNING LAB ASFOR SULLA LEADERSHIP

PURPOSE AND SENSE-MAKING: LE NUOVE FRONTIERE DELLA LEADERSHIP DELLE RESPONSABILITÀ

MILANO

23/24 OTTOBRE 2019

Host:  EDISON
PALAZZO EDISON
FORO BUONAPARTE 31



MARZIA BENELLI



STEFANO BLANCO



ELIO BORGONOVÌ



MANUELA BRUSONI



SANDRO CATANI



GIORGIO COLOMBO



STEFANIA CONTESINI



ILARIA CORTESE



SABRINA DUBBINI



LUCA GIUSTINIANO



ANDREA BRUNO GRANELLI



NICOLA MONTI



ROBERTO MORDACCI



VLADIMIR NANUT



MARIA CRISTINA ORIGLIA



SANDRO PARADISI



ENZO RULLANI



ELISABETTA SALVATI



LUIGI SERIO



MASSIMILIANO VALERÌ



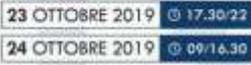
MARCO VERGEAT

MERCOLEDÌ 23 OTTOBRE 2019

- 17.30 | *Accoglienza partecipanti*
- 18.00 | **Apertura lavori**
Da qui per dove?
- 18.30 | **Leadership responsabile: come salvarsi dall'egoismo distruttivo**
- 19.00 | **Può la filosofia prendersi cura della società e dell'impresa?**
| Conferimento **ASFOR Award 2019 Best Under 40 Italian Professors** in memoria di Gianluca Spina con il sostegno della **Associazione Gianluca Spina**
- 20.30 | *Cena di networking*
- 21.00 | **Manager Superstar: merito, giusto compenso, disuguaglianza sociale**

GIOVEDÌ 24 OTTOBRE 2019

- 8.45 | *Welcome coffee*
- 9.00 | **La società italiana nel salto di epoca: tra disillusioni e nuove speranze**
- 10.00 | **Lati chiari e lati oscuri della trasformazione digitale: implicazioni e responsabilità della leadership**
- 11.00 | **Fare impresa con i valori**
- 12.00 | **Leadership responsabile. Sessione di lavoro a gruppi sui temi:**
 - Nuovi profili della leadership: la formazione può aiutare?
 - Rileggere la leadership con la lente del digitale
 - Ri-narrare l'impresa per ingaggiare le persone e ritrovare lo slancio
 - Leadership delle responsabilità: quali modelli di meritocrazia
 - Purpose e sense-making: il punto di vista dei giovani sulle nuove leadership
- 13.00 | *Light lunch*

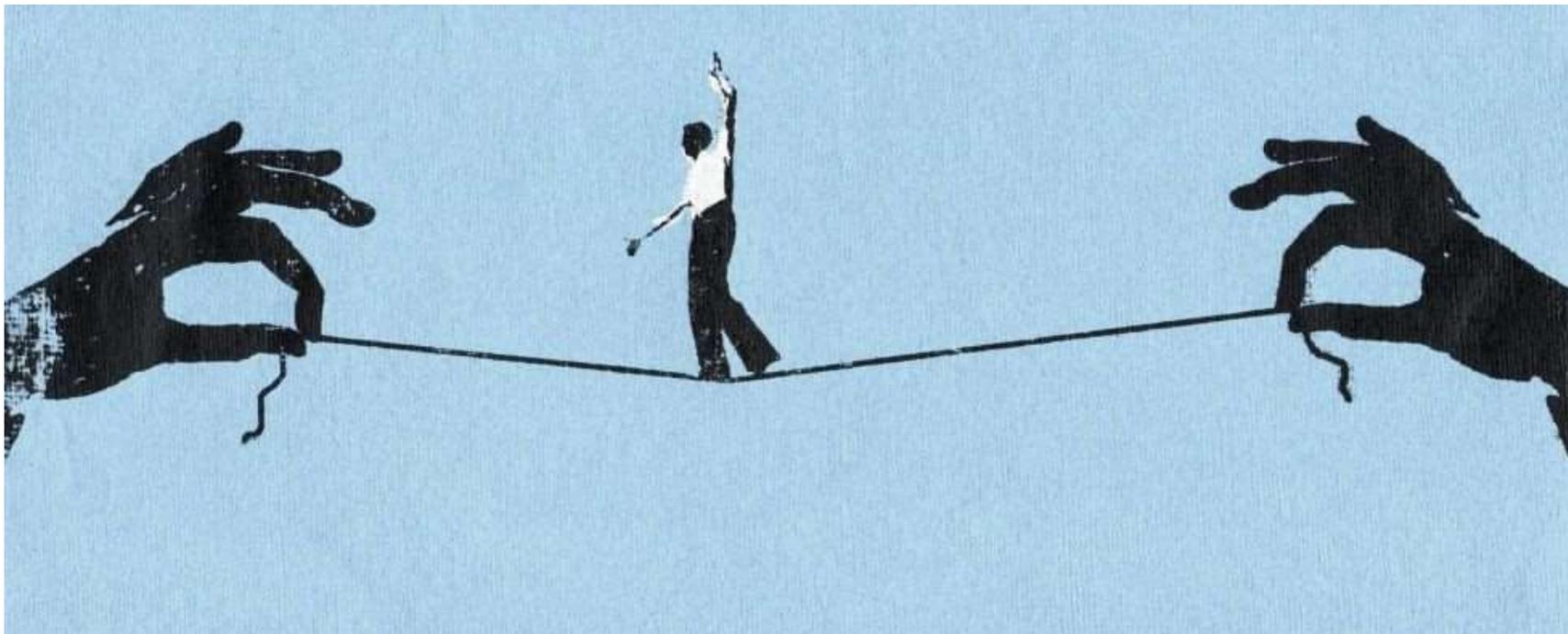




Se non si conosce il porto di approdo, nessun vento è favorevole (Lucio Anneo Seneca)

UNA BREVE PREMESSA SUL FUTURO CHE CI ATTENDE

**Siamo in una discontinuità: «Viviamo nell'interregno,
sospesi fra il "non più" e il "non ancora"»**



Il passato contesto competitivo ...



... e quello attuale



L'Italia invecchia: per la prima volta gli over 60 superano gli under 30



Fonte: Istituto di studi e ricerca Carlo Cattaneo analizzando dati Istat (ottobre 2018)

Le grandi paure del XXI secolo



- Overpopulation
- Climate change distruttivo
- Il dominio delle macchine
- Il cataclisma delle «nuove» guerre (nucleare, terrorismo, ...)
- La rivolta degli esclusi

acutizzate dal fatto che l'Occidente vive una nuova stagione di fragilità (precarietà economica, estensione della vita «debole» e invasione dell'«altro»)

Maghi e astrologi non conoscono crisi: affari per 8 miliardi



Ogni anno **13 milioni di italiani chiedono a maghi e affini di svelare loro i segreti sul futuro**: secondo il Codacons, il mercato dell'occulto non conosce crisi. Anzi, proprio per l'incertezza legata alla situazione professionale ed economica sembra che si cerchino maggiormente conferme nel panorama dell'occulto: oggi almeno una volta all'anno una truppa di 3 milioni di connazionali in più rispetto al 2001 si rivolge a maghi, astrologi, cartomanti e veggenti.

La stima degli affari è arrotondata per difetto, dal momento che quasi tutte le prestazioni avvengono in nero e l'evasione del settore tocca quota 95%.

30.000 consulti giornalieri per un **costo a prestazione che va dai 50 ai 1.000 euro**. Gli **operatori dell'occulto** (maghi, cartomanti, astrologi, veggenti, ...) sono circa **155.000** e sono cresciuti del +500% nel periodo della crisi economica. (ottobre 2017)

In Italia boom di richieste per liberarsi dal diavolo, ma mancano gli esorcisti



Ogni anno in Italia **mezzo milione di persone si rivolge a un esorcista**; fra queste il 65% è costituito di donne di livello culturale medio-basso provenienti dalle regioni meridionali (25 settembre 2016)

La crescita dell'ansia mondiale ...

L'età dell'incertezza
([John Kenneth Galbraith](#), 1977)

L'età delle aspettative decrescenti
([Paul Krugman](#), 1994)

La fine del benessere / The End of Affluence
([Jeffrey Madrick](#), 1997)

Paura liquida ([Zygmunt Bauman](#), 2006)

Polarizzazione valutativa: «il cliente è il re»



Polarizzazione valutativa: l'uomo comune è una «merda»



Dopo la Teoria della classe disagiata, minimumfax continua ad analizzare la società italiana contemporanea, ma questa volta si parla della **Gente**, quella variopinta galassia di umanità rabbiosa, che odia la Casta e non si fida più di nessuno, ma che è ormai al centro della politica italiana (Andrea Coccia, gennaio 2018)

La legittimazione del leader: *Auctoritas* vs *Potestas*

Il **leader** ha una autorità "naturale" (l'*autorevolezza*, che in latino è l'"*auctoritas patrum*" del Senato, che poi diviene il "potere spirituale" della Chiesa), che discende dal "diritto naturale" il quale si fonda sulla **legittimità** (il principio stesso che la fonda – ad esempio la giustizia).

Il **capo** ha invece una autorità "positiva" (l'*autorità*, che in latino è la "*potestas*" coercitiva dei magistrati o l'"*imperium*", che poi diviene il "potere temporale" dell'Imperatore), che si basa sul "diritto positivo", il quale si fonda sulla **legalità** (rispetto delle regole – ad esempio il diritto).



La crisi che la nostra società sta attraversando è profonda e grave perché **non mette in questione soltanto la legalità delle istituzioni, ma anche la loro legittimità**; non soltanto le regole e le modalità dell'esercizio del potere, ma il principio stesso che lo fonda e legittima.

