FrancoAngeli Srl Viale Monza 106 - 20127 Milano - Casella Postale 17175 - Trimestrale

Associazione Italiana Formatori

FOR

RICERCHE E STRUMENTI PER LA FORMAZIONE

NUMERO 10 NOVEMBRE 2019

Dalle competenze tradizionali alle competenze staminali

Riflessioni dal XXX Convegno Nazionale AIF

Piero Dominici
LA FRATTURA TRA L'UMANO E IL TECNOLOGICO

Mauro Magatti
DECLINARE LA SOSTENIBILITÀ

Anna Masera
INFORMAZIONE DIGITALE

FrancoAngeli

AIF
Associazione Italiana
Formatori
AIF
AWARD
PremioAdrianoOlivetti
QuintaEdizione
Premio
dell'eccellenza
formativa

Editoriale

Maurizio Milan

A distanza di quattro anni sono felice di proporvi nuovamente la nostra rivista in un formato digitale e con un contenuto più vicino alla ricerca e all'analisi di ciò che accade nei mondi della formazione e della produzione.

In questa anteprima, il numero "zero", abbiamo chiesto a contributori autorevoli di fornirci il loro sguardo prospettico sull'attuale contesto economico-sociale in continuo mutamento. Alcune parole, come potrete vedere, ricorrono esprimendo una carica rappresentativa del momento che stiamo vivendo: ***Sostenibilità, Leadership, Lavoro, Competenze, Scuola, Informazione.***

Prima di lasciare alle prossime pagine la loro declinazione, evidenzio che, in particolar modo in Italia, il risultato emotivo legato ai rapidi processi di cambiamento che investono lavoratori, economia e società, si può tradurre in ansie e preoccupazioni per l'incertezza del contesto lavorativo.

Al contrario, proceden-

FOR

Rivista per la formazione
Tendenze, pratiche, strumenti

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreterianazionale@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione
FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttore editoriale
Maurizio Milan

Direttore scientifico
Piero Dominici

Coordinamento progetto
Beatrice Lomaglio
Claudia Massa

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:
Marco Bentivogli, Antonello Calvaruso, Piero Dominici, Beatrice Lomaglio, Mauro Magatti, Anna Masera, Salvatore Marras, Claudia Massa, Erica Rizziato, Andrea Valcada

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), clickando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02-2837141) o, ancora, inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista. Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito. *L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.*

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile
Stefano Angeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l.

Numero 0 FUORI COMMERCIO della rivista che ripartirà con l'annata 2020

do con una disamina aperta, positiva e analitica, sottolineo come, nello scenario attuale, la formazione possa essere il volano di crescita e cambiamento del nostro Paese.
L'importanza rivestita dalla formazione si evince anche da alcune macro evidenze, che sono o possono diventare il focus per numerosi cantieri e sperimentazioni.

- **Digital gap del paese**: L'Italia dovrà recuperare il digital gap con gli altri Paesi UE per essere competitiva nei mercati internazionali (26° su 29 - 2018 EU Digital Economy and Society Index);
- **Strategia digitale**: sono state già attuate dalla Politica una serie di iniziative volte ad accelerare lo sviluppo digitale (Impresa 4.0, piano strategico «banda ultra larga») e altre saranno sviluppate;
- **Competenze tecnologiche**: Le aziende italiane oggi hanno necessità di reperire competenze tecnologiche per rispondere all'innovazione e all'evoluzione continua dei mercati (domestico e globale);
- **Competenze trasversali**: Alle competenze tecnologiche si affiancano le competenze trasversali per creare le figure professionali del futuro garantendo profili più rotondi e in grado di gestire la complessità crescente;
- **Attori**: Centrale il ruolo delle Scuole, delle Università e, in prospettiva, delle Corporate Academy;
- **Finanziamenti**: fondamentale sarà l'utilizzo dei finanziamenti FSE e dei Fondi Paritetici Interprofessionali per assicurare la sostenibilità di una formazione professionale sempre più spinta.

Da questi punti si desume che il fabbisogno di competenze si proietta verso skills digitali e trasversali e questo binomio diventerà un elemento indispensa-

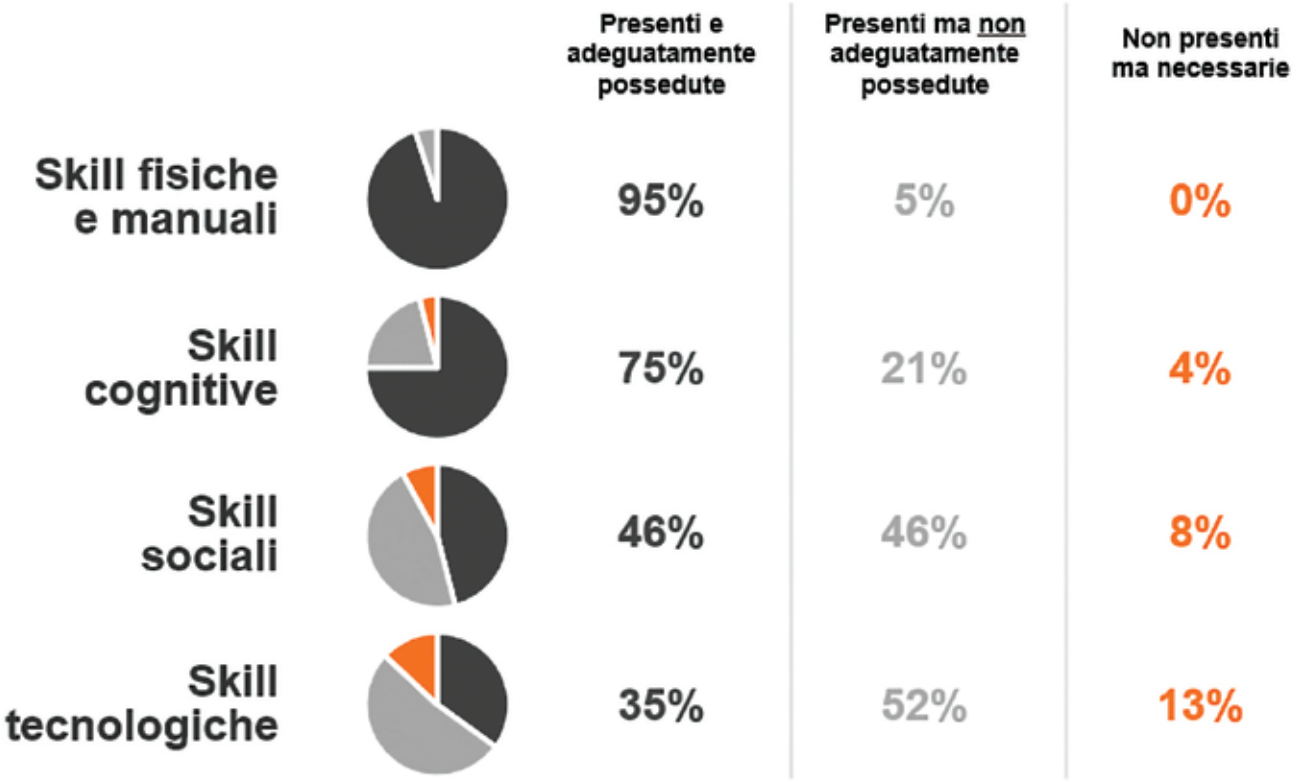


Grafico 1. *Fonte: EY*

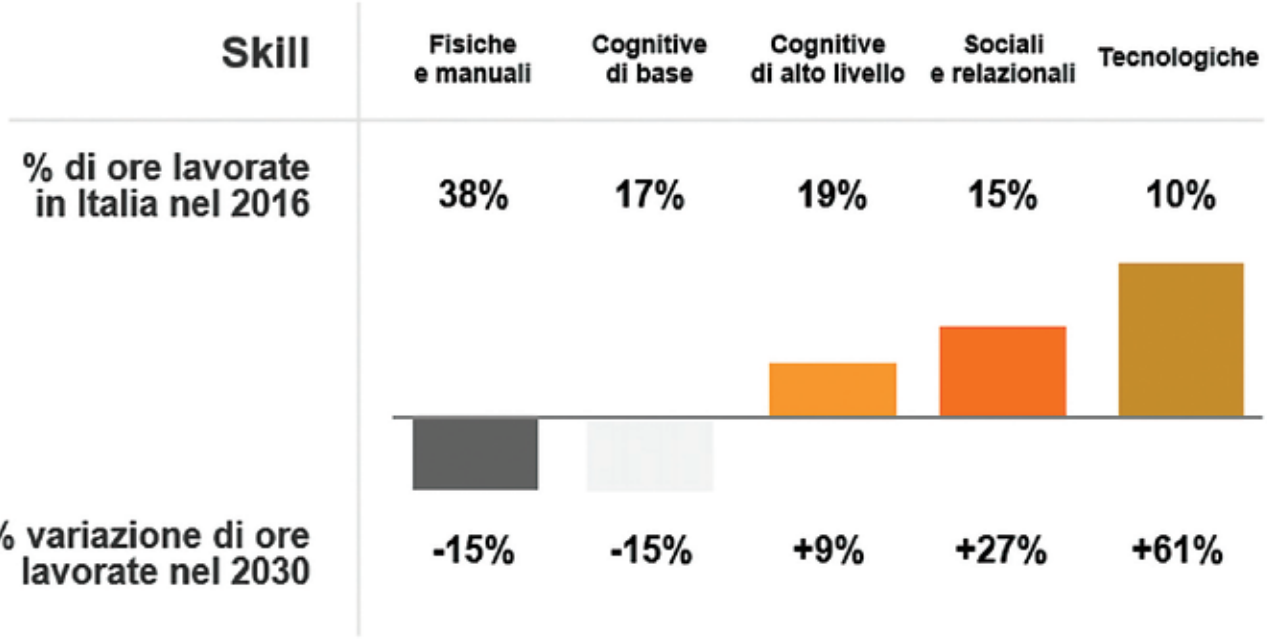


Grafico 2. *Fonte: EY*

bile per lo sviluppo economico-sociale del Sistema Paese.
A sottolineare il notevole lavoro da sviluppare in questa direzione, si può osservare nel grafico 1 un aumento del *competency gap* per le skills sociali e tecnologiche.
Per colmare in modo efficace questa distanza, saranno necessarie partnership di sistema tra i soggetti che si occupano di apprendimento come Scuole, Università e Corporate Academy, definendo nuove alleanze sperimentali e pragmatiche necessarie per creare e sviluppare le nuove competenze.
È evidente che, anche considerando le politiche del lavoro, la formazione costituirà sempre più una leva strategica.
In questo mutevole e interessante momento, auspichiamo che la nostra Associazione possa ricoprire il ruolo di vero protagonista. Nel grafico 2 vi evidenzio qualche suggestione a questo riguardo.
Ad alcune di queste evidenze abbiamo iniziato a proporre progettualità di ricerca e analisi attraverso i nostri convegni nazionali, dando anche una risposta diretta con AIF Academy.
Sono consapevole che il percorso è solo all'inizio, molte le iniziative in cantiere che porteremo avanti con uno sguardo ampio senza tralasciare i principali processi di trasformazione che caratterizzano la "digital society". Tra le varie progettualità avviate, sottolineo, in particolar modo, la nuova collana di libri AIF che sarà in libreria dalla primavera 2020, un grande progetto per lo sviluppo della cultura formativa nel nostro Paese.
Infine, la nostra attenzione sarà come sempre sulle persone dato che è divenuto ancora più chiaro che ciò che definiamo rivoluzione digitale è prima di tutto rivoluzione culturale e personale.