I poteri e le istituzioni non sono oggi delegittimati perché sono caduti nell'illegalità; l'illegalità è così diffusa e generalizzata perché i poteri hanno smarrito ogni coscienza della loro legittimità ([Giorgio Agamben](#), *Il mistero del male*)

Leadership e crollo dell'autorità (anche delle competenze)



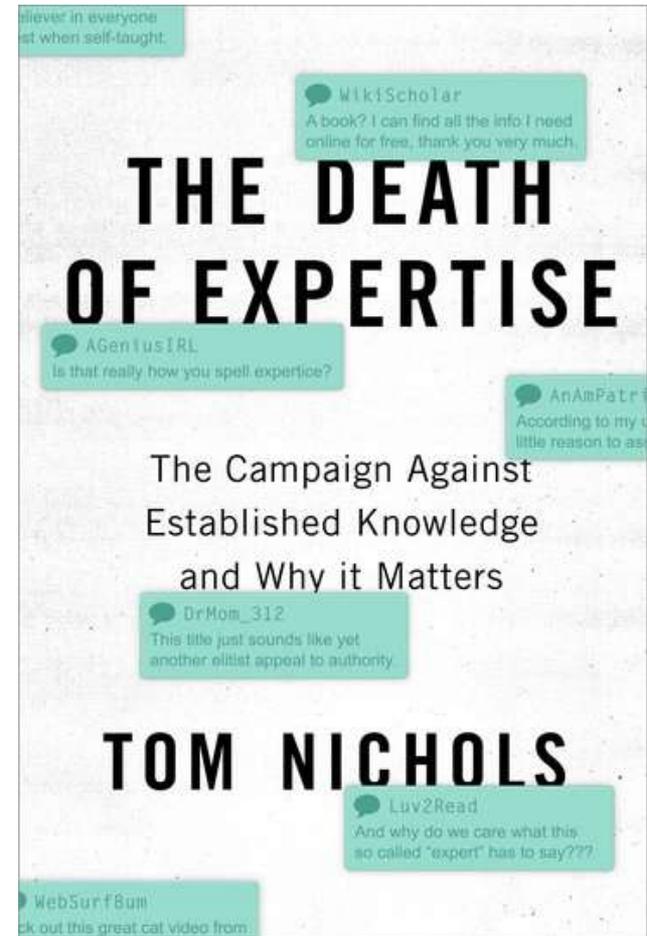
- La leadership comprende la capacità di sopravvivere all'“evaporazione dell'autorità” (*quel-che-resta-del-padre*) – della figura paterna, secondo la lettura psicanalitica lacaniana del filosofo Massimo Recalcati – conseguente alle crisi ed ai riassetti in ambito aziendale, opponendovi la propria **autorevolezza**.

Attacco alla competenza ...

These are dangerous times. **Never have so many people had access to so much knowledge, and yet been so resistant to learning anything.**

Today, any assertion of expertise produces an explosion of anger from certain quarters of the American public, who immediately complain that such claims are nothing more than fallacious "appeals to authority," sure signs of dreadful "elitism," and an obvious effort to use credentials to stifle the dialogue required by a "real" democracy.

We are witnessing the "**death of expertise**": **a Google-fueled, Wikipedia-based, blog-sodden** collapse of any division between professionals and laymen, students and teachers, knowers and wonderers



Tom Nichols is a professor of national security affairs at the U.S. Naval War College and an adjunct professor in the Harvard Extension School

Attacco alla competenza

*«**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.**»***

(Carlo Rovelli, L'ordine del tempo)



**... CHE RISCHIANO DI
GENERARE COMPORTAMENTI
MANAGERIALI INADATTI**

Il fallimento del futuro

«L'alba del terzo millennio è caratterizzata da una **difficoltà di immaginare il futuro** che non ha precedenti nel passato. ([Donatella di Cesare](#), *Il fallimento del futuro*, la Lettura, 5 maggio 2019)

«Il pianeta si surriscalda. La prima domanda non è questa: "ci salveremo?" Piuttosto la prima domanda è questa: "Chi si salverà?"

Erle Ellis propone di **concentrarsi sul futuro che possiamo creare, invece che sulle cattive abitudini da evitare**... Non sarebbe stato lo stesso se [Luther King](#) avesse urlato: "Ho un incubo"» ([Annachiara Sacchi](#), *Clima, la nuova lotta di classe*, la Lettura, 21 luglio 2019)

Fonte:

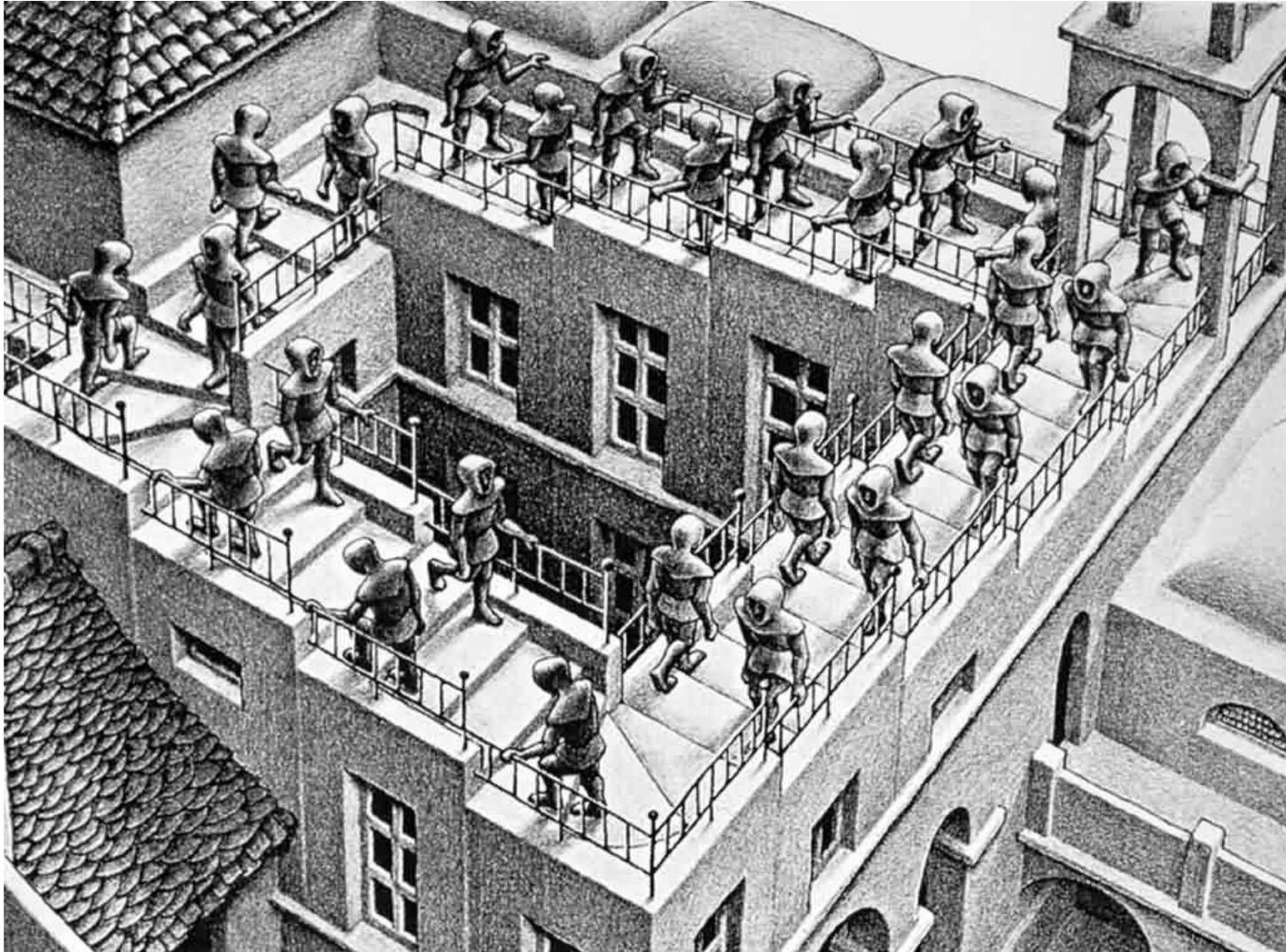
L'esplosione delle cose da fare



Alain Delorme: Totem (2013)

L'essenza della strategia è decidere cosa NON fare"
(Michael Porter, *What Is Strategy?*)

La crescente incertezza sulla direzione da prendere



Maurits Cornelis Escher: Salita e discesa

L'innovazione incrementale (con le tecnologie "conosciute") può non bastare più



The Glenavlon



The France II



The Preussen



The Thomas W. Lawson (1907)

**Nello stesso periodo
incominciavano
ad operare sugli
oceani i primi battelli
a vapore (ca 1850)**



I "big data" trasformano i fondamenti del marketing



IERI

Come un **archeologo nel deserto**, dovevamo riflettere su quelle poche e preziose tracce, facilmente identificabili ma poco decifrabili, per ricostruirne il senso e le origini



OGGI

Come un **botanico nella foresta amazzonica**, dobbiamo filtrare le numerosissime tracce – spesso apparentemente banali – che ci bombardano quotidianamente per cogliere quelle che si possono dare indicazioni interessanti

La statistica tradizionale si confrontava con la **scarsità dei dati**; oggi ci dobbiamo invece confrontare con l'**abbondanza, anzi l'eccesso di dati**. Ma non basteranno mai gli algoritmi e la potenza di calcolo; serviranno sempre di più **intuito** e **capacità di connettere** per selezionare e concentrarci sulle informazioni rilevanti

Lavorare fra generazioni



Affrontare la «questione femminile»



Nel **1927** una fotografia scattata durante il Congresso di Solvay a Bruxelles ritraeva 28 scienziati uomini e una sola donna: **Marie Skłodowska Curie** (la terza in prima fila, da sinistra)

Affrontare la «questione femminile»



Nel 1927 una fotografia scattata durante il Congresso di Solvay a Bruxelles ritraeva 28 scienziati uomini e una sola donna: Marie Skłodowska Curie (la terza in prima fila, da sinistra)

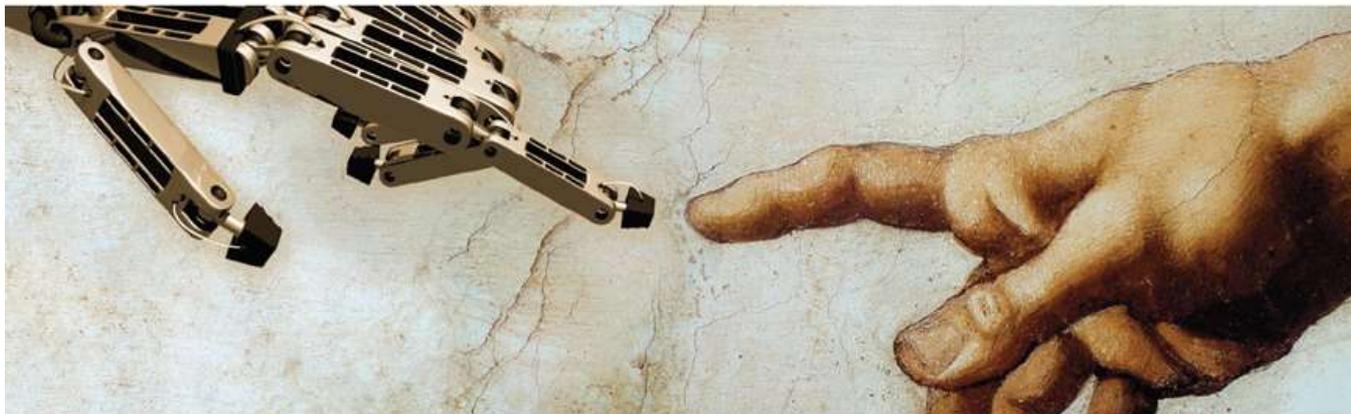
90 anni dopo l'Università di Trento e la Società Italiana di Fisica hanno diffuso uno scatto simile, ma che dimostra l'evoluzione dei ruoli e dei tempi. Nella foto scattata nel cortile del Polo scientifico e tecnologico Fabio Ferrari di Trento dal fotografo Giovanni Cavulli sono presenti **28 fisiche italiane e un solo uomo**: il professor Guido Tonelli dell'Università di Pisa (la Repubblica, 15 settembre 2017)

IMPLICAZIONI E RESPONSABILITÀ DELLA LEADERSHIP

La sfida del digitale per manager e imprenditori: che fare?

McKinsey&Company

MARCH 2015



© Mike Agiolo/Getty Images

BUSINESS TECHNOLOGY OFFICE

**Acquiring the capabilities you
need to go digital**

1° QUESTIONE

**Quali competenze
saranno necessarie ai
leader per cavalcare la
rivoluzione digitale ?**

2019 Most Innovative Companies - il digitale vince il banco

Alphabet/Google 	11. Boeing 	21. McDonald's 	31. AXA 	41. Dell 
Amazon 	12. BASF 	22. Marriott 	32. Unilever 	42. Walmart 
Apple 	13. T-Mobile ² 	23. Alibaba 	33. Salesforce 	43. eBay 
Microsoft 	14. Johnson & Johnson 	24. Bayer 	34. Pfizer 	44. HP Inc. 
Samsung ¹ 	15. DowDuPont 	25. AT&T 	35. Stryker 	45. ING 
Netflix 	16. Siemens 	26. Allianz 	36. NTT Docomo 	46. BP 
IBM 	17. Cisco Systems 	27. BMW 	37. Toyota 	47. Daimler ⁴ 
Facebook 	18. LG Electronics 	28. SAP 	38. Volkswagen ³ 	48. Huawei 
Tesla 	19. Vale 	29. Philips 	39. 3M 	49. Rio Tinto 
Adidas 	20. JPMorgan Chase 	30. Royal Dutch Shell 	40. General Motors 	50. Hilton 

L'azienda più innovativa del mondo è Google, seguita da Amazon e da Apple che lascia il podio proprio a Big G slittando in terza posizione. Nessuna azienda italiana in classifica. 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 sono del settore digitale. Considerando le prime 30, poco più metà (16) sono di quel settore.

Fonte: 2018 BCG Global Innovation Survey

La rivoluzione digitale è fatta di moltissime tecnologie ...



eCommerce ed infocommerce



Social media



Mobile & new device



Augmented reality



IoT



Big & Deep data



Stampa 3D



Robotics



ePayment



Cloud computing



Neuro science & A.I.

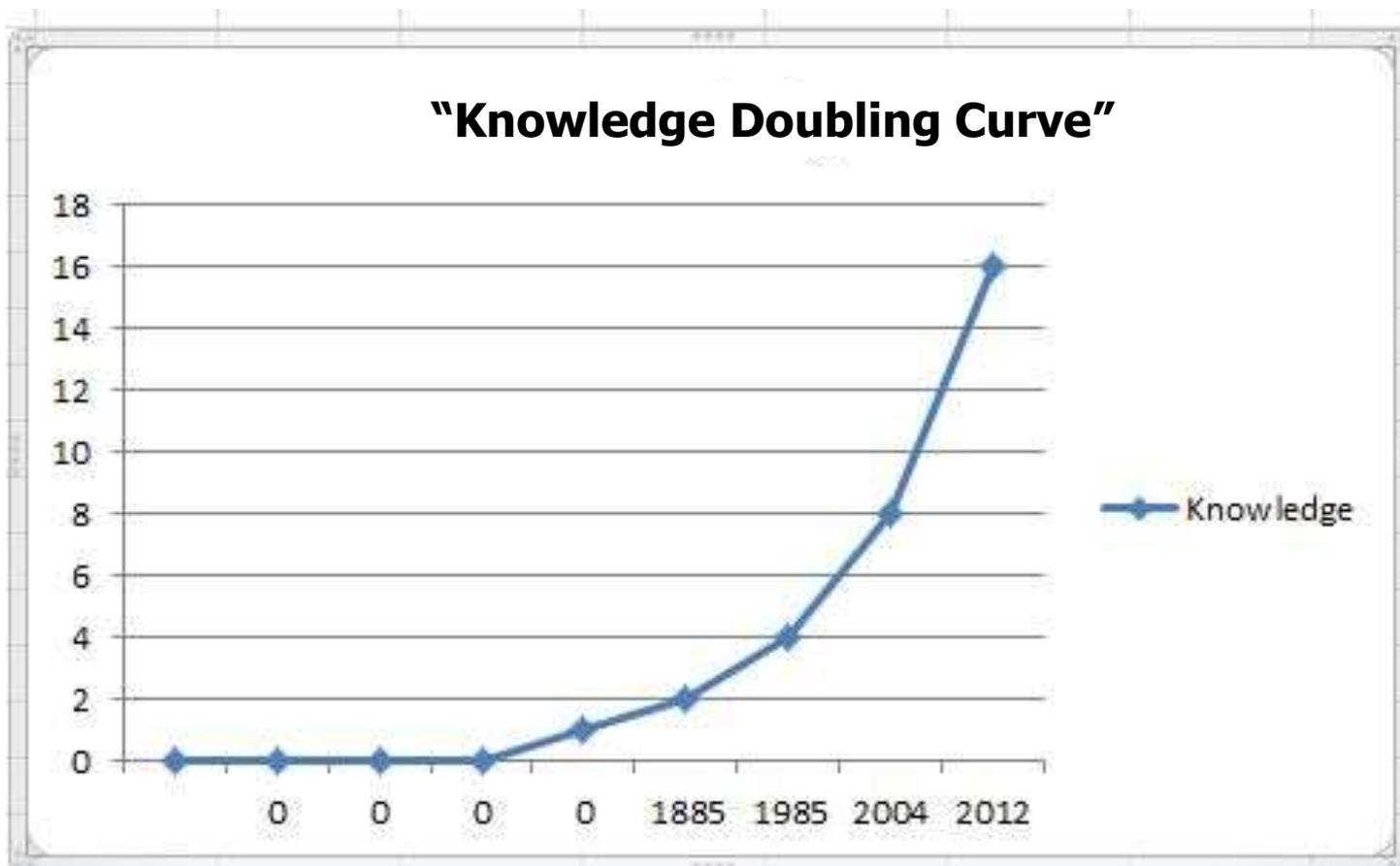


Digital security



New logistics

... crea un mare di nuova conoscenza



Fonte: R.Buckminster Fuller: *Critical Path* (1982)

Regna il VUCA: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*

+

complessità

Caratteristiche: la situazione ha molte parti interconnesse e variabili. Alcune informazioni sono disponibili o possono essere previste, ma il loro volume o natura possono risultare prevalenti rispetto al processo.

Esempio: state lavorando in molti Paesi, ciascuno con i propri contesti normativi, tariffe e valori culturali.

Approccio: ristrutturare, coinvolgere o sviluppare degli specialisti e mettere assieme risorse adeguate ad affrontare la complessità.

volatilità

Caratteristiche: la sfida è inattesa o instabile e può avere durata ignota, ma non è necessariamente difficile da capire; la relativa conoscenza è spesso disponibile.

Esempio: i prezzi fluttuano dopo che un disastro naturale ha messo fuori gioco un fornitore..

Approccio: agire con calma e dedicare risorse alla preparazione - per esempio accumulate scorte o procuratevi talenti in eccesso. Queste misure sono di norma piuttosto costose; il vostro investimento dovrebbe corrispondere al rischio.

ambiguità

Caratteristiche: le relazioni casuali non sono per nulla chiare. Non esistono precedenti; avete davanti "universi sconosciuti".

Esempio: decidete di muovere verso mercati non maturi o emergenti o di lanciare dei prodotti estranei alle vostre competenze chiave.

Approccio: sperimentate. Capire cause ed effetti richiede di generare ipotesi e testarle. Progettate i vostri esperimenti in modo che le lezioni apprese possano essere largamente applicate.

incertezza

Caratteristiche: malgrado la mancanza di altre informazioni, le cause fondamentali e gli effetti degli eventi sono noti. Il cambiamento è possibile ma non è un dato certo.

Esempio: il lancio di un prodotto di un concorrente è imminente e rende incerto il futuro del business e del mercato.

Approccio: investite in informazioni - raccoglietele, interpretatele e condividetele. Ciò funziona al meglio in congiunzione con cambiamenti strutturali come quando si aggiungono network di analisi delle informazioni che possono ridurre le incertezze continuative.