Sommario

RICERCA e STUDI

Ripensare educazione e formazione per ricomporre la frattura tra l'umano e il tecnologico e abitare il futuro 4
Piero Dominici

Le diverse declinazioni della sostenibilità 20
Mauro Magatti

Gli occhiali della leadership orizzontale per osservare e sviluppare le organizzazioni 24
Erica Rizziato

ESPERIENZE e VISSUTI

Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma, anche il lavoro 30
Marco Bentivogli

Le competenze digitali non sono il problema 34
Salvatore Marras

Ai giornalisti non bastano le competenze, serve un'etica dell'informazione digitale 38
Anna Masera

La sostenibilità come lente per leggere il mondo 43
Andrea Valcalda

VITA ASSOCIATIVA

Il co-design formativo: Il contributo della formazione per la creazione condivisa di nuove prospettive sociali 46
Claudia Massa

Partire dalla scuola per costruire le competenze del futuro 48
Beatrice Lomaglio

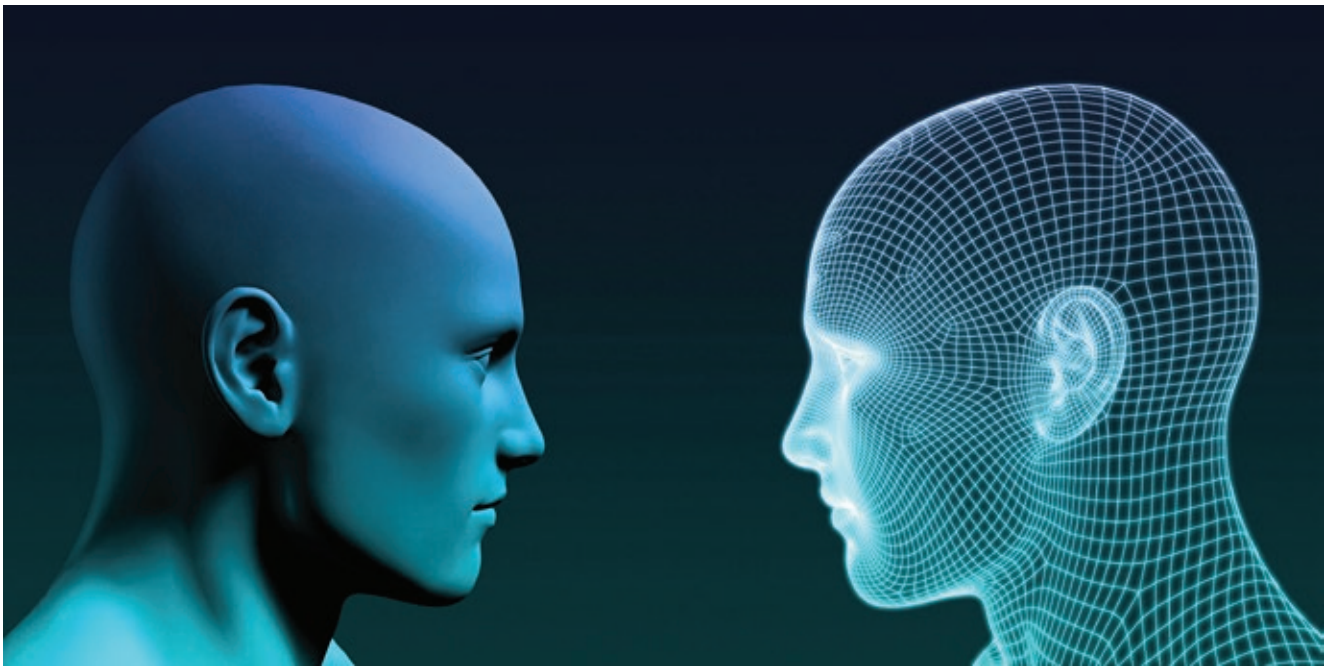
Il Vello d'oro
La Neuroformazione: conquistare nuovi territori pedagogici 52
Antonello Calvaruso

RICERCA e STUDI

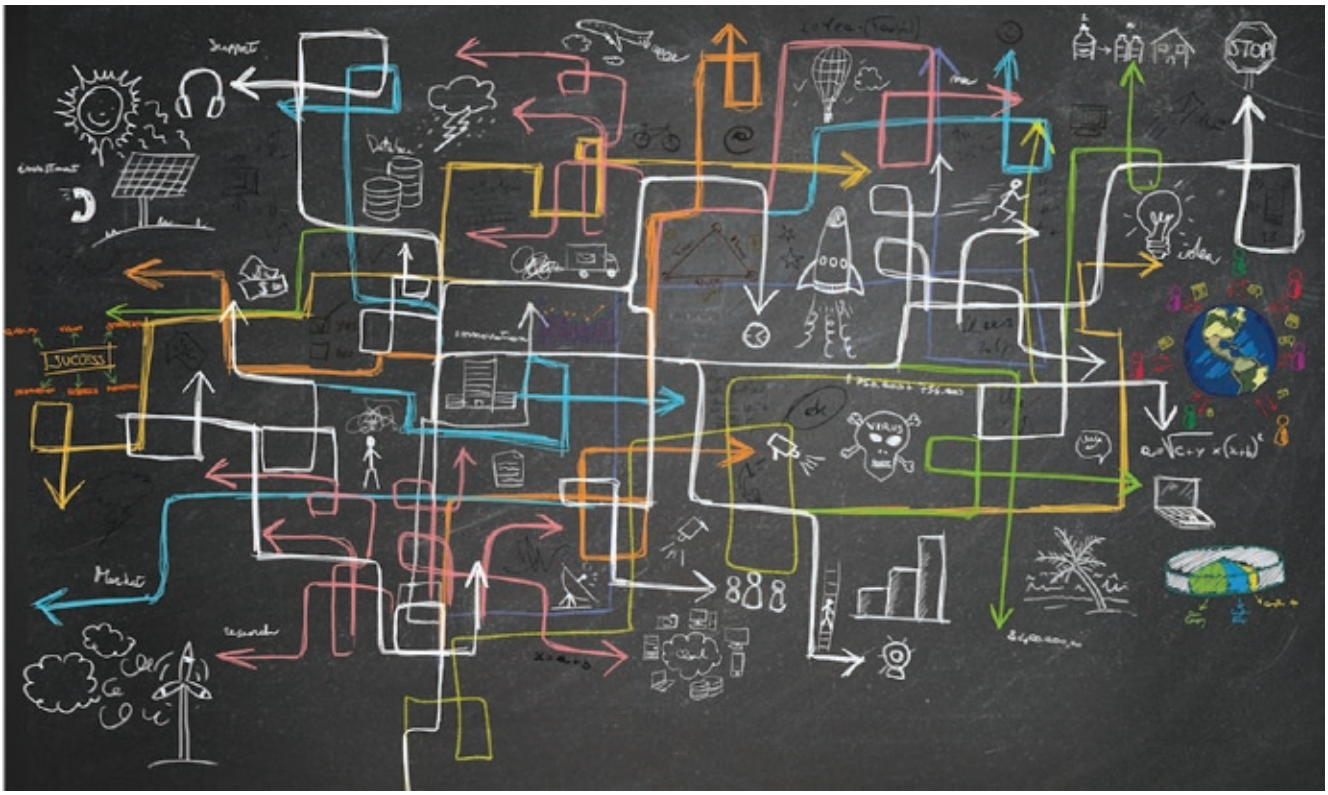
Ripensare educazione e formazione per ricomporre la frattura tra l'umano e il tecnologico e abitare il futuro

Piero Dominici

Il presupposto fondamentale da cui muove la nostra riflessione è il seguente: nel quadro di una visione sistemica e di un approccio multidisciplinare/interdisciplinare / transdisciplinare alla complessità (Ashby, 1956; Bertalanffy von, 1968; Bateson, 1972; Maturana – Varela, 1980, 1985; Luhmann,1984; Bocchi-Ceruti, 1985; Ceruti, 1986, 1995; Gallino, 1992; Prigogine, 1996; Braidotti, 2013; Morin, 1973, 1977-2004; Capra, 1975, 1996; Emery, 2001; Barabasi, 2002; Diamond 1997, 2005; Taleb 2012; Longo 2014; Dominici, 1996-2018), le organizzazioni sociali sono e vanno ri-pensate/progettate/realizzate come "sistemi sociali aperti"; vanno ripensate e immaginate come *organismi viventi* e non come *macchine*, evitando di continuare a confondere i sistemi complessi con



i sistemi complicati (Dominici, 1996-2018). Come scritto più volte anche in passato: la società della conoscenza (Castells, 1996 - 2009; Rifkin, 2000; Himanen, 2001; Benkler, 2006; Hess - Ostrom, 2007; Rainie-Wellman, 2012; Dominici, 1996, 2005, 2008, 2014, 2017) spinge le organizzazioni complesse a configurarsi come "sistemi sociali aperti" che tentano di governare l'incerto e l'imprevedibile attraverso la condivisione di una cultura organizzativa e progettuale, definita ed elaborata all'interno di quelle reti relazionali intersoggettive esistenti "dentro" i sistemi organizzativi, ma che sono in un rapporto di *osmosi* anche con l'ambiente esterno, e soprattutto con riferimento ai flussi informativi e conoscitivi (questioni che intercettano il dibattito riguardante i temi dell'inclusione e dell'open innovation). Anche nel caso delle organizzazioni, la cultura - intesa come insieme di valori, pratiche, credenze, conoscenze, simboli, modelli condivisi da un gruppo/comunità - assolve – esattamente come per i sistemi sociali e le comunità - delle funzioni assolutamente strategiche: dal controllo sociale alla definizione di (indispensabili) condizioni di prevedibilità dei comportamenti (p.e. il ruolo è "dispositivo" che assolve queste funzioni, definendo aspettative e responsabilità dentro le reti di relazione sociale), dall'accettazione alla condivisone di un sistema di valori, dall'accettazione alla condivisione di obiettivi (accettazione e condivisione sono "oggetti" e processi differenti) etc. Si tratta davvero di un (necessario) *cambio di paradigma culturale* (Dominici,1996) che, oltre a coinvolgere modelli organizzativi e strategie di azione, riguarda da vicino la qualità delle relazioni sociali e, nello specifico, le persone (e la questione della responsabilità) con il loro sapere, le loro competenze ma anche i loro vissuti sociali. La conoscenza sociale e relazionale (concetto di intersoggettività), prodotta sempre da un NOI, viene ulteriormente elaborata (e condivisa) nell'incontro/confronto con l'Altro (persone, colleghi, utenti, clienti, cittadini, consumatori etc.), qualunque sia la situazione/contesto. Vengono così a determinarsi, e in maniera quasi del tutto autonoma, "codici" e modelli di relazionalità che possono creare le condizioni ideali per un'innovazione sociale e culturale, in grado di far "metabolizzare" ai sistemi i cambiamenti in atto; allo stesso tempo – e ciò conferma, ancora una volta, l'importanza del clima/benessere organizzativo - si possono anche generare nuove forme e modalità di conflitto causate proprio da una cattiva o, comunque, poco efficiente gestione della conoscenza e delle informazioni (comunicazione-condivisione-cooperazione) che, in ogni caso, può far nascere sottogruppi o subculture all'interno della stessa organizzazione/contesto o, peggio ancora, innescare azioni di resistenza al cambiamento organizzativo, sociale e culturale.



Nella civiltà ipertecnologica e delle macchine intelligenti (?), fondata sul controllo totale, sull'*illusione della prevedibilità*, sulla programmazione/(iper)simulazione dei processi e delle azioni, e segnata da una progressiva crescita del *tecnologicamente controllato* – che marginalizza lo spazio della responsabilità - le sfide del cambiamento sono riconducibili all'urgenza di ripensare/ridefinire la centralità dell'Umano, dentro ecosistemi in cui non esiste più alcun confine tra naturale ed artificiale. Occorre, pertanto, *ripensare a fondo l'educazione* (e la formazione – come un unico sistema) anche perché le straordinarie scoperte scientifiche e innovazioni tecnologiche, la velocità e l'intrinseca dinamicità del mutamento in atto, non ci stanno conducendo verso la *semplificazione* dei sistemi, dei processi e delle dinamiche, anzi! Di conseguenza, informazione e comunicazione assumono una rilevanza ancor più strategica nell'interazione con la *varietà, l'ambivalenza*, l'*imprevedibilità*, l'emergente, la *complessità* dei processi. Governarle significa provare a dare *senso* e sistematicità a quella sterminata disponibilità di dati e informazioni; significa dover fare i conti con l'aumento di variabili/concause/parametri da considerarsi per poter osservare, descrivere, interpretare, comprendere i fenomeni. Oltre la linearità, dalla linearità alla (iper)complessità. E, nel far questo, occorre prestare molta attenzione a non cadere nella logica dominante, e seducente, delle *soluzioni semplici a problemi complessi*, nelle retoriche della *disintermediazione*, nelle grandi narrazioni relative ad una *democrazia diretta e semplificata*, fondata su un'orizzontalità dei processi che, almeno per ora, può essere soltanto simulata e dichiarata. Sullo sfondo, il rischio di continuare a *trattare i sistemi complessi come fossero sistemi complicati* (Dominici, 1995-2018).