Famosa immagine ambigua:
giovane donna **E** vecchia strega

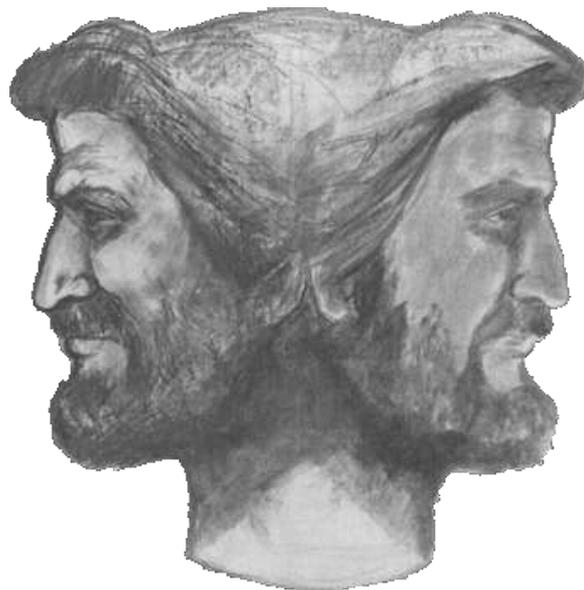
IN CHE MISURA POTETE PREVEDERE I RISULTATI DELLE VOSTRE AZIONI?

— QUANTO CONOSCETE DELLA SITUAZIONE? +

Il cliente sempre più "bifronte"

PARTE RAZIONALE

- Vuole obiettività e trasparenza
- Confronta i prezzi
- ---



PARTE EMOZIONALE

- Cerca più emozioni ed esperienze memorabili che non prestazioni
- Cerca la relazione e il "senso di appartenenza"

Secondo Kevin Roberts, autore del bestseller *Lovemarks*, **il piano razionale muove solo il 20% delle scelte di acquisto di una persona** mentre la gran parte dei bisogni che spingono all'azione si trovano sul piano emotivo

Alcune questioni «sottili» legate alle competenze digitali

- **Decidere nell'era dell'AI:** quali competenze servono?
- **Le controversie scientifiche:** come affrontarle?
- **Come fabbricare Soft Skills? ... nulla di più hard ...**
- Cultura digitale: **addestrare o educare?**
- ...

SUGGERIMENTO
RITORNIAMO (ANCHE)
ALLE SOFT SKILLS ...

L'importanza della cultura classica



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 di 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****»

Il metodo utopistico, prodromo per connettere i puntini

La parola **Utopia** rappresenta nell'uso comune lo stadio ultimo dell'umana follia o dell'umana speranza ...

Tommaso Moro, che ha coniato questa parola, era conscio delle due implicazioni ...

Chi segue il **metodo utopistico**, deve **guardare la vita considerandone contemporaneamente tutti i lati**, e vederla come un tutto interrelato: non come una mescolanza casuale, ma come un organico insieme di parti suscettibile di migliore organizzazione. ([Lewis Mumford](#), *Storia delle utopie* - prefazione)

Il doppio significato di utopia

Il titolo completo dell'opera di Tommaso Moro era *Libellus vere aureus nec minus salutaris quam festivus de optimo reipublicae Statu deque nova Insula Utopia* (1516; trad. it. *Utopia*), ma sin da subito l'attenzione si appuntò sul neologismo *utopia* e sul suo significato.

Per alcuni umanisti la 'u' derivava dalla contrazione del greco **οὐ** («**non**») e quindi utopia significava «luogo (τόπος) inesistente»; ma per altri (che sottolineavano come il negativo dei sostantivi, in greco, si faccia ricorrendo all'alfa privativa) la 'u' era una **contrazione di εὖ** («**bene**»), ragion per cui utopia significava «luogo felice» (ed è proprio «Eutopia» il termine che comparirà nel frontespizio della prima traduzione italiana, pubblicata nel 1548 da A. F. Doni).

Probabilmente Moro, da raffinato umanista qual era, **giocò su questa ambiguità semantica**: sta di fatto che da allora il termine utopia ha conservato il **duplice significato di luogo inesistente e al tempo stesso felice**.

Fonte: *Dizionario di Filosofia Treccani (2009)*

La lente della soggettività

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*)



Il **pessimista** vede pericolo in ogni opportunità, l'**ottimista** vede opportunità in ogni pericolo
([Wiston Churchill](#))

La vostra visione apparirà chiara soltanto quando guarderete nel vostro cuore. Chi guarda l'esterno sogna. **Chi guarda all'interno si sveglia** ([Karl Gustav Jung](#), *Lettere*, 1973 - postumo)

È la teoria che determina ciò che noi possiamo osservare (osservazione di [Einstein](#) a Heisenberg)

«Conosci te stesso»



Iscrizione sul tempio dell'oracolo di Delfi - VI sec aC - poi "riutilizzata" da Socrate, IV sec aC

«Conosci te stesso»



*«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 del IV sec dC che riprende la massima dell'[oracolo di Delphi](#))

«Conosci te stesso»



Lao-Tzu

*Colui che conosce gli altri è sapiente: **colui che conosce se stesso è illuminato**; colui che vince un altro è potente; colui che **vince se stesso è superiore***

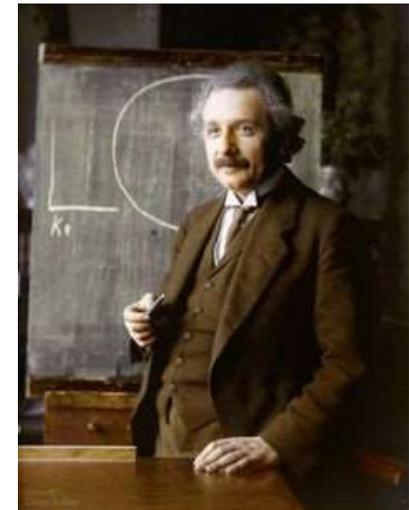
*Quando mi libero di quello che sono, divento **quello che potrei essere***

I pregiudizi sono sempre in agguato

A volte l'uomo **inciampa nella verità**, ma nella maggior parte dei casi si rialza e continua per la sua strada come se nulla fosse ([Winston Churchill](#))



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



I luoghi comuni: ciò che la gente non ci dice ma che conta



Stereotipi, pre-giudizi, assunzioni ideologiche e punti di vista che condizionano le valutazioni e le decisioni ma di cui non siamo sempre consapevoli.

Questi luoghi comuni agiscono non solo a livello individuale, ma anche di gruppo (azienda di appartenenza) e nella società.

Cambiano anche nel tempo ... anche se con molta lentezza.

Differenza profonda fra conoscenza e sapienza

- **CONOSCENZA:** “sapere che” (nozionismo) e “saper fare” (insieme di regole applicabili e misurabili – sia nel grado di apprendimento raggiunto sia della loro effettiva utilità). Si basa su addestramento e formazione (usa esclusivamente il LOGOS, considera il PATHOS come disturbo diversivo e prescinde dall’ETHOS di chi insegna), è molto attenta alle risposte e si rivolge alla mente. Si concentra su “cosa serve e quanto è utile” (focus su Cosa e Come). Si può ridurre a metodo e «rules of thumb».
- **SAPIENZA:** “**sapere di sapere**” e – inoltre – avere **illuminazione** (riuscire a vedere le stesse cose con una luce diversa), **com-prensione, con-sapevolezza e discernimento etico**. Si basa su educazione ... e seduzione (ha bisogno – oltre al LOGOS – del PATHOS e conta molto sull’ETHOS di chi insegna), è molto attenta alle domande e si rivolge alla mente E al cuore. Si focalizza maggiormente su “cosa è giusto” (focus su Perché). È irriducibile a metodi e regole: è una vera e propria techne.



*Where is the Life we have lost in living? / **Where is the wisdom we have lost in knowledge?** / Where is the knowledge we have lost in information?*
(T.S. Eliot, *Choruses from "The Rock"*)

L'importanza della sapienza

L'esperienza del sacro (o del "numinoso") è stata vissuta, "meditata" e raccontata in particolare dai mistici. La sua traduzione nella quotidianità - l'esperienza religiosa - ha prodotto nel tempo un bagaglio sapienziale che descrive **il rapporto dell'uomo con le sua finitudine e con la sua brama di infinito**, aprendo alla com-prensione (o illuminazione) di alcuni processi fondamentali:

- **l'identificazione**: conoscenza e ri-conoscimento di se stessi;
- **la ricerca di senso** (sia del vivere sia del senso ultimo): l'esigenza di un "progetto di vita" per poter vedere dinnanzi a noi una strada già tracciata);
- **il contenimento della paura dall'incontro con l'abisso e coi propri limiti**;
- **la relazione con l'Altro e – più in generale – con l'alterità e la diversità**.