Il cambiamento e la *sfida delle sfide*...

In questa linea di discorso, il cambiamento si annida sempre più nelle zone di tensione e conflitto, nelle nostre debolezze e inadeguatezze, nelle anomalie, nelle fluttuazioni e nei dilemmi che caratterizzano la conoscenza, l'azione sociale, i sistemi complessi (adattivi); il cambiamento si annida perfino nella nostra incompletezza che ci permette di essere creativi e ricorrere all'immaginazione, cercando percorsi alternativi, abbandonando, se necessario, le vie già percorse; il cambiamento si annida sem-

pre più nei momenti di incertezza, in quegli errori e in quelle vulnerabilità che, spesso, ignoriamo e/o cerchiamo di non vedere. Un cambiamento (e un'innovazione) che rischia, tuttavia, di essere opportunità "per pochi", se non ripenseremo a fondo, in maniera radicale, educazione, formazione, ricerca. Come ripeto spesso, occorre mettere in discussione i saperi, i confini tra i saperi, le pratiche consolidate, riconsiderando la valenza strategica delle *emozioni* e degli immaginari individuali e collettivi; in altri termini, è necessario avere (anche) il coraggio di rompere equilibri, spezzare le catene della tradizione, abbandonare il certo per l'incerto; scegliere, almeno provvisoriamente, di correre il rischio di essere vulnerabili.

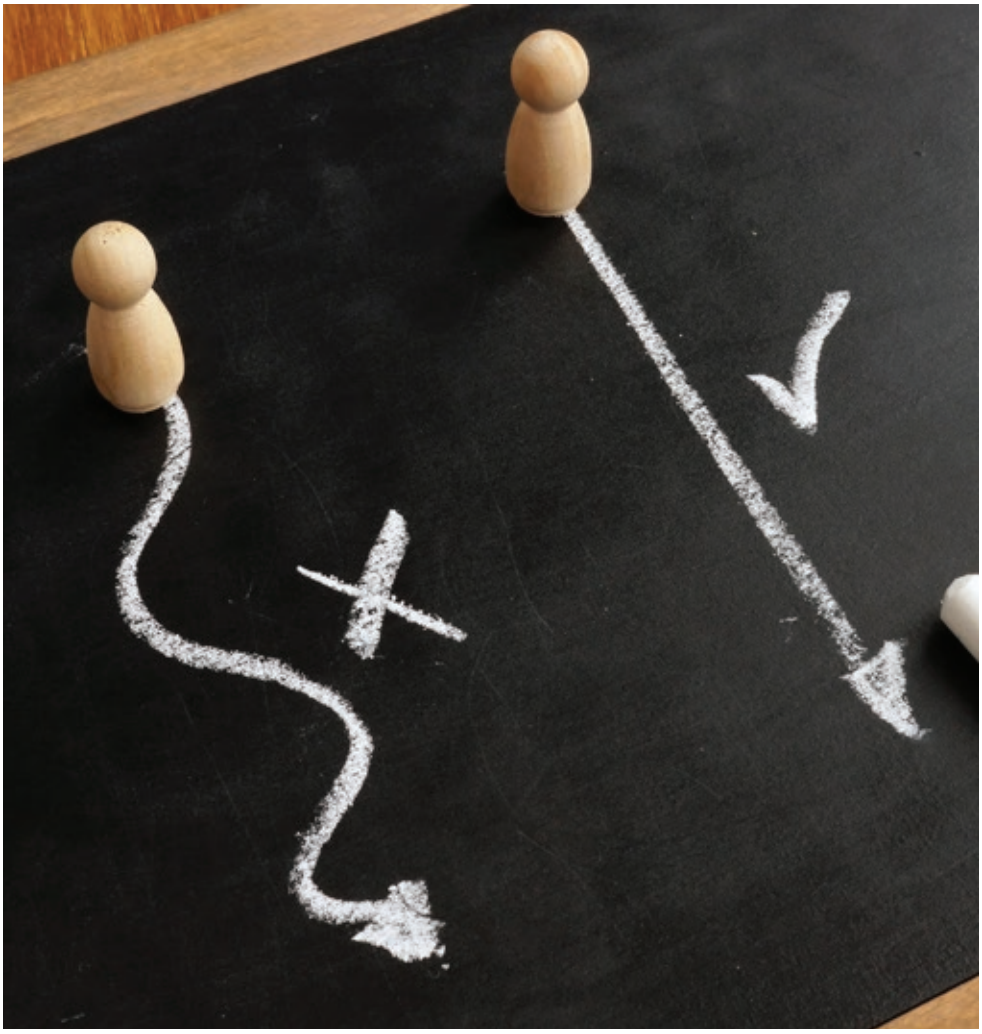
Abitando i confini, i territori inesplorati, oltrepassando quei vincoli e quelle logiche di separazione (tipiche delle istituzioni educative e formative) che ci impediscono di cogliere il senso più profondo del vitale, del sociale, del relazionale e di comprenderne la complessità e l'ambivalenza. Dimensioni appunto complesse, mai riducibili/riconducibili a formule matematiche e/o sequenze di dati. Non da oggi, si avverte l'urgenza, a maggior ragione nella civiltà del controllo e della simulazione, di *educare all'imprevedibilità*, valorizzando l'errore e costruendo una vera "cultura dell'errore" (Dominici, 1996 e sgg.) all'interno dei processi educativi e formativi (non soltanto). Occorre, pertanto, essere consapevoli – non soltanto a parole e nel discorso pubblico – che il futuro (come ripetiamo sempre, la "vera" innovazione, quella sociale e culturale) è di chi riuscirà a *ricomporre la frattura tra l'umano e il tecnologico* (ibidem), di chi riuscirà a *ridefinire e ripensare la relazione complessa tra naturale e artificiale*; di chi saprà coniugare (non separare) conoscenze e competenze; di chi saprà coniugare, di più, fondere la cultura umanistica e quella scientifica, sia a livello di educazione e formazione, che di definizione di profili e competenze professionali (sulle competenze: non mi stancherò mai di ripeterlo...sono necessarie sia le hard che le soft skills).

Facendo attenzione alle continue tentazioni delle vie brevi, delle soluzioni semplici, delle strade giù percorse e, per questo, rassicuranti che spesso nascondono soltanto interessi economici e di potere, visioni ideologiche rese ben visibili, oltre che accettabili e condivisibili, attraverso un'incessante attività di promozione e marketing degli eventi. "*Innovare significa destabilizzare*" (ibidem), ma occorre, prima di tutto, educare e formare criticamente le Persone.

Questa sfida è "la" sfida e – sia chiaro – si tratta di una sfida dal carattere globale, e non soltanto locale/nazionale. D'altronde: come ripensare il modello di sviluppo senza ridefinire/rinnovare/ripensare l'educazione e la formazione? Come contrastare vecchie e nuove forme di discriminazione, senza

lavorare a fondo su educazione e processi educativi? Come contrastare le nuove disuguaglianze/asimmetrie, a livello locale e globale – che sono asimmetrie soprattutto di carattere conoscitivo e culturale – senza ripartire, ancora una volta, dalle questioni educative e culturali? Come contrastare corruzione e criminalità diffuse, senza pensare concretamente, oltre che a reprimere e sorvegliare, a definire e realizzare le condizioni di prevenzione di tali fenomeni (complessi) e di una "cultura della prevenzione e della responsabilità"?

In conclusione: ripensare educazione e formazione - "entità" strettamente correlate e interdipendenti - è la *sfida delle sfide*, destinata già ora a segnare un momento di passaggio decisivo, con profonde implicazioni e ricadute, non soltanto per il lavoro e i profili professionali del futuro, ma anche, e soprattutto, per la cittadinanza, l'inclusione, la democrazia, il "vivere insieme" (Dewey, 1916; Marshall, 1950; Rawls, 1971; Bellamy, 2008; Bobbio, 1995; Veca, 1990; Grossman, 1995; Galli, 2011; Nussbaum, 2010; Norris, 2011; Balibar 2012; Byung-Chul, 2012-2013; Dominici 2016a, 2016b, 2016c).



Come vado ripetendo ormai da molti anni, stiamo educando e formando dei *meri esecutori di mansioni/funzioni e di regole* (Dominici, 1995 e sgg.) che, oltre a non interrogarsi su ciò che eseguono, applicano e osservano, non sono/sembrano in grado di allargare le proprie visioni e di avere uno sguardo d'insieme. Sanno soltanto isolare e separare (eseguire) e non trovare le connessioni/relazioni tra le parti/variabili/concause. *Noi dovremmo educare e formare a vedere gli oggetti come sistemi e non i sistemi come oggetti* (*ibidem*). Trattare i sistemi complessi come fossero sistemi complicati significa partire dall'illusione della loro prevedibilità e del controllo totali. Un'illusione di cui spesso continuiamo a pagare le conseguenze.

Penso all'Intelligenza Artificiale e ai nuovi sistemi di automazione, di gestione delle informazioni, alle pretese di invulnerabilità determinate dalle nuove sofisticate tecnologie. Come affermato più e più volte in passato, "Ci siamo illusi, non da oggi, di poter espellere l'errore e l'imprevedibilità, oltre che dai processi educativi e formativi, dalle dinamiche organizzative e, più in generale, dai sistemi sociali" (*ibidem*): ma il fattore umano è e sarà sempre quello decisivo, anche in termini di *fattore di vulnerabilità* di qualsiasi sistema complesso.

La complessità sociale e organizzativa, pur nella sua particolarità, costituisce sempre un problema di conoscenza e di *gestione della conoscenza* (Dominici 2003, 2011), di possibilità conosciti-

ve che possono essere effettivamente selezionate e realizzate – mi viene in mente anche la weberiana *sezione finita dell'infinità priva di senso del divenire del mondo*. Il dato di fatto è che non siamo pronti ad affrontare le sfide della (iper)complessità e del nuovo ecosistema, non tanto in termini di metodologia/e della ricerca (e di strumenti di rilevazione, sempre più affinati), quanto di modelli teorico interpretativi che devono guidare/orientare l'osservazione empirica, non soltanto scientifica, di fenomeni e processi. Ma servono educazione e formazione alla complessità e una rinnovata consapevolezza rispetto all'esigenza di un approccio multidisciplinare a questa stessa complessità che implica – come ho avuto modo di argomentare in tempi non sospetti – una ridefinizione dello spazio dei saperi e il *ribaltamento di quelle logiche di potere e controllo* che, a tutti i livelli, ne hanno sancito la parcellizzazione e *reclusione* dentro gli angusti confini delle discipline; discipline sempre più isolate e incapaci di comunicare tra di loro, con profonde implicazione anche per l'esterno delle torri d'avorio; separazioni/steccati disciplinari – si pensi all'annosa e, per certi versi, incredibile distinzione tra discipline umanistiche e materie scientifiche, tra formazione umanistica e formazione scientifica (uno dei motivi del nostro ritardo culturale che tanti danni produce ancora) – che, non soltanto ostacolano l'osservazione e la comprensione della realtà (a livello sociale e delle organizzazioni complesse), la produzione sociale e la condivisione della conoscenza (*architrave* del nuovo ecosistema), ma si rivelano anche non in grado di restituire quello sguardo d'insieme e quell'ottica globale che gli attuali processi sociali, politici, culturali richiedono costantemente. In tal senso, continuo ad esser convinto, e su questo approccio ho sviluppato le mie ricerche, che l'innovazione tecnologica costituisca da sempre un fattore strategico di cambiamento dei sistemi sociali e delle organizzazioni ma che questa, se non supportata da una cultura della complessità e da politiche di lungo periodo in grado di innescare e supportare il cambiamento culturale (centralità strategica di scuola, istruzione, università), si riveli sempre una straordinaria opportunità per pochi e/o, per meglio dire, per élite più o meno illuminate. Da questo punto di vista, per ciò che concerne quella che ho definito la "società interconnessa e iperconnessa", l'orizzontalità e la democraticità delle pro-

cedure e dei sistemi non possono essere garantite dalla tecnologia in sé e per sé, dal momento che a fare la differenza sono (e saranno) sempre il fattore umano e la qualità delle relazioni sociali e dei legami di interdipendenza, dentro e fuori i sistemi sociali; dentro e fuori le organizzazioni complesse. Come scrissi anni fa: ripensare i saperi e lo spazio relazionale, creare le condizioni necessarie per il cambio di paradigma (1996) e l'affermazione di quell'approccio multidisciplinare, tante volte invocato e altrettante completamente disatteso. Temi e questioni di vitale importanza che non riguardano più soltanto le comunità scientifiche e che devono essere portare fuori dalle torri d'avorio: non soltanto perché la sfera pubblica globale preme (si pensi alle questioni dell'accesso, della trasparenza e, più in generale, dell'*openness*), ma anche e soprattutto perché essa è decisiva per modificare in profondità la consapevolezza, la percezione e l'accettabilità/legittimazione sociale di questi fenomeni e dinamiche. Dopo questa premessa necessaria, riassumo per punti, quelle che sono "variabili" complesse con le quali siamo costretti a fare i conti:

A) La (iper)complessità del contesto:
Sistemi e organizzazioni complesse devono sempre più confrontarsi e interagire con ecosistemi caotici e disordinati ma sempre più interdipendenti e interconnessi, che attraversano un'ulteriore fase (critica) di evoluzione - non lineare - per differenziazione segnata dall'avvento dell'economia *interconnessa dell'immateriale* (Dominici, 1996): un tipo di economia e di contesto storico-sociale – che ho definito *Società Ipercomplessa* - che, al di là delle resistenze, soprattutto di tipo culturale, stanno costringendo sempre più i sistemi organizzativi a configurare nuovi modelli e strategie uniformandosi, almeno in termini di etichetta, ai principi della trasparenza e dell'accesso e, più in generale, dell'*openness* e della condivisione della conoscenza. In tal senso, la comunicazione (non soltanto quella organizzativa), da "semplice" strumento di manipolazione, persuasione (più o meno occulta e responsabile), promozione, reputazione, consenso e costruzione di una visibilità (paradossalmente) fine a sé stessa, è destinata progressivamente a diventare e, soprattutto, ad essere riconosciuta come vero e proprio *vettore* di trasparenza, accesso, servizio, condivisione, riduzione della complessità. In altre parole, fattore strategico di efficienza e non soltanto per l'immagine e/o la reputazione, il consenso o la vendita.
La comunicazione così intesa – e, peraltro, da sempre definita "processo sociale di condivisione della conoscenza = potere" (Dominici, 1996 e sgg.) – richiede una "nuova cultura della comunicazione" costruita sui destinatari, di più...costruita/elaborata con i destinatari (esclusione vs. inclusione), oltre che basata sulla valutazione (che non significa, solo e soltanto, dati e statistiche); una "nuova cultura della comunicazione" che implica necessariamente, non soltanto un ripensamento radicale delle stesse categorie concettuali di Persona, libertà, dignità, cittadinanza, ma anche, e soprattutto, la ridefinizione di modelli organizzativi (comunicazione è organizzazione, complessità, ecosistema) sempre più funzionali alla collaborazione, alla cooperazione ed alla co-gestione; modelli antitetici a quelli tradizionali, fondati su gerarchia e centralizzazione dei processi decisionali e conoscitivi.

Tuttavia, affinché ciò accada (in ogni caso, nel lungo periodo), è necessario che cambino le mentalità e le culture organizzative, sia nel pubblico che nel settore privato (educare e formare alla complessità). Quelle stesse culture organizzative che, spesso, provano a rallentare, quasi a frenare, la rapidità del mutamento in atto soprattutto perché non preparate ed adeguatamente formate a metabolizzare l'innovazione e il cambiamento. E non dobbiamo mai dimenticare che le organizzazioni, le istituzioni, la stessa società cercano sempre di mantenere l'ordine, la stabilità, l'equilibrio ma, per innovare concretamente e innescare dinamiche evolutive, occorre avere anche il coraggio (oltre, evidentemente, alle competenze) di mettere in discussione tali condizioni/certezze raggiunte, anche se rassicuranti per tutti. La formazione continua (dico sempre: strumento complesso di comunicazione interna) è strategica anche in tal senso e si configura come "il" dispositivo in grado di mediare le molteplici forme e modalità del conflitto organizzativo e sociale. Perché, come ribadito anche in tempi non sospetti, i processi di innovazione e cambiamento "camminano sempre sulle gambe delle persone".

Non esistono normative, sistemi, procedure ideali in grado di garantire, comunque e sempre, efficienza, efficacia, controllo (totale), produttività, correttezza e, soprattutto, rispetto di leggi e norme culturali condivise: ciò che conta è sempre la loro traduzione operativa e applicazione.

La *digitalizzazione* e le norme giuridiche (rischio di interpretazioni, e soluzioni, riduzionistiche è alto) possono senz'altro fornire un contributo importante, per non dire decisivo, ma da sole non sono sufficienti per ridurre la complessità (efficienza, efficacia, produttività, clima organizzativo, sicurezza, corruzione, etc.) e gestire l'instabilità delle organizzazioni, dei sistemi sociali e dei relativi flussi (materiali e immateriali). Ancora una volta, la centralità dev'essere posta sulla Persona, sulla qualità delle relazioni, sul capitale umano e sul benessere organizzativo, su asimmetrie e competenze ma anche, e soprattutto, sulla questione (ir)responsabilità (2009). In altre parole, sulla "vera" complessità dei sistemi organizzativi, un *tipo* di complessità che, pur caratterizzata da numerose "parti" interdipendenti, si rivela difficilmente misurabile/quantificabile, sia per la numerosità delle variabili intervenienti che per l'imprevedibilità connaturata ai sistemi stessi (cfr. anche il concetto di *razionalità limitata*, su cui abbiamo lavorato molto).

B) La centralità strategica della comunicazione e l'esigenza di una nuova "cultura della comunicazione"

L'accresciuta complessità dei sistemi e il loro differenziarsi, in maniera spesso autonoma e caotica, generano nuovi bisogni comunicativi, formativi, organizzativi. La comunicazione non è un "qualcosa" che può arrivare *a valle* dei processi e delle dinamiche, perché la comunicazione si identifica in quegli stessi processi e in quelle stesse dinamiche. A tal proposito, in passato ho parlato di "comunicazione del fare" (vs. la "comunicazione del dire") e del "potere comunicativo dell'efficienza", sia a livello di relazioni interpersonali che di interazioni sistemiche e/o organizzative. Per queste ragioni, ho proposto la formula "comunicazione è organizzazione" (Dominici, 1998,2003 e sgg.), ma manca ancora una consapevolezza diffusa delle implicazioni anche soltanto di un'affermazione di questo genere; inoltre, in comunicazione (organizzazione) non si improvvisa e il problema delle competenze (non soltanto dei comunicatori, ma più in generale dei manager/dirigenti e dei dipendenti) è talmente evidente da richiedere – come abbiamo evidenziato più e più volte – una ridefinizione anche dei tradizionali percorsi didattico-formativi, più specificamente di quelli relativi all'organizzazione della prassi sociale, della vita pubblica e organizzativa. Percorsi che, da anni, sono sempre più schiacciati (nella migliore delle ipotesi) su una formazione esclusivamente "tecnica", definita e realizzata sulla base di modelli in-

terpretativi lineari non più adeguati all'ipercomplessità.
D'altra parte, efficienza ed efficacia vengono messe sempre più a dura prova, proprio da quel famoso cambiamento di paradigma che, pur essendo nominato e discusso da tutti, oltre a non essere stato ancora compreso e metabolizzato, finisce per essere inscritto, nel dibattito pubblico, all'interno di un *nuovismo acritico* di maniera che impedisce un pensiero "altro" sull'innovazione.

C) La complessità delle organizzazioni e dei sistemi sociali

Quella riguardante i sistemi sociali e organizzativi è, peraltro, un tipo di complessità del tutto particolare e difficilmente riducibile: in ogni caso, una complessità non riconducibile alla sola applicazione di formule matematiche e dati (fondamentali, chiariamolo) inquadrabili dentro un "oggettivismo scientifico" che torna egemone e contribuisce anch'esso ad alimentare un certo tipo di conformismo. Dicevo: una complessità particolarmente complessa – mi scuso per il gioco di parole - in quanto chi la osserva (studia e analizza) e tenta di comprenderla è allo stesso tempo osservato; costantemente contamina e viene contaminato dall'ambiente e dal sistema di relazioni; costantemente co-genera e co-produce i processi di cui è protagonista (elaborazione di informazioni e condivisione di conoscenza) e, nel far questo, non si adatta soltanto all'ambiente di riferimento e/o all'ecosistema ma lo trasforma. Ripenso al vecchio, ma fondamentale, concetto di "osservazione partecipante" e partecipata; uno dei tanti concetti della ricerca sociale definiti, e *operazionalizzati*, molto tempo fa e oggi recuperati in tutti i settori della ricerca e della prassi organizzativa. L'osservazione (partecipante e partecipata) dei sistemi sociali e organizzativi ci costringe a fare i conti con l'attivazione di tutta una serie di fattori di condizionamento che modificano, non soltanto la percezione, ma anche le condizioni empiriche dell'evento osservato e perfino l'atto stesso dell'osservare (sia nella ricerca scientifica che nella gestione delle organizzazioni complesse). Oltretutto, occorre considerare che tali dinamiche, oltre a manifestarsi sempre in chiave sistemica (ecco l'importanza di un approccio multidisciplinare e alla complessità) e ad essere caratterizzate dal venir meno del principio di causalità (A -> B --- valore probabilistico e statistico delle conoscenze), si evolvono *dentro un sistema di conoscenze sociali preesistenti*.
Sembra scontato dirlo - non è così, anzi spesso si ha l'impressione che non ci sia sufficiente consapevolezza - ma la stessa conoscenza scientifica, come qualsiasi attività di ricerca e innovazione, si sviluppa dentro contesti storico-culturali determinati che sono essi

stessi "fattori" di condizionamento…si pensi, tra le questioni, alla weberiana impossibilità di una conoscenza realmente avalutativa della realtà. Eppure è ancora molto diffusa la convinzione che formazione umanistica e scientifica possano/debbano essere tenute separate.
E dobbiamo sempre considerare che, quando parliamo di "sistemi complessi", ci stiamo riferendo a *sistemi* costituiti da molteplici elementi e variabili, a loro volta caratterizzati da *legami* (non facilmente riconoscibili) e complessi processi di *retroazione*, che non è possibile osservare isolandoli dal contesto di riferimento. Le parti, che costituiscono i sistemi complessi, sono sempre strettamente interdipendenti ma non è mai così semplice individuarne i legami e le correlazioni. Questo perché siamo quasi sempre di fronte a dinamiche instabili, che rendono inefficace qualsiasi spiegazione deterministica e riduzionistica. Allo stesso tempo, esistono differenti livelli di descrizione che richiedono lessico e codici adeguati e pertinenti.