Ricerca i «veri» bisogni



«**La mente umana è una cosa meravigliosa.** Ha inventato il computer, ha separato l'atomo, ha mandato astronavi nello spazio. Eppure **non ha risolto il problema della sofferenza, dell'angoscia, della solitudine, del vuoto, della disperazione**»

(Anthony de Mello sj, *Messaggio per un pesciolino che ha sempre sete*)

Convivenza di scienza e mistero

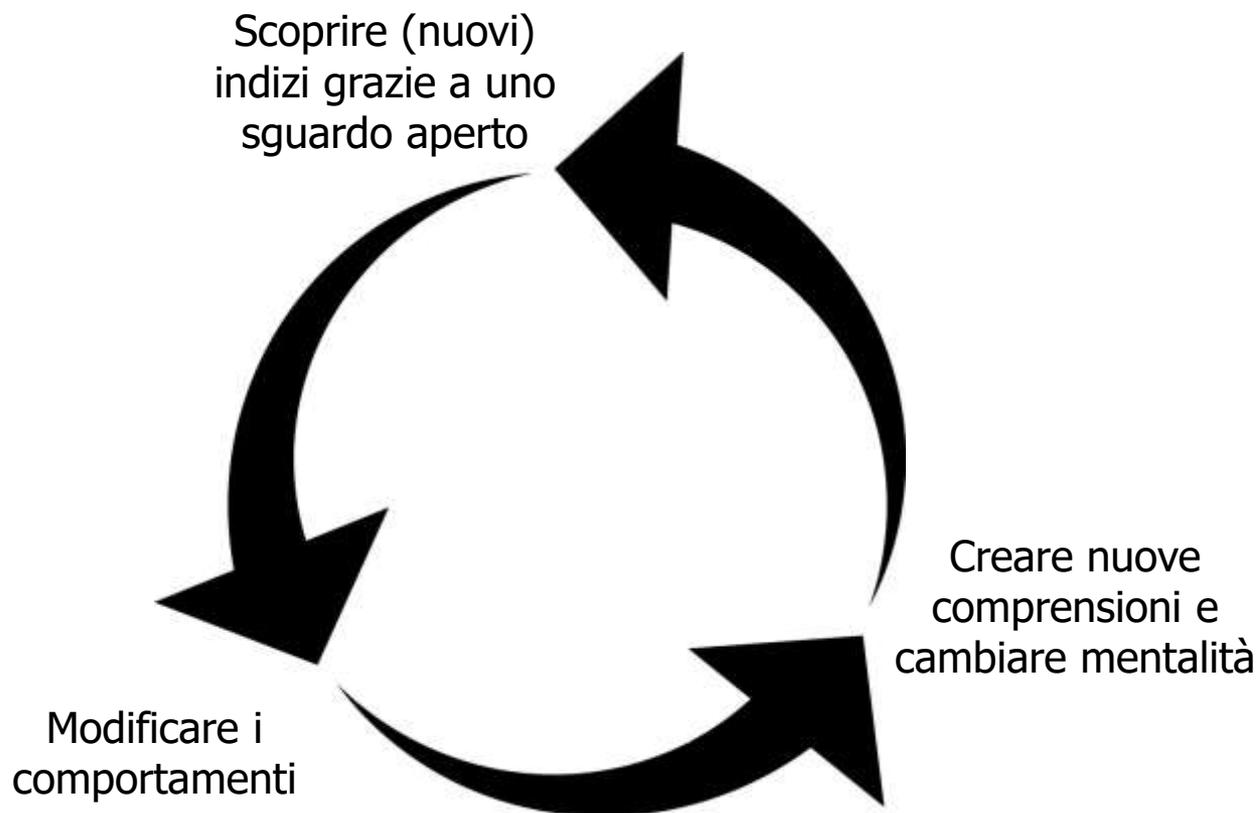
Bisogna sfidare la certezza di poter conoscere tutto di un'epoca segnata dal progresso scientifico. A renderci umani sono lo **stupore**, la **sensazione dell'ignoto** e la **consapevolezza del limite**.

(cfr [Edgar Morin](#), *Elogio dell'ignoranza: il mistero nell'era degli algoritmi*, la Repubblica, 7 febbraio 2018)

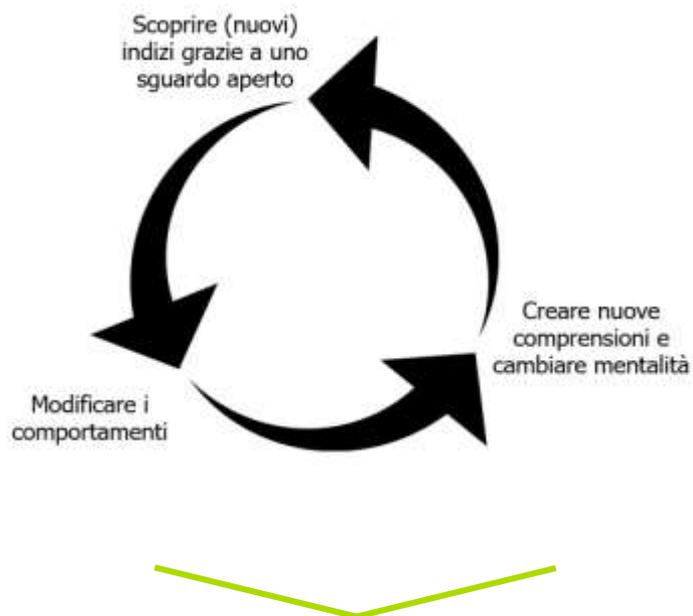


«Quando l'uomo è capace di **stare nelle incertezze, nei Misteri, nei dubbi** senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni» ([John Keats](#), *lettera a George e Thomas Keats*, 21 dicembre 1817)

Il ciclo della trasformazione individuale



Il ciclo della trasformazione individuale

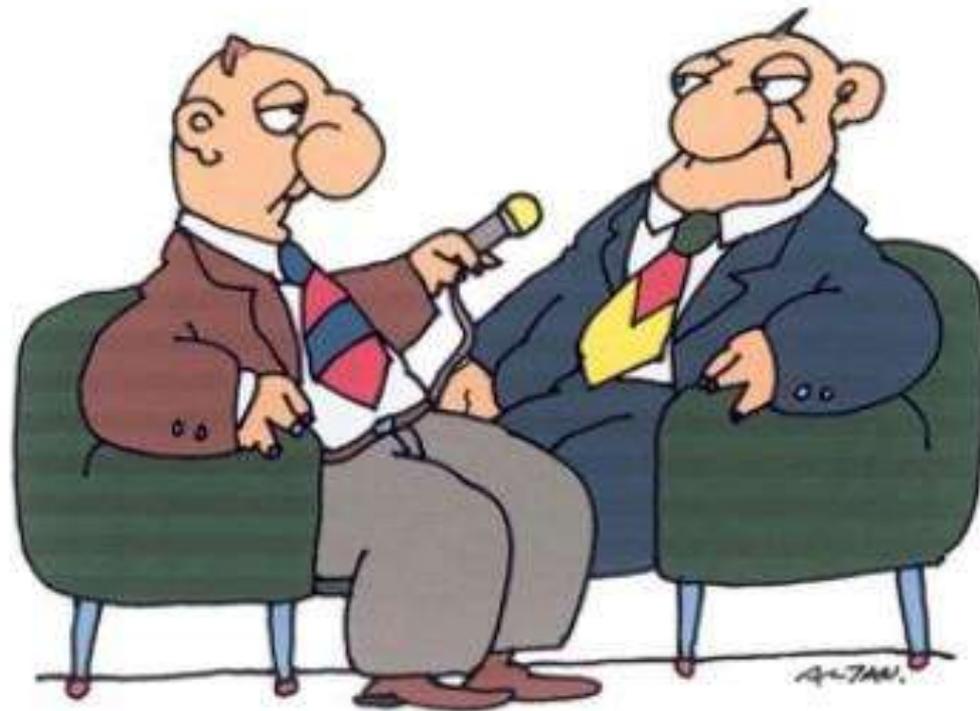


È urgente «una **rivoluzione spirituale e umana**» dove ci mettiamo in **ascolto dei segni dei tempi ... e cambiamo** sia stile di vita che stile di essere (professionisti, cittadini, genitori ...) *

* *Papa Francesco*

LEI PENSA
PRIMA DI PARLARE?

MAI, SENNO'
PERDO IL FILO.



L'ARTE RETORICA, MADRE DI TUTTE LE SOFT SKILLS

Il cuore del ragionamento abduttivo

1. Si osserva **C**, un fatto sorprendente.
2. Ma se **A** fosse vera, allora **C** sarebbe naturale.
3. C'è, dunque, ragione di sospettare che **A** sia vera.



Un esempio chiarissimo di abduzione è stato illustrato da [Umberto Eco](#): *siete invitati a cena da un vostro amico e nel vostro piatto vedete del tonno, sul tavolo una scatoletta di tonno aperta: ci possiamo scommettere che certamente penserete che il tonno del vostro piatto è uscito da quella scatoletta ma si tratta soltanto di una abduzione*

Deduzione, induzione e **abduzione**

DEDUZIONE: INFERENZA CHE TRAE DELLE CONSEGUENZE



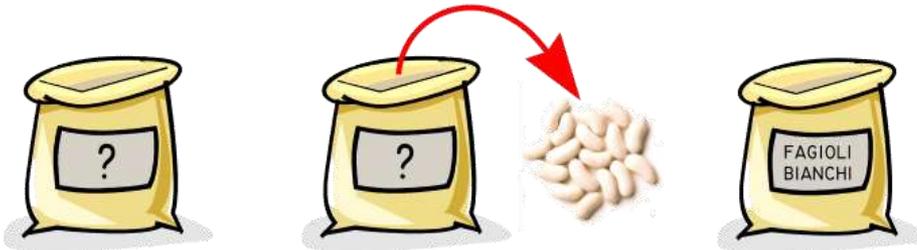
CONCLUSION GUARANTEED

Regola: tutti i fagioli del sacco sono bianchi

Fatto: i fagioli provengono dal sacco

Risultato: i fagioli sono bianchi (*sicuramente*)

INDUZIONE: INFERENZA CHE GENERALIZZA I DATI



CONCLUSION MERELY LIKELY

Fatto dato: i fagioli provengono dal sacco

Risultato verificato: i fagioli sono bianchi

Regola ipotizzata: tutti i fagioli del sacco sono bianchi (*probabilmente*)

ABDUZIONE: INFERENZA CHE FORMULA UNA IPOTESI ESPLICATIVA



TAKING YOUR BESTY SHOT

Regola: tutti i fagioli del sacco sono bianchi

Fatto verificato: i fagioli sono bianchi

Fatto ipotizzato: i fagioli provengono dal sacco (*forse*)

I famosi esempi di «sillogismo del fagiolo» usati da Charles S. Peirce

***Non fidatevi dei bianchi.
Hanno la lingua biforcuta!***

(detto indiano)



***Lei ha perfettamente ragione,
dal suo punto di vista!***

(Paul Watzlawick)



La rinascita della retorica: neologismi e pathos

speransia

Ci sono emozioni che
non hanno ancora un nome.

Provale su Sky.

sky

2° QUESTIONE

Come cogliere le opportunità e – nel contempo evitare le trappole – rese possibili dalla rivoluzione digitale ?