La questione cruciale della "razionalità limitata"

Parto da due presupposti che considero fondamentali: 1) gli attori sociali producendo conoscenza non si limitano ad adattarsi all'ambiente (sociale e/o organizzativo), bensì contribuiscono a modificarlo e co-generarlo; 2) qualsiasi tipo di organizzazione si fonda su processi, cioè su insiemi di attività fra loro logicamente interconnesse che si identificano sostanzialmente con la gestione, efficiente ed efficace, dei flussi informativi e conoscitivi.
Tuttavia, nonostante la notevole disponibilità di dati, informazioni e (talvolta) conoscenze, i sistemi organizzativi si basano sempre su una "razionalità limitata" (Simon) che è dovuta ad una serie di "variabili" determinanti:

- **conoscenza sempre parziale della "catena mezzi-fini";**
- **conoscenza limitata delle alternative – ruolo delle convinzioni preesistenti nelle scelte/decisioni – l'analisi complessiva richiede costi eccessivi;**
- **distinzione non chiara tra "mezzi" e "fini";**
- **impossibilità di conoscere tutte le conseguenze delle scelte (problema di ragionevolezza di tempi e costi);**
- **distorsioni nei *feedback;***
- **le decisioni sono quasi sempre del "gruppo" e sono correlate a processi di cooperazione/competizione/conflitto;**
- **presenza di molteplici livelli di ambiguità**

L'organizzazione, come detto, può essere definita come un *sistema sociale aperto** - basato su processi di interazione tra le parti - in cui la conoscenza dell'ambiente (stakeholders, dati, informazioni etc.) è decisiva per adattarsi al cambiamento, gestirlo e non "esserne gestiti". Allo stesso tempo, la creazione di una cultura organizzativa si configura come l'*asset* strategico che consente la definizione di risposte efficaci all'imprevedibilità e alla vulnerabilità connaturate ai sistemi stessi, oltre che ai rischi potenziali e reali provenienti dall'ambiente.
D'altra parte, siamo di fronte ad un "… sistema adattivo di componenti fisiche, personali e sociali che sono tenute insieme da una rete di comunicazioni interpersonali e dalla volontà dei suoi membri di cooperare per il raggiungimento di un fine comune"(*H.A. Simon, 1947*). All'interno di tale complessità, l'attore sociale non è in grado di darsi una raffigurazio-

ne completa della realtà, né di conoscere tutti gli obiettivi possibili delle sue azioni; né infine di darsi una rappresentazione di tutti i mezzi possibili per raggiungerli o delle conseguenze di ciascuna azione. La condizione di *razionalità limitata* è determinata dalle seguenti "variabili":

- **complessità dell'ambiente;**
- **incapacità dell'attore sociale di raccogliere, elaborare e memorizzare tutte le informazioni necessarie;**
- **impossibilità di prevedere fino in fondo le strategie degli altri**

Accade così che le informazioni utili per la soluzione dei problemi siano sempre incomplete e confuse con una grande quantità di dati inutili. Un problema che rischia di radicalizzarsi ulteriormente nella società interconnessa: la vera sfida - soggetta ad una serie di limitazioni - si conferma quella legata alla possibilità di trasformare le informazioni, che consentono l'interpretazione e l'azione sull'ambiente, in conoscenza.

Assolutamente strategico – lo ribadisco - saper riconoscere nell'educazione e nella "formazione continua" quegli "strumenti" complessi in grado di farci abitare i confini e le zone ibride della civiltà ipertecnologica, accompagnando questi processi evolutivi non-lineari e accrescendo la consapevolezza della complessità e della *razionalità limitata* che caratterizzano i sistemi organizzativi (e quelli sociali). Oggi, forse come mai in passato, *occorre ripensare l'architettura complessiva dei saperi* (Dominici, 1995 e sgg.) e, allo stesso tempo, *recuperare le dimensioni complesse della complessità educativa (ibidem)*: l'empatia, il pensiero critico, una visione sistemica dei fenomeni, l'educazione alla comunicazione, oltre a dimensioni che abbiamo volutamente rimosso, come l'immaginario e la creatività. Significa ripensare lo spazio relazionale e comunicativo dentro le istituzioni formative ed educative, rilanciare l'educazione nella prospettiva sistemica di una educazione che non può che essere *socio-emotiva*. Tra cambiamento dei paradigmi e trasformazione antropologica (Dominici, 1996) - *ribaltamento dell'interazione complessa tra evoluzione biologica ed evoluzione culturale* - tra interdipendenza e frammentazione, una questione profonda anche, e soprattutto, in termini di "cultura della comunicazione" (*ibidem*), resa ancor più complessa, e problematica, dall'*assenza di un sistema di pensiero e di un modello teorico-interpretativo* in grado di osservare, riconoscere e (provare a) comprendere l'ipercomplessità e l'irruzione, per certi versi, prepotente del caos. E già... *Ordine* e *Caos*: non è più sufficiente provare a distinguerli per ristabilire l'equilibrio perduto e il controllo. Perché anche ordine e caos coesistono,

convivono, sono entrambi presenti, comunque e sempre, retroagiscono nel quadro sistemico di una complessità del *vivente* e, ancor di più, del *sociale*, che continua a rivelarsi mai comprensibile e intellegibile fino in fondo. L'*ipercomplessità* (Prigogine I. – Stengers I., 1979; Foerster von H. 1981; Gleick, 1987; Gell-Mann, 1994; Barabasi, 2002; Bateson, 1972; Bertalanffy von, 1968; Watzlawick P. et al.,1967; Braidotti, 2013; Capra, 1975, 1996; Ceruti, 1986, 1995; Popitz, 1995; De Toni – De Zan, 2015; Castells, 1996-2012; Diamond, 1997, 2005; Marchesini, 2002; Dominici, 1996-2018), che connota l'attuale "società iperconnessa" (Dominici, 2005), ci chiede un *nuova immaginazione* per ripensare a fondo i processi educativi e formativi: educare all'empatia ed alla comunicazione, educare alla libertà/responsabilità e non alla paura, educare alla complessità, provando a costruire una "cultura dell'errore" (*ibidem)*; educare al "metodo scientifico" - con la consapevolezza delle relative criticità - e ad una visione sistemica dei problemi e dei fenomeni: ad un primo livello di azione, saper quanto meno riconoscere questa *ipercomplessità* può significare essere in grado di creare le condizioni per provare a gestirla (?), trasformandola in opportunità. Una ipercomplessità correlata, in ultima istanza, all'incontro/confronto con l'ALTRO da NOI. È tempo di ripensare l'*umano* e la sua interazione, per certi versi, ambigua con la *tecnica* e il *tecnologico*: un'interazione da cui non può che scaturire una *sintesi complessa* di cui non siamo ancora in grado di valutare prospettive, sviluppi e implicazioni. Tra "nuove" utopie e *distopie*. Tra forze dell'interdipendenza e forze della frammentazione. Tra inclusività ed esclusività, dentro asimmetrie che corrono lungo traiettorie discontinue. Occorre, pertanto, essere consapevoli – non soltanto a parole e nel discorso pubblico – che il futuro è di chi riuscirà a ricomporre la *frattura tra l'umano e il tecnologico* (Dominici, 1998), di chi riuscirà a ridefinire e ripensare la relazione complessa tra *naturale* e *artificiale*; di chi saprà coniugare (non separare) conoscenze e competenze (*ibidem*); di chi saprà coniugare, di più, fondere le "due culture" (umanistica e scientifica, cfr. Snow) sia a livello di educazione e formazione, che di definizione di profili e competenze professionali.

Occorre correggere radicalmente la strutturale inadeguatezza e le clamorose miopie che caratterizzano, da sempre, le istituzioni e i "luoghi" responsabili della definizione e costruzione delle condizioni di emancipazione sociale, non soltanto promuovendo un'educazione critica alla complessità e alla responsabilità (fin dai primi anni di scuola), ma premiando e incoraggiando, nei fatti e non soltanto nei documenti istituzionali, l'interdisciplinarità e la transdisciplinarità anche, e soprattutto, a livello della ricerca scientifica. Riportando l'umano (e, quindi, anche l'*errore* e la possibilità di sbagliare), le emozioni, il creativo, l'immaginario, il vitale *dentro* i luoghi dell'educazione e della formazione e dentro gli spazi relazionali e comunicativi che li caratterizzano. In questa linea di discorso, è tempo di ricomporre alcune *fratture* – andando oltre certe logiche di separazione - che caratterizzano non soltanto i saperi (il problema non è, evidentemente la loro specializzazione, bensì il fatto che, per tante ragioni, non li abbiamo fatti *dialogare*), le conoscenze, le competenze, consapevoli della *natura intrinsecamente collettiva e collaborativa della conoscenza*. Si tratta di *fratture* che segnano anche le singole esistenze, la realtà e le nostre visioni della realtà. Si tratta di fratture importanti e radicate nelle culture organizzative e, perfino, in quelle scientifiche; *fratture* che condizionano, non soltanto l'evoluzione dei saperi e della conoscenza, ma anche le nostre abilità e capacità di abitare l'ipercomplessità e rispondere, attraverso anche i modelli culturali, alle istanze dell'incertezza, oltre che alle *anomalie* del vivente e del reale. Si tratta di *fratture* che condizionano anche, e soprattutto, le nostre esistenze e i nostri vissuti sociali e culturali, il modo stesso di concepire la vita e l'esistenza, le relazioni, l'incontro con L'Altro da Noi, il pensiero e l'azione rispetto a ciò che è e sarà sempre ingovernabile, imprevedibile, talvolta ignoto. "Dentro" e "fuori": è tempo di *abitare i confini e le tensioni* che questa *ipercomplessità* comporta (Dominici 1995 e sgg.). È tempo di ricreare ponti, legami e sinergie, è tempo di ricomporre ciò che è stato con troppa superficialità separato e diviso, consapevoli che, soltanto dalla *condivisione di una "cultura dell'errore" e dell'imprevedibilità* (*ibidem*), si potranno generare conoscenza e creatività.

Riferimenti bibliografici (una selezione)

Arendt H. (1958), *Vita activa. La condizione umana*, Milano: Bompiani 1964.

Ashby W.R., *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall 1956.

Balibar E. (2012). *Cittadinanza*, Torino: Bollati Boringhieri.

Barabási A.L. (2002), *Link. La scienza delle reti*, Torino: Einaudi, 2004.

Bateson G. (1972), *Verso un'ecologia della mente*, Milano: Adelphi 1976.

Bertalanffy von L. (1968), *Teoria generale dei sistemi*, Milano: Isedi 1975.

Bellamy R., *Citizenship. A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2008.

Benkler Y. (2006), *La ricchezza della Rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta le libertà*, Milano: Università Bocconi Ed. 2007.

Bobbio N. (1995). *Eguaglianza e Libertà*, Torino: Einaudi.

Bocchi G. – Ceruti M. (1985), *La sfida della complessità*, Milano: Bruno Mondadori 2007

Braidotti R.(2013), *Il postumano*, Roma: DeriveApprodi 2014.

Byung-Chul H. (2012). *La società della trasparenza*, Roma: nottetempo 2014

Byung-Chul H. (2013). *Nello sciame. Visioni del digitale*, Roma: nottetempo 2015.

Capra F. (1975), *Il Tao della fisica*, Milano: Adelphi 1982.

Capra F. (1996), *La rete della vita. Una nuova visione della natura e della scienza*, Milano: Rizzoli 2001.

Cassirer E. (1923-1929), *Filosofia delle forme simboliche*, III voll., Firenze: La Nuova Italia 1961-1966.

Castells M. (1996-1998), *The Information Age, Economy, Society and Culture* (voll.III), Oxford: Blackwell Publishers.

Castells M. (2009). *Comunicazione e potere*, Milano: EGEA-Università Bocconi Ed. 2009.

Ceruti M., *Evoluzione senza fondamenti*, Roma-Bari: Laterza 1995.

Ceruti M., *Il vincolo e la possibilità*, Milano: Feltrinelli 1986.

Coleman J.S. (1990). *Fondamenti di teoria sociale*, Bologna: Il Mulino 2005.

Dahl R.A. (1998). *Sulla democrazia*, Roma-Bari: Laterza 2000.

De Toni A., De Zan G., *Il dilemma della complessità*, Marsilio, Roma 2015.

Dewey J. (1916), *Democrazia e educazione. Un'introduzione alla filosofia dell'educazione*, La Nuova Italia, Firenze 1992.

Diamond J.(1997), *Armi, acciaio e malattie. Breve storia del mondo negli ultimi tredicimila anni*, Torino: Einaudi 1998 (cfr.ed.2006)

Diamond J. (2005), *Collasso. Come le società scelgono di morire o vivere*, Torino: Einaudi 2005.

Dominici P. (1996). *Per un'etica dei new-media*, Firenze: Firenze Libri Ed.1998.

Dominici P.(2005). *La comunicazione nella società ipercomplessa*, Roma: FrancoAngeli 2011.

Dominici P. (2008), *Sfera pubblica e società della conoscenza* in AA.VV. (a cura di), *Oltre l'individualismo*, Milano: Franco Angeli 2008.

Dominici P. (2010). *La società dell'irresponsabilità*, Milano: FrancoAngeli.

Dominici P. (2014). *Dentro la società interconnessa. Prospettive etiche per un nuovo ecosistema della comunicazione*, Milano: FrancoAngeli.

Dominici P. (2014). *La modernità complessa tra istanze di emancipazione e derive dell'individualismo*, in «Studi di Sociologia», n°3/2014, Milano: Vita & Pensiero.

Dominici P. (2015a). *Communication and Social Production of Knowledge. A new contract for the Society of Individuals*, in «Comunicazioni Sociali», n°1/2015, Milano: Vita & Pensiero.

Dominici P. (2016b). *La filosofia come "dispositivo" di risposta alla società asimmetrica e ipercomplessa*, in AA.VV., *Il diritto alla filosofia. Quale filosofia nel terzo millennio?*, Bologna: Diogene Multimedia.

Dominici P. (2016c). *L'utopia Post-Umanista e la ricerca di un Nuovo Umanesimo per la Società Ipercomplessa*, in «Comunicazioni Sociali», n°3/2016, Milano: Vita & Pensiero.

Dominici P., *Oltre la libertà … di "essere sudditi"*, in F.Varanini (a cura di), *Corpi, menti, macchine per pensare*, Casa della Cultura, Anno 2, numero 4, Milano 2017.

Dominici P. *The Hypercomplex Society and the Development of a New Global Public Sphere: Elements for a Critical Analysis*, in, RAZÓN Y PALABRA, Vol. 21, No.2_97, Abril-junio 2017 - ISSN: 1605-4806, pp.380-405

Dominici P., *L'ipercomplessità, l'educazione e la condizione dei saperi nella Società Interconnessa/iperconnessa*, in «Il Nodo. Per una pedagogia della Persona», Anno XXI, n°47, Falco Editore, Cosenza 2017, pp.81-104.

Dominici P., *The hypertechnological civilization and the urgency of a systemic approach to complexity. A New Humanism for the Hypercomplex Society*" in, AA.VV., *Governing Turbolence. Risk and Opportunities in the Complexity Age*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge 2017.

Dominici P., *For an Inclusive Innovation. Healing the fracture between the human and the technological*, in, European Journal of Future Research, Springer, 2017.

Dominici P., *La Complessità della Complessità e l'errore degli errori*, in TRECCANI, sezione "Lingua Italiana", Istituto Enciclopedia Italiana Treccani, dicembre 2018. Di seguito il link al testo della pubblicazione: http://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/speciali/digitale/5_Dominici.html

Elias N. (1987). *La società de-*

gli individui, Bologna: Il Mulino 1990.

Emery F.E. (a cura di) (1969), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Milano: FrancoAngeli 2001.

Ferrarotti F., *La perfezione del nulla. Promesse e problemi della rivoluzione digitale*, Roma-Bari: Laterza 1997

Foerster von H. (1981), *Sistemi che osservano*, Roma: Astrolabio 1987.

Foucault M., *Tecnologie del Sé. Un seminario con Michel Foucault*, Bollati Boringhieri, Turin 1992

Galli C. (2011). *Il disagio della democrazia*, Torino: Einaudi.

Gallino L., *L'incerta alleanza*, Torino: Einaudi 1992.

Gell-Mann M. (1994), *Il quark e il giaguaro. Avventura nel semplice e nel complesso*, Torino: Bollati Boringhieri 1996-2017.

Gleick J. (1987), *Caos*, Milano: Rizzoli 1989.

Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, in «American Journal of Sociology», 78, pp.1360-80.

Grossman L.K. (1995). *La repubblica elettronica*, Roma: Editori Riuniti 1997.

Habermas J. (1981a). *Teoria dell'agire comunicativo*, voll. II, Bologna: Il Mulino 1986.

Hammersley M. (2013), *Il mito dell'evidence-based*, Milano: Raffaello Cortina Ed. 2016.

Hess C., Ostrom E. (2007) *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*, Milano: Bruno Mondadori, 2009.

Himanen P. (2001) *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*, Milano: Feltrinelli, 2001.

Jonas H. (1979), *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Torino: Einaudi,1990.

Kuhn T. (1962), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino: Einaudi 1969

Lakatos I. - Musgrave A. (1970). *Critica e crescita della conoscenza*, Milano: Feltrinelli 1976.

Longo G., *Il simbionte. Prove di umanità futura*, Milano: Mimesis 2014.

Luhmann N. (1984). *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna: Il Mulino 1990.

Luhmann N. (1990). *The Autopoiesis of social Systems*, in N.Luhmann, *Essays on Self-Reference*, New York: Colombia University Press.

Marchesini R. (2002). *Post-human*, Torino: Bollati Boringhieri.

Marshall T.H. (1950), *Citizenship and Social Class and Other Essays*, Cambridge: Cambridge University Press 2002

Maturana H.R., Varela F.J. (1980). *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Venezia: Marsilio 1985.

Maturana H.R., Varela F.J. (1985), *L'albero della conoscenza*, Milano: Garzanti 1987.

Mead G.H. (1934). *Mente, Sè e Società*, Firenze: Barbera 1966.

Merton R.K. (1965), *Sulle spalle dei giganti*, Bologna: Il Mulino 1991,

Morin E. (1973), *Il paradigma perduto. Che cos'è la natura umana?*, Milano: Feltrinelli 1974.

Morin E. (1977-2004), vol I-VI. *Il Metodo*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001, 2002, 2004, 2005, 2007, 2008.

Morin E. (1990), *Introduzione al pensiero complesso*, Milano: Sperling & Kupfer 1993.

Morin E. (1999a), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Milano: Raffaello Cortina 2001.

Morin E. (1999b). *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Milano: Raffaello Cortina 2000.

Morin E. (2015), *7 lezioni sul Pensiero globale*, Milano: Raffaello Cortina Editore 2016.

Mumford L. (1934). *Tecnica e cultura*, Milano: Il Saggiatore 1961.

Mumford L. (1967). *Il mito della macchina*, Milano: Il Saggiatore 1969.

Norris P. (2011). *Democratic Deficits: Critical Citizens Revisited*, Cambridge: Cambridge University Press.

Nussbaum M.C. (2010). *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Bologna: Il Mulino 2011.

Parsons T. (1951), *Il sistema sociale*, (intr. di L.Gallino), Milano: Comunità 1965.

Popitz H. (1995). *Verso una società artificiale*, Roma: Editori Riuniti 1996.

Popper K.R. (1934), *Logica della scoperta scientifica. Il carattere auto correttivo della scienza*, Torino: Einaudi 1970.

Popper K.R. (1994). *Il mito della cornice. Difesa della razionalità e della scienza*, Il Mulino, Bologna 1995.

Prigogine I. (1996), *La fine delle certezze*, Torino: Bollati Boringhieri, 1997.

Prigogine I. – Stengers I. (1979), *La nuova alleanza. Metamorfosi della scienza*, Torino: Einaudi1981.

Putnam R.D.(2000). *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Bologna: Il Mulino 2004.

Rainie L., Wellman B. (2012). *Networked*, Milano: Guerini 2012.

Rawls J. (1971). *Una teoria della giustizia*, Milano: Feltrinelli 1982.

Rifkin J. (2000). *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano: Mondatori, 2000.

Simon H.A. (1947), *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino 1958.

Simon H.A.(1959), *Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science*, in "American Economic Review", 49, pp.253-83.

Simon H.A. (1997), *Scienza economica e comportamento umano*, Torino: Edizioni di Comunità, 2000.

Sloman S., Fernbach P. (2017), *L'illusione della conoscenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2018.

Taleb N.N. (2012), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Milano: il Saggiatore 2013.

Todorov T.(1995). *La vita comune.L'uomo è un essere sociale*, Milano: Pratiche Ed. 1998.

Veca S., *Cittadinanza. Riflessioni filosofiche sull'idea di emancipazione*, Feltrinelli, Milano1990.

Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D.D. (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma: Astrolabio 1971.

Weber M. (1922). *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino: Einaudi, 1958.

Wiener N. (1948), *La cibernetica*, Milano: Il Saggiatore, 1968.

Wiener N. (1950), *Introduzione alla cibernetica*, Torino: Bollati Boringhieri 1966.

Piero Dominici
Fellow della World Academy of Art & Science, Direttore Scientifico del Complexity Education Project, insegna e svolge attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Perugia.

Le diverse declinazioni della sostenibilità

Mauro Magatti

Alla ricerca di un nuovo equilibrio dove sostenibilità e contribuzione individuale consentano di rifondare su nuove basi il rapporto tra economia e società

Sostenibilità significa riconoscere che l'economia non può essere più, in questa nuova condizione storica, una variabile indipendente come è stata nell'epoca post-1989. Così come aveva pensato Keynes, che aveva cercato una risposta alla crisi degli anni Trenta, la questione sta in un'economia che riconosca il problema di ottenere la crescita senza distruggere le condizioni della sua stessa crescita. Questo è il tema della sostenibilità: fare profitti va bene, ma bisogna prendere coscienza del fatto che se si distrugge tutto, a livello sociale e ambientale, non ci saranno più neanche i profitti. Sostenibilità ha poi diverse declinazioni che hanno a che fare con il benessere generale, ovvero con un rapporto più rispettoso con l'ambiente, con l'attenzione a un minimo di pace sociale grazie a una distribuzione del reddito un po' meno diseguale, che permetta la possibilità di una riproduzione umana più tranquilla, quindi un tessuto sociale più stabile e affidabile, e un rapporto corretto tra le generazioni. Questo può derivare da un'economia non della decrescita, ma di una crescita diversa. Non si tratta di dire che l'economia dovrebbe diventare "buona", perché si tratterebbe di un'affermazione inefficace; ma piuttosto del fatto che da un punto di vista economico è necessario fare un calcolo razionale: accettare di avere profitti più stabili nel tempo con tassi un po' meno alti.

Sostenibilità e consumerismo non possono convivere, sono in una contraddizione evidente. Non si può immaginare uno scambio tra sostenibilità e consumo, non ha senso.

Sono convinto che una parte del sistema economico e degli interessi economici, non tutti ovviamente, ma la parte più illuminata certamente, intuisca questo punto e sia disponibile, a certe condizioni, a entrare in un gioco del genere. Naturalmente, bisogna creare le condizioni perché ciò possa avvenire. A tutto ciò aggiungo un punto. *Sostenibilità* e *consumerismo* non possono convivere, sono in una contraddizione evidente. Non si può immaginare uno scambio tra sostenibilità e consumo, non ha senso. Per

questo motivo preferisco usare il termine "contribuzione".