Il digitale vorace consumatore di energia



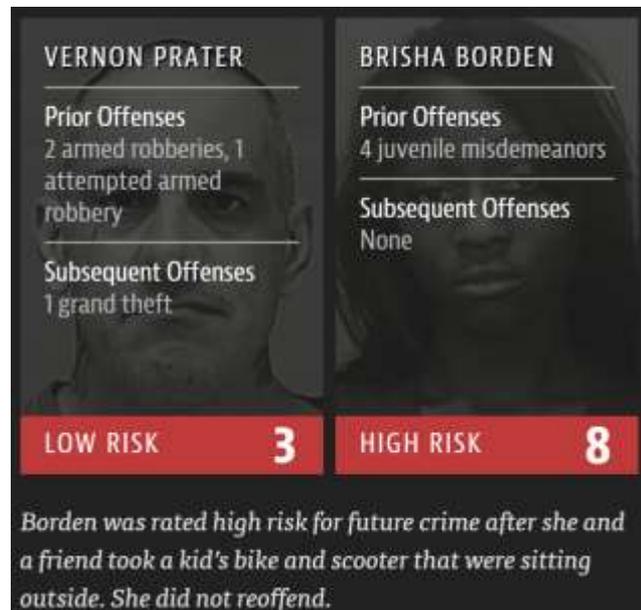
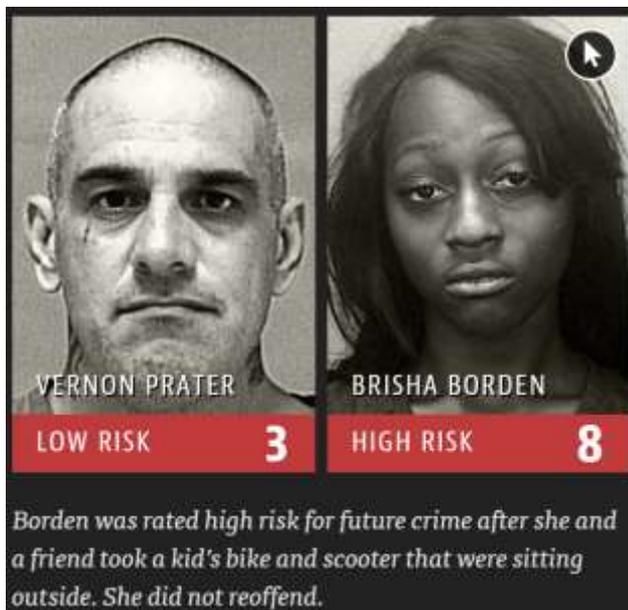
Secondo una inchiesta del NY Times (dati 2011) ci sono nel mondo circa 500mila datacenter e sono in continua crescita (solo i datacenter governativi USA sono passati dai 432 del 1998 ai 2.094 del 2010). Questi datacenter consumano **30 miliardi di watt di elettricità** (quanto prodotto da **30 centrali nucleari**)

eWASTE ... anche il digitale inquina



Fonte: Pieter Hugo: Permanent Error (foto di una discarica "tecnologica" nel Ghana)

Algoritmi con pregiudizi: il caso serio delle corti di giustizia USA



Nel sistema giudiziario americano si utilizzano dei software che assistono le corti nel calcolare una percentuale di rischio che il soggetto che è sotto giudizio possa ricommettere in futuro dei crimini. Questi programmi informatici - chiamati di **risk assessments** - sono ampiamente utilizzati in tutto il sistema penale statunitense. Gli algoritmi di calcolo del rischio di recidiva vengono usati per assistere nella decisione di chi può rimanere in libertà in ogni momento del procedimento giudiziale: dalla determinazione della cauzione fino a decisioni fondamentali sulla libertà dell'imputato.

Fonte: www.paolobenanti.com

Il crollo della produttività a causa dei social

INVASIONE DELLE MAIL: il numero medio di email inviate quotidianamente nel mondo è 294 miliardi, di cui l'89% è costituito da «posta-porcheria» (fonte: Pingdom)

Si stima che – in media – ogni manager dedichi tra il 5% e il 20% del suo tempo alle eMail

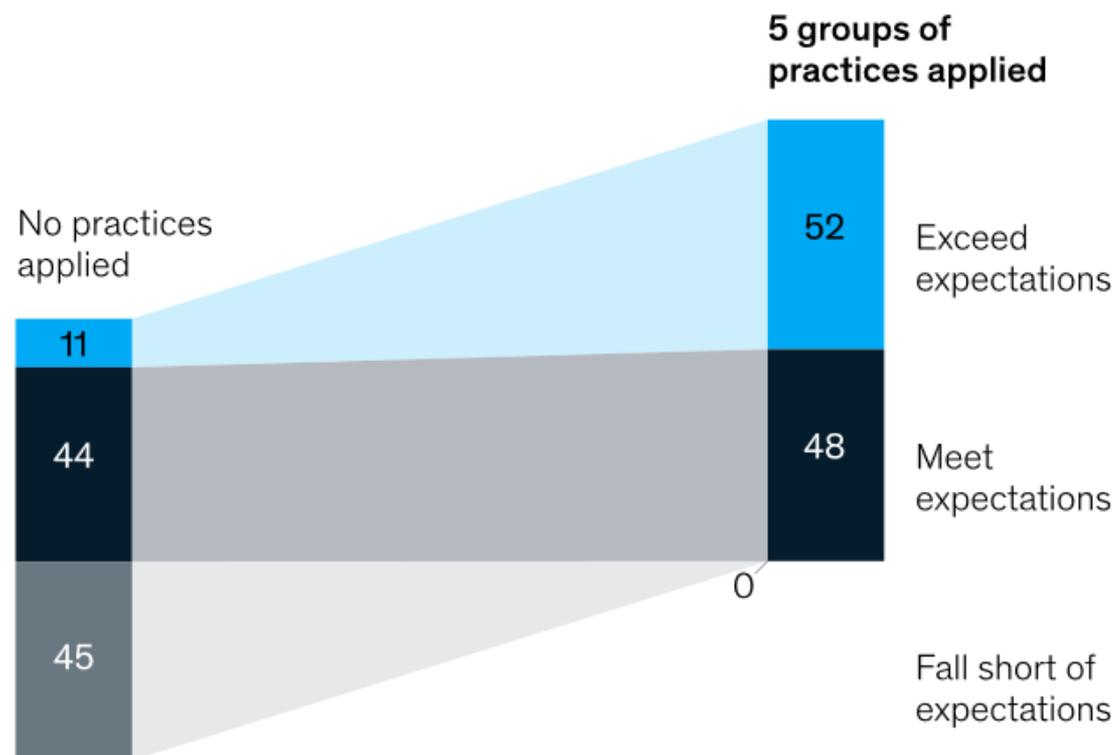


DECONCENTRAZIONE PERMANENTE: la giornata di chi lavora in un ufficio moderno è spezzettata in segmenti non più lunghi di 11 minuti, che spesso diventano soltanto 3 minuti (Gloria Mark, prof. di *Interazione uomo-macchina* alla Irvine University)



Digital transformation: Improving the odds of success (ott 2019)

Likelihood of 3 outcomes for digital transformation, %



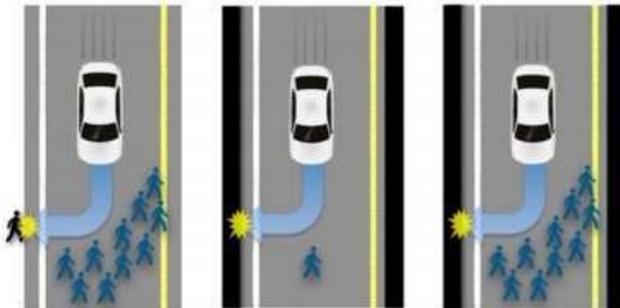
In a new survey of more than 1,700 C-suite executives, we learned that the average digital transformation — an effort to enable existing business models by integrating advanced technologies — stands a **45% chance of delivering less profit than expected**. The likelihood of surpassing profit expectations, on average, is just one in ten.

I veicoli a guida autonoma che decidono "autonomamente" sugli incidenti

Xb Emerging Technology From the arXiv
October 22, 2015

Why Self-Driving Cars Must Be Programmed to Kill

Self-driving cars are already cruising the streets. But before they can become widespread, carmakers must solve an impossible ethical dilemma of algorithmic morality.



MIT
Technology
Review

Une Google Car devra-t-elle parfois choisir de sacrifier ses passagers?

© 2015 Google LLC



Può essere pericolosissimo (e in prospettiva anche discriminatorio) risolvere in modo NON trasparente le scelte etiche legate a specifici comportamenti "eccezionali"

La dimensione problematica del digitale è un tema è così caldo che mi ha richiesto una II edizione con molte integrazioni

2013



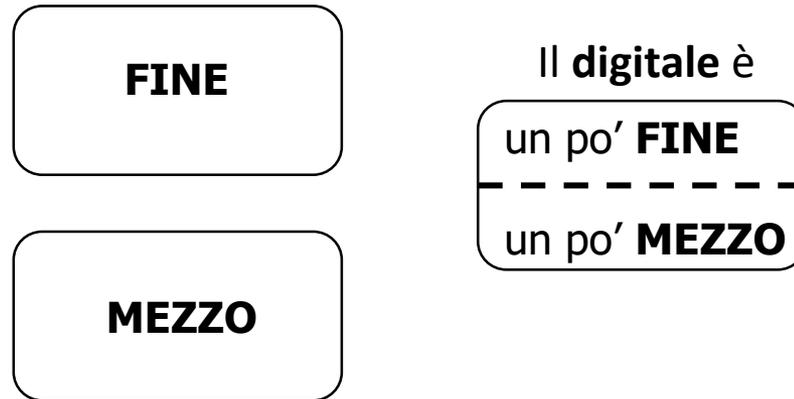
2017



La mentalità digitale ... è «diversa»

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

Il digitale crea un nuovo rapporto mezzi-fini



Da sempre **il mezzo rende possibile un fine** ... e «il fine giustifica i mezzi» (Macchiavelli)

Il mezzo digitale può – invece – contribuire anche a ridefinire i fini:

- 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 quasi impossibile avere dei fini (obiettivi ... ad esempio il cambiamento organizzativo) che non siano **resi possibili ma anche trasformati dal mezzo digitale.**

La mentalità digitale ... è «diversa»

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)**

Le nuove tecnologie «inquietano» sempre, ma il digitale è «di più»: è la forma contemporanea del perturbante

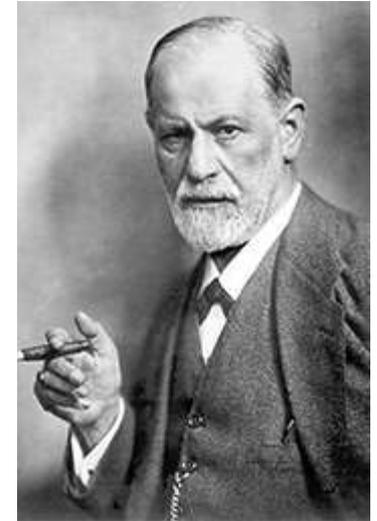
Il digitale – tecnologia simbolo della contemporaneità – **è qualcosa “di più”**: più potente e più temibile.; più quotidiano e più lontano, ... Infatti:

- 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 (forma nuova 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** ... (mito del Golem, di Frankenstein, ...)