Sostenibilità e contribuzione

Di economia della contribuzione parla Bernard Stiegler, che ha scritto molte cose interessanti. La parola contribuzione è un'espressione un po' più debole, o più *light*, di generatività, ma muove da un principio simile. L'idea è che la sostenibilità ha bisogno di scambiare con la contribuzione, cioè di entrare in un modello in cui come persona, individuo, cittadino, tutti noi siamo felicemente consumatori, ma siamo anche contributori. La mia libertà si qualifica non solo nel momento in cui consumo, cioè mi approprio, ma anche e soprattutto nel momento in cui contribuisco, cioè faccio qualcosa perché sono capace di farla, perché desidero farla, perché ho voglia di farla, perché sento e capisco che è importante farla.
Quella di contribuzione è un'idea che riguarda tutto il movimento *imprenditivo*, evidentemente, basti pensare al riconoscimento della contribuzione del lavoro nelle organizzazioni e nelle imprese. Ma non dobbiamo limitarci a questo. Pensiamo ad esempio al riconoscimento della contribuzione nell'ambito della vita familiare, al ruolo dei figli e al contributo che possono portare nella quotidianità domestica. Consideriamo la contribuzione del cittadino nell'ottenimento di standard ambientali decenti, la contribuzione in campo sociale, nel volontariato e così via.
Sono convinto che un modello di sostenibilità abbia bisogno di un ingaggio più forte da parte del cittadino e di una politica che medi lo spazio di profitto sostenibile per le organizzazioni e, dall'altra parte, stimoli e renda possibile la contribuzione diffusa alla produzione di un valore non solo strettamente economico (che pure resta fondamentale). Per fare un esempio concreto, possiamo ricordare quello che è stato fatto in Germania: ormai da 15 anni, a proposito del tema dell'ambiente, è stato fissato politicamente l'obiettivo della sostenibilità ambientale ed è stato indicato come un obiettivo collettivo. Vi sono così imprese che assumono questo vincolo e ne fanno una leva per la propria innovazione, e ne traggono dei vantaggi, ad esempio dal punto di vista fiscale. Il tema della sostenibilità ambientale diventa un punto su cui lavorano in tanti, ciascuno dal proprio punto di vista. Le amministrazioni locali definiscono politiche di gestione del territorio, gestione dei ri-

fiuti e molto altro. Anche il singolo cittadino partecipa a uno sforzo collettivo per raggiungere quell'obiettivo.
Ritengo che, se non esiste più il tipo di finanza che ci rende tutti felicemente consumatori nel modo in cui l'abbiamo avuta negli ultimi trent'anni (e non c'è più perché si trattava di un modello insostenibile), sia necessario ricreare un rapporto tra economia e società, e questo nuovo rapporto debba andare nella direzione di produrre un valore, valore appunto sostenibile nel tempo, multidimensionale, e in grado di ingaggiare in senso più lato le forze sociali di un Paese per rendere possibile la sua sostenibilità.
La metafora che uso spesso, in quanto molto semplice e diretta, è che con la globalizzazione 1989-2008 siamo entrati nell'oceano, siamo usciti dai mari limitati delle economie nazionali. Nei primi vent'anni c'era un'unica corrente che spingeva tutte le barche al largo. Qualcuno sapeva che stava andando nell'oceano, qualcun altro, come l'Italia, ha felicemente sprecato il tempo in cui le condizioni del mare erano favorevoli. Poi c'è stata la tempesta e siamo rimasti a galla grazie al *quantitative easing*[1], uscendo dalla burrasca. Adesso non c'è tempesta, però ci troviamo in mezzo all'oceano e nell'oceano il mare è grosso, i venti sono contrastanti e il tema è come ci si rimette insieme, cioè come si rinegozia il rapporto tra economia e società e quale rotta si deciderà di seguire. Se non proviamo a riavvicinarci, a rimetterci insieme, se iniziamo a pensare che sia possibile che ciascuno si salvi da solo, se non ci diamo una direzione, il nostro destino sarà perdersi nell'oceano.
Quindi, il problema non è tanto e solo la ripresa. Sappiamo benissimo che questa ripresa è largamente sostenuta dalle politiche monetarie, che ci stanno facendo guadagnare del tempo, ma dove andiamo? Il problema è creare un nuovo equilibrio. Per quanto riguarda la politica, faccio solo una piccola parentesi indicativa, non serve a niente dire alle persone che devono essere felici perché il PIL cresce dell'1% quando invece vivono quotidianamente un profondo senso di slegamento sociale, di mancanza di direzione, di perdita della bussola. Per questo pongo al centro quest'idea dello scambio sostenibile-contributivo. Non perché penso sia l'u-

1 n.d.r. Il quantitative easing è uno strumento non convenzionale di politica monetaria espansiva usato dalle banche centrali per stimolare la crescita economica.

nica strada possibile, per me sicuramente potrebbe essere la strada giusta, ma potrebbero emergere anche altre idee. Il punto è che, trovandoci all'interno di un cambio di paradigma, abbiamo bisogno di un nuovo orizzonte in cui riconoscerci, di una nuova meta verso cui andare. Altrimenti la barca resta lì a galleggiare tra un passato discutibile e un futuro che non esiste. E prima o poi, una barca senza direzione, in balia delle onde e dei capricci dell'oceano, affonda.

Comunque, ci tengo a ribadire che questo discorso non ha niente a che vedere con la decrescita. Considero infatti sbagliato parlare in termini di decrescita perché ci porta a focalizzarci esclusivamente sull'aspetto economico, mentre se vogliamo allargare gli orizzonti del ragionamento, come è necessario fare in questo periodo storico, dobbiamo andare oltre l'aspetto puramente economico del concetto di crescita e guardare anche al suo portato filosofico. Il capitalismo non ha fatto altro, in questi ultimi secoli, che tradurre questa tensione al superarci, all'apertura all'oltre noi (quella che Nietzsche ha definito volontà di potenza e che nell'analisi di Heidegger si salda con il nichilismo attraverso la tecnica, in un cortocircuito letale) nella forma del desiderio. Per questo non possiamo pensare solo in termini economici, soprattutto in questa crisi, e dobbiamo fare i conti con questo nodo filosofico-sociale, fare i conti con l'uomo che emerge da questa tradizione.

Evoluzione culturale e nuovi beni

Che forma prende questo movimento antropologico? E, anzi, come usciamo dalla trappola nichilista e iper-individualista in cui ci siamo trovati negli ultimi trent'anni? Questa lunga crisi, questo cambio di paradigma, reclama un modo per uscirne. Qui subentra, oltre all'idea dello scambio sostenibile-contributivo, la questione dei nuovi beni che dobbiamo pensare per rilanciare l'economia e la società insieme. Utilizzando le nuove tecnologie e investendo sulle persone.

Weberianamente, questo dal mio punto di vista vuol dire che l'economia non va vista come una macchina, altrimenti andiamo verso il modello efficienza per controllo, ma un processo di elaborazione culturale che esprime e traduce in economia dei nuovi beni di cui a un certo punto abbiamo bisogno.

L'economia è dunque la traduzione materiale dell'evoluzione culturale delle società. Concretamente, in una prima fase abbiamo prodotto i vestiti, le case, poi le infrastrutture, abbiamo costruito le scuole, le autostrade e così via. Negli ultimi trent'anni, abbiamo saturato molto in fretta tutto questo, molto più in fretta di quanto forse ci aspettavamo. Già negli anni Settanta ci sono stati problemi di sovrapproduzione. Negli ultimi trent'anni, da una parte, abbiamo allargato i mercati, dall'altra abbiamo introdotto una serie di beni immateriali.

Il desiderio nella sua forma consumistica è stato spostato sulla realizzazione di sé, sul turismo, sull'esperienza culturale, o anche sull'avere un certo tipo di casa, un certo tipo di automobile. Il desiderio è stato culturalizzato. Qualche economista ha parlato di economia dell'esperienza. Adesso, premesso che avremo sempre bisogno di beni individuali e che questi beni da economia dell'esperienza sussisteranno, che tipo di evoluzione possiamo immaginare in una società come quella europea o italiana, in cui la popolazione è invecchiata? Con questo profilo demografico e un secolo di consumo privato alle spalle, come possiamo pensare che il consumo privato possa sostenere la nostra crescita? Io non lo capisco.Il consumo privato cresce quando i singoli individui devono necessariamente avere un insieme di beni e quando si registra un aumento di popolazione. Poi quando quelle due dimensioni non ci sono più, il consumo privato può continuare a crescere un po' ma sicuramente non oltre un certo limite. Inoltre, in tutto l'occidente, esiste un problema di iniquità sociale e di redditi bassi che non sostengono i consumi. Se non ci si preoccupa della sostenibilità sociale, non ci si può aspettare un incremento dei consumi. Ma questo è ancora un altro tema, anche se è necessario ricordarlo.

Naturalmente, sappiamo che nessuna economia si regge sulle esportazioni, anche se le esportazioni sono una voce importante, come la stessa vicenda italiana ci dimostra. Pensiamo alle industrie che funzionano. Le esportazioni, però, non sono consumi, ma produzioni di valore.

Tornando alla questione dei beni, se weberianamente l'economia traduce in forma materiale l'evoluzione culturale, o addirittura, se vogliamo usare il termine "weberiano" - "spirituale" - della società, la questione è: di quali beni abbiamo bisogno in una società evoluta, avanzata, demograficamente invecchiata? Questa, secondo me, è la vera domanda a cui occorre dare risposta se si vuole uscire dalla crisi.

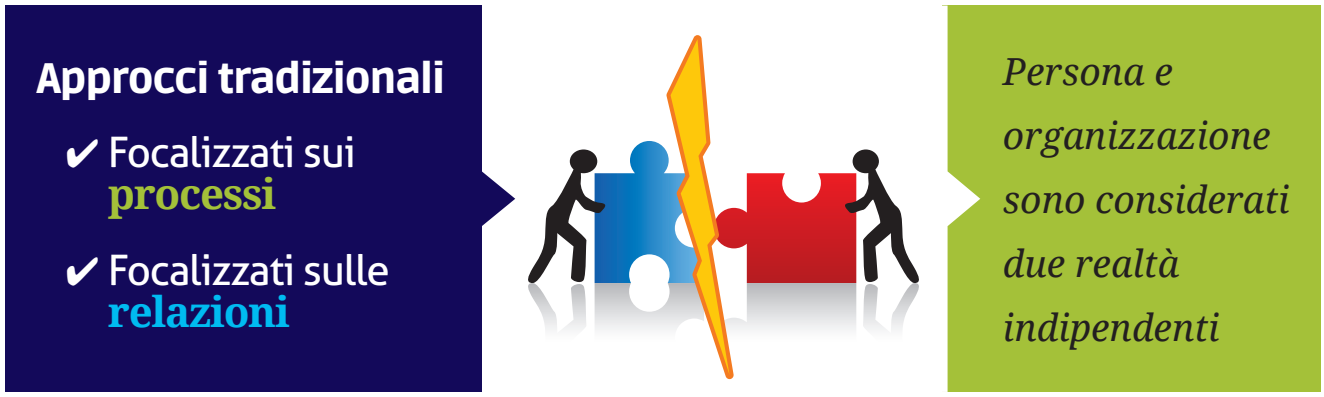
Mauro Magatti
Professore ordinario di sociologia presso Università Cattolica del Sacro Cuore.

Gli occhiali della leadership orizzontale per osservare e sviluppare le organizzazioni

Erica Rizziato

Perché ci servono nuovi "occhiali"

Se osserviamo la velocità dei cambiamenti socio-economici, organizzativi e tecnologici e le loro connessioni non possiamo non concordare che siamo di fronte ad un cambio d'epoca. Le evoluzioni della intelligenza artificiale sfidano la definizione stessa dell'essere umano e della sua essenza. Da ricerche e convegni in ambienti HR emerge con chiarezza che la digitalizzazione non è mai solo questione tecnologica, ma strategica e che è necessario un vigoroso *"back to human"* se vogliamo che essa sia di supporto al miglioramento della qualità della vita. Si parla di *skill revolution* e della necessità di un cambiamento culturale per guardare alle responsabilità organizzative. Malgrado queste sollecitazioni però il cambiamento stenta a realizzarsi e stiamo vivendo un momento critico nel mondo organizzativo, della consulenza e formazione, ancora molto legati ai modelli tradizionali basati su una visione riduttiva della complessità organizzativa e della persona al lavoro. Prevale una visione newtoniana, che ha portato ad approcci frammentati, concentrati o sui processi o sulle persone come due realtà indipendenti. Il lavoro è stato "escarnato" dalle persone perdendo le connessioni vitali tra esse e la qualità dei processi organizzativi. Questo, malgrado gli sviluppi della fisica moderna e delle neuroscienze che hanno dimostrato le connessioni e la mutua influenza tra osservatore ed osservato e quindi la necessità di un cambio di paradigma. Tra le varie cause di questa entropia possiamo osservare delle macro disconnessioni tra settori della società: gli accademici creano teorie con poca connessione alla pratica, i consulenti sviluppano strumenti che hanno deboli fondamenti teorici, i manager si focalizzano esclusivamente su conoscenze pratiche e risultati da raggiungere.