Freud e la scoperta del perturbante

Il **perturbante** nasce dalla constatazione di Freud che amore e morte figurano non come dualismo di forze antagoniste ma come intreccio irresolubile: la pulsione di vita è, insieme e indissolubilmente, anche pulsione di morte.

«Il perturbante è **qualcosa che avrebbe dovuto rimanere nascosto e che è invece affiorato**» (Sigmund Freud)



Unheimlich: inquietante, pauroso, sinistro, lugubre, sospetto. Il significato autentico di questa parola (che trova una corretta etichetta linguistica solo nel tedesco e nel greco *xenos* = straniero) risiede in un'eccedenza rispetto alla sfera semantica consueta; **il suo proprium coincide con la sua intraducibilità**; è una parola che sfugge a una definizione, a un segnare i suoi confini, a un stabilire recinti concettuali all'interno dei quali sia concepibile addomesticare la parola.

Caratteristiche del perturbante

«**Si resta turbati** quando ci si avvede che il **pensiero, e cioè qualcosa che, per definizione, sembra appartenere al dominio dell'immateriale**, 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» (Umberto Curi, *Straniero*)

Il **nucleo perturbante della duplicità** sta nel **rapporto con la nostra essenza: IO-NON IO** (amico-nemico) | **VIVO-MORTO** (naturale-artificiale fisico-virtuale nutrire-avvelenare) | **QUI-ALTROVE** (il doppio, ombra, ...) | **SANO-MATTO** (capisco-non capisco)

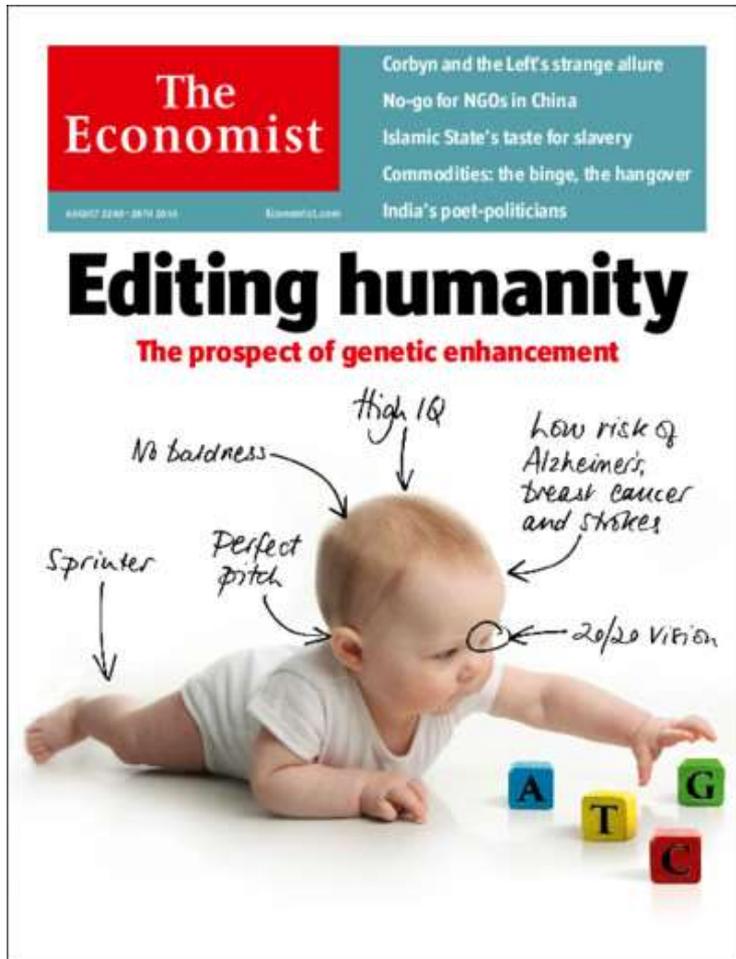


Neil Gaiman: *Sandman*

I sosia – una delle dimensioni del perturbante



Due esempi di perturbante digitale ...



SUGGERIMENTO
RAFFORZIAMO IL
NOSTRO PENSIERO
CRITICO

La *techne*: un impasto indissolubile di metodo generalizzabile e abilità individuale

Le soft skill sono *téchne*, che in greco antico esprime una forma d'arte e cioè sia il metodo (la *tecnica*) sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, e **supera il metodo stesso** (diventando *arte*). La complessità e ambiguità nel definire le soft skill e «crearle» dipende da due fatti:

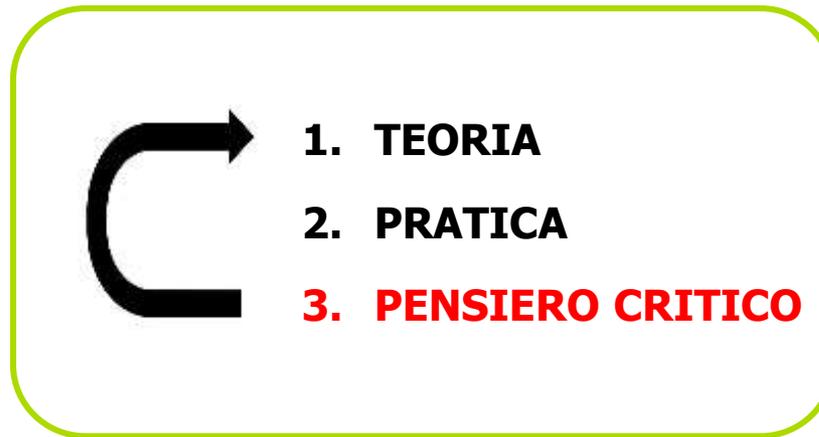
- perché designano sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento.
- perché designano tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.



[τέχνη]

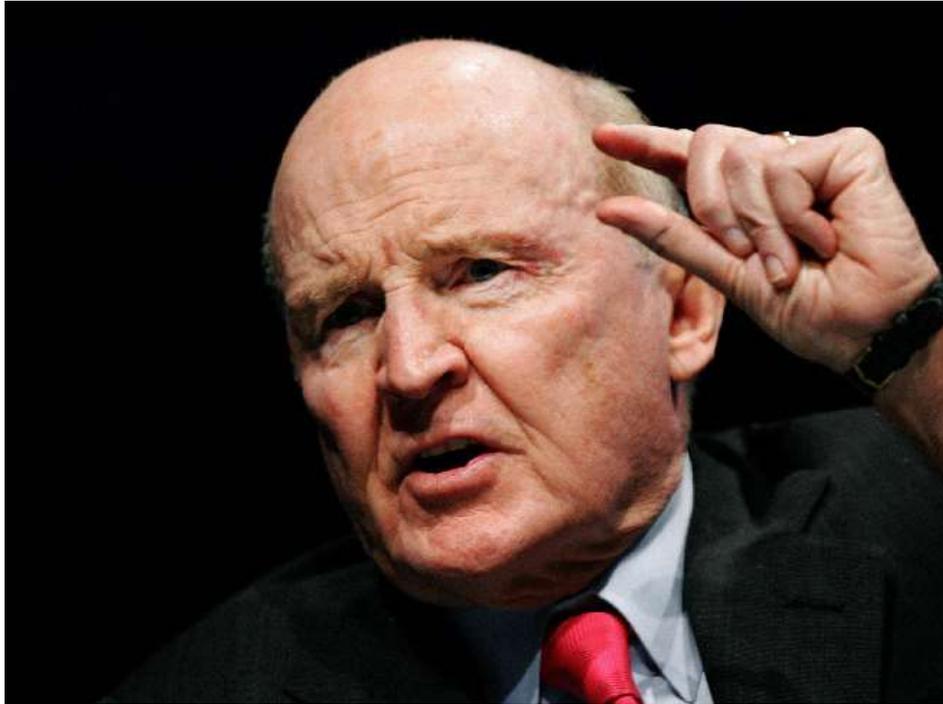
Fonte: Olivier Reboul, *Apprendimento, insegnamento e competenza. Per una nuova filosofia dell'educazione*

Il ciclo per «fabbricare» le soft skill



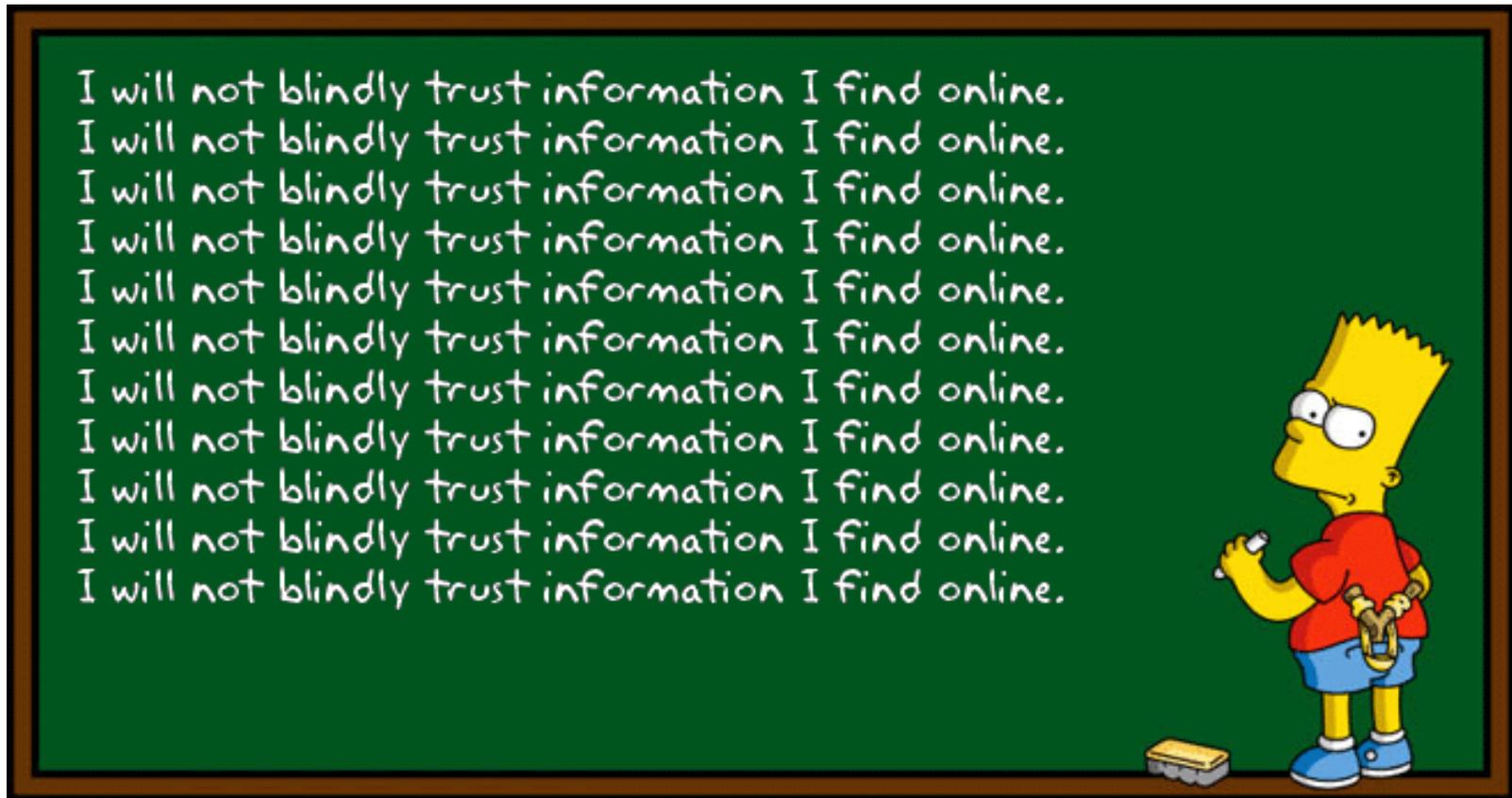
Bisogna **uscire dalla retorica della concretezza e del *learning by doing***. Non basta studiare e sperimentare sul campo: bisogna – per essere tra i bravi – avere delle intuizioni e saper riflettere, applicare il pensiero critico per arrivare a una nuova consapevolezza del fenomeno e trovare **modi diversi di fare le stesse cose che si sono sempre fatte**. *Il learning by doing è cioè necessario ma non sufficiente*: gli animali imparano facendo ma poi non migliorano mai la tecnica acquisita; l'uomo invece ...

Serve una nuova centralità del pensiero critico



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)

The Art of «Crap Detection»



*"Every man should have a built-in automatic **crap detector** operating inside him."* (Ernest Hemingway, 1965)

The Art of «Crap Detection»

1. Saper guardare le cose da una diversa prospettiva
2. Riconoscere le fallacie argomentative
3. Saper trovare le fragilità delle «dimostrazioni scientifiche»



Unito a una **grande curiosità (e insoddisfazione congenita)** e a una profonda **capacità autocritica**

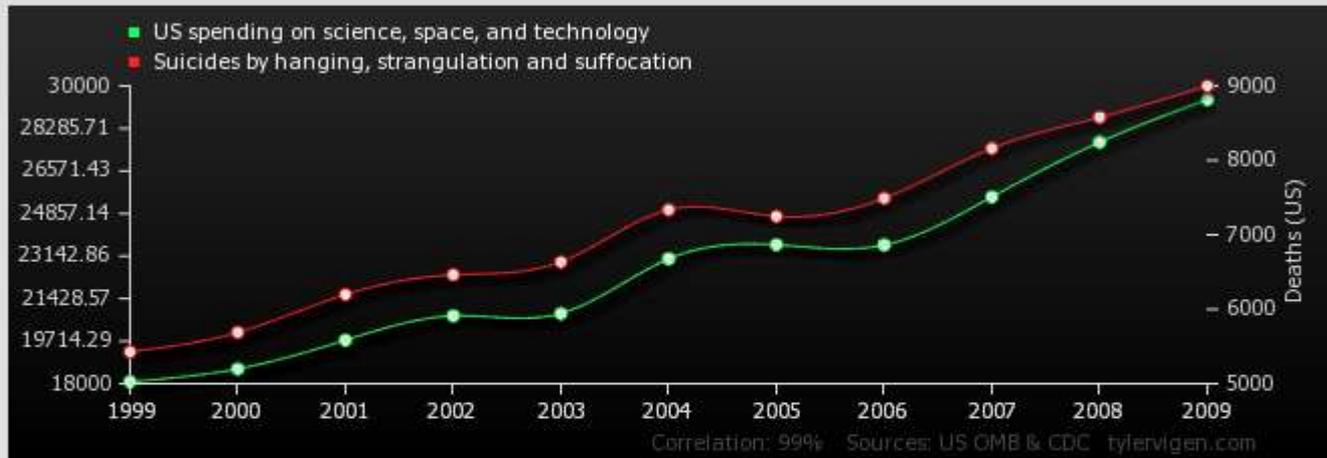
Saper guardare le cose da una diversa prospettiva



René Magritte: *La Trahison des images* (1928, Los Angeles County Museum of Art)

Le correlazioni spurie

US spending on science, space, and technology correlates with Suicides by hanging, strangulation and suffocation



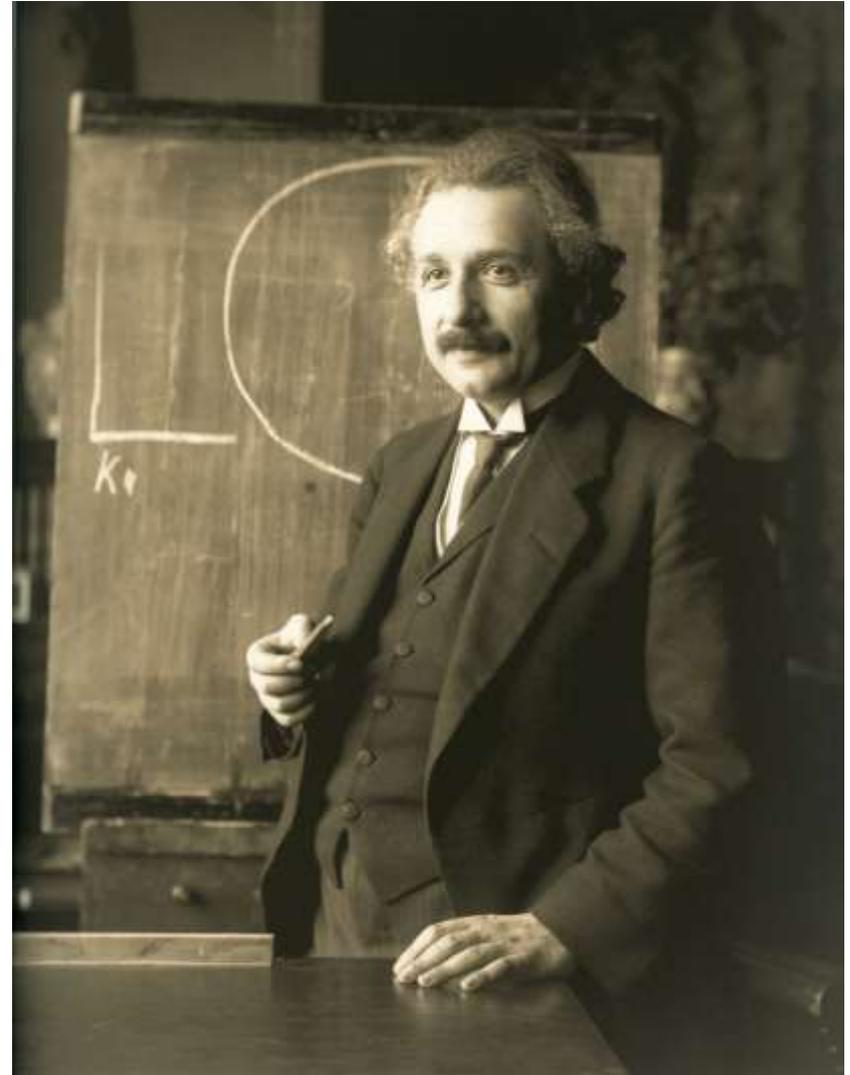
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>US spending on science, space, and technology Millions of todays dollars (US OMB)</i>	18,079	18,594	19,753	20,734	20,831	23,029	23,597	23,584	25,525	27,731	29,449
<i>Suicides by hanging, strangulation and suffocation Deaths (US) (CDC)</i>	5,427	5,688	6,198	6,462	6,635	7,336	7,248	7,491	8,161	8,578	9,000

Correlation: 0.992082

Fonte: <http://tylervigen.com/spurious-correlations>

... ma ricordiamoci sempre che

Non tutto ciò che **conta**
può essere **contato**.



Per saperne di più



Via Piè di Marmo, 12
00186 Roma

Tel. +39 06 6786747
Fax +39 06 62284353

info@kanso.it
www.kanso.it



andrea.granelli@kanso.it

www.agranelli.net/rassegna_AG.html