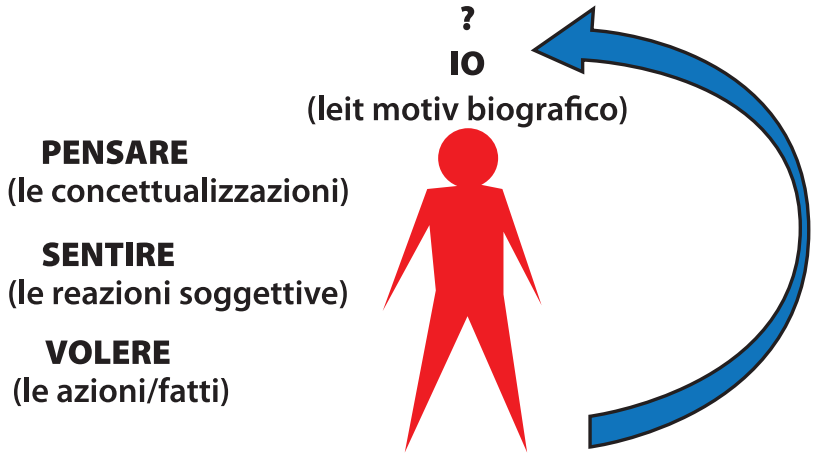


Prendendo atto di ciò, la scrivente in quanto ricercatrice e consulente d'organizzazione, ha dato vita ad un progetto[1] di ricerca-azione, con la volontà di interconnettere questi

1 Il progetto si è ispirato alla esperienza della Olivetti di Adriano e della Fondazione olandese NPI di Lievegoed, trasformatasi nel 2005 nella fondazione internazionale IMO (Institut for man and organization development). Per approfondimenti vedasi Rizziato (2010)

tre mondi. Il progetto ha portato a identificare una visione sistemico evolutiva della persona e della organizzazione come due realtà in continua evoluzione sinergica e una nuova metodologia per lo sviluppo che genera nuovi processi e competenze per agire nella complessità, competenze di leadership "orizzontale".

La visione evolutiva della persona:
i 3 livelli di connessione con la realtà e la logica del prossimo passo



«L'io lavorativo non cresce se non attraverso la riuscita nello sforzo di conoscere e fare, ha bisogno di confrontarsi con il difficile, non si appropria del lavoro quando l'intelligenza è operativa piuttosto che autocritica»
(Francesco Novara)

Una visione sistemico evolutiva della organizzazione e della persona

I sistemi naturali sono caratterizzati dalla organicità: ogni elemento è naturalmente connesso agli altri per una finalità comune. Possiamo considerare anche le organizzazioni come potenziali sistemi organici. La differenza fondamentale è che mentre nei sistemi naturali ogni parte confluisce spontaneamente in un tutto, le organizzazioni non sono composte da cellule che si evolvono spontaneamente verso un fine comune. Esse sono creazioni umane e le "cellule" sono le persone, caratterizzate da libere coscienze. Affinché possano convergere verso un obiettivo comune si dovranno considerare le caratteristiche della natura umana e la necessità di realizzazione dell'individualità. Nell'ambito del progetto si è sposata una immagine evolutiva, personalistico-costruttivista della persona, caratterizzata da un Io ideale a cui tende per la sua autorealizzazione e da una dimensione psichica/animica che rappresenta gli aspetti di connessione alla realtà: cognitivo, emotivo e volitivo. L'Io ideale si rintraccia nel *leitmotiv*

Un nuovo fondamento:

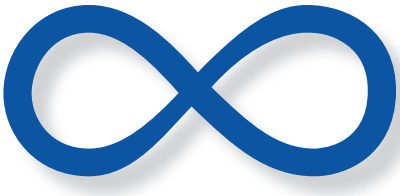
Clienti come **elemento ordinatore** della complessità organizzativa ne rappresentano l'IDENTITA'

Persona come sintesi della complessità, può realizzare la sua IDENTITA' SOCIALE

LA LEADERSHIP ORIZZONTALE PER GENERARE LO SVILUPPO:

Non guida persone ma disegna e guida processi dove le persone si attivano responsabilmente per un obiettivo comune

Connette mondo interno e mondo esterno personale (self leadership) e mondo interno ed esterno della organizzazione (cliente-processi)



biografico, in quella spinta al cambiamento che è peculiarità di ogni individuo. Ci muoviamo in base a ciò che percepiamo e pensiamo e dopo una nuova esperienza concreta il nostro pensare e percepire iniziano a cambiare. E' fondamentale considerare questo aspetto per generare nuovi comportamenti lavorativi più proattivi e motivati. Dal progetto emergeva infatti che gli elementi della realizzazione e motivazione lavorativa sono fondamentalmente due: essere in grado di dare un contributo personale allo sviluppo dei processi organizzativi e percepire l'utilità sociale del proprio lavoro.

Le organizzazioni sono sistemi complessi, il cui elemento ordinatore è dato dalla loro ragion d'essere, dalla loro finalità sociale, che possiamo identificare nel cliente/beneficiario della azione organizzativa. Le persone rappresentano invece l'elemento di sintesi della complessità, attraverso la loro capacità di lettura e di visione e realizzazione di quanto è possibile trasformare.

Anche le organizzazioni, come le persone evolvono: possiamo osservare tre tipiche fasi di sviluppo in cui la connessione con il cliente/beneficiario cambia natura, in relazione al cambiare delle relazioni tra le persone.

In una prima fase, detta ***fase pionieristica*** si ha una struttura verticale, non troppo organizzata e formalizzata internamente, i processi fluiscono velocemente in una forma di socialità spontanea e il rapporto con il cliente è ben governato dal pioniere. Quando cresce il volume d'affari l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si vengono a creare le forme tipiche dell'organizzazione piramidale funzionale e gerarchica determinando quella che abbiamo chiamato ***fase di differenziazione***. Essa permette un salto produttivo e inizialmente maggior efficienza, ma dopo un po' i rapporti individuali si perdono nell'anonimato delle funzioni, la direzione si allontana dal contatto con il cliente e si creano una serie di criticità, dovute alla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà. Occorre riprendere il governo del processo identitario dato dal rapporto con il cliente creando a fianco dello "spazio verticale", tipico delle responsabilità gerarchico funzionali, uno "spazio orizzontale" che favorisca un ritorno all'ascolto del cliente, su un livello di leadership che non riguarda più solo il vertice, ma tutti i livelli organizzativi, pervenendo a quella che chiamiamo ***fase della integrazione***, raggiungibile attraverso la metodologia generativa di seguito proposta.

Una nuova metodologia per lo sviluppo organizzativo e personale: TRASE *training sistemico evolutivo per la leadership orizzontale*

TRASE è un percorso generativo dello sviluppo delle persone e dell'organizzazione[2]. Si snoda con un approccio esplorativo e sperimentale, l'unico possibile in contesti complessi, per poi portare a regime il nuovo.

Si differenzia notevolmente dalla formazione classica in quanto porta a trasformare i processi di lavoro mentre genera nuove competenze, rispondendo al quarto livello di valutazione dei percorsi formativi di Kirkpatrik (1994), quello dell'impatto sulla vita or-

2 Rizziato (2018).

ganizzativa. Questa finalità è raggiungibile nella misura in cui si riesce a collegare mondo esterno (cliente) ed interno (processi) della organizzazione con mondo interno delle persone (il proprio pensare e percepire) ed esterno (i propri comportamenti). Il doppio collegamento caratterizza quella che abbiamo definito **leadership orizzontale**, che disegna e guida processi per la propria e altrui attivazione verso obiettivi comuni, agiti da ogni persona come leader orizzontale.

TRASE si articola in due passaggi:

- *la creazione di una "infrastruttura di sviluppo"*
- *un percorso generativo per lo sviluppo sistemico evolutivo.*

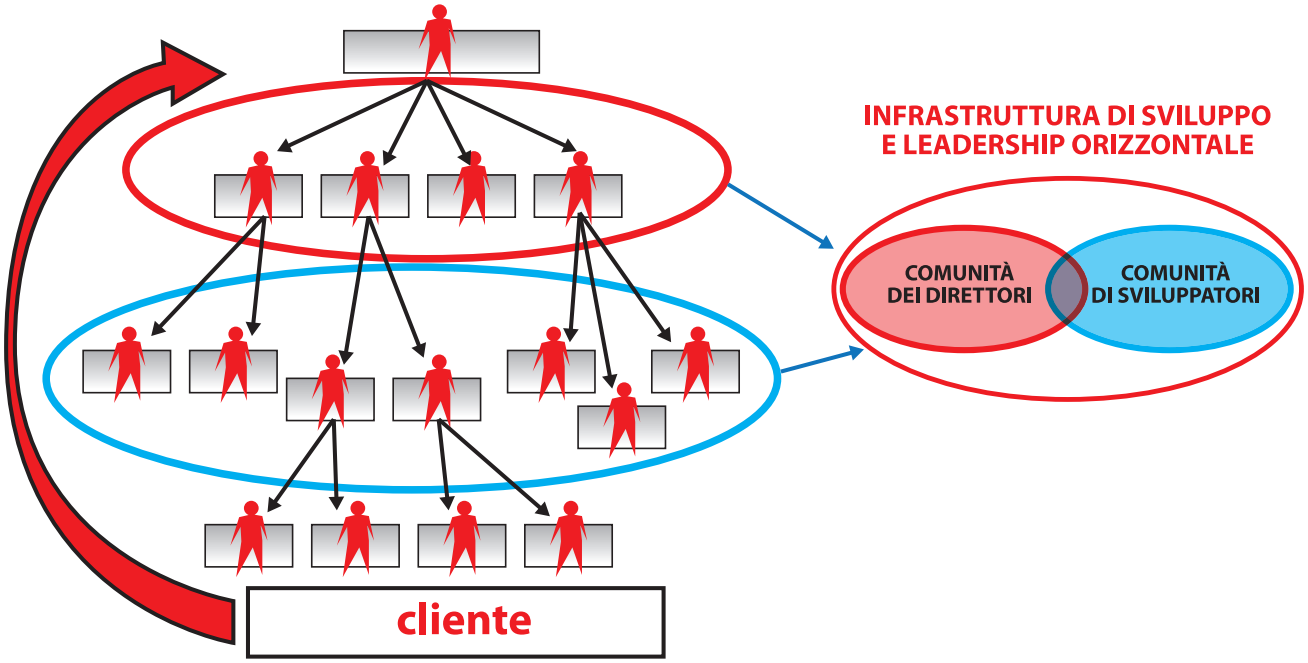
La creazione di un'infrastruttura di sviluppo trans-funzionale e trans-gerarchica

Si tratta di uno "spazio orizzontale" nell'organizzazione, al cui interno è possibile creare delle connessioni tra livelli gerarchici e funzioni per generare nuovi processi e competenze, in risposta alle criticità ricorrenti. È costituita da una comunità a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni e da un'altra che definiamo di "sviluppatori", figure scelte, con talenti idonei a orientarsi nel nuovo, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due comunità lavoreranno separatamente e in connessione su temi del cambiamento. Nell' "infrastruttura di sviluppo" è possibile lavorare al di fuori delle logiche dell'ordinario, che spesso sono alla base delle criticità ricorrenti.

Il percorso generativo di sviluppo sistemico evolutivo: nuovi processi e competenze

Il percorso sarà costituito da incontri sistematici, con un tempo e ritmo da definirsi a seconda della specifica situazione e prenderà inizio a partire dalla identificazione di specifiche *domande di sviluppo*, elaborate dalle criticità organizzative e dalla loro ricaduta sul cliente. Le due comunità seguiranno un approccio di apprendimento basato su tre livelli: **riflessione**, **prospezione**, **azione** che si alterneranno in modo ritmico. Elemento chiave di ogni incontro sarà la messa a fuoco del prossimo passo concreto. Il ritmo alternato tra i tre livelli permette la generatività dello sviluppo, laddove il passo che viene intrapreso per trasformare il processo si focalizza sulle criticità e i principi ispiratori che la hanno generata, nello sceglierne di nuovi e condividerli con la comunità lavorativa per passare poi dalla domanda a un processo di sviluppo che verrà sperimentato. La riflessione sull'esito del passo apre lo spazio per la riflessione sulle criticità personali che il soggettivo muoversi nella organizzazione mette in rilievo. Sarà quindi possibile "vedere" i propri principi

SPAZI ORIZZONATALI E STRUTTURA VERTICALE: IL CLIENTE AL CENTRO E LA LEADERSHIP ORIZZONTALE



ispiratori "nascosti" e sceglierne di nuovi, progettando un passo di sviluppo personale che andrà a migliorare il passo da fare nel trasformare il processo organizzativo.Si lavorerà con il principio della doppia lemniscata riportata nella figura, che rappresenta schematicamente l'interconnessione tra sviluppo organizzativo e personale.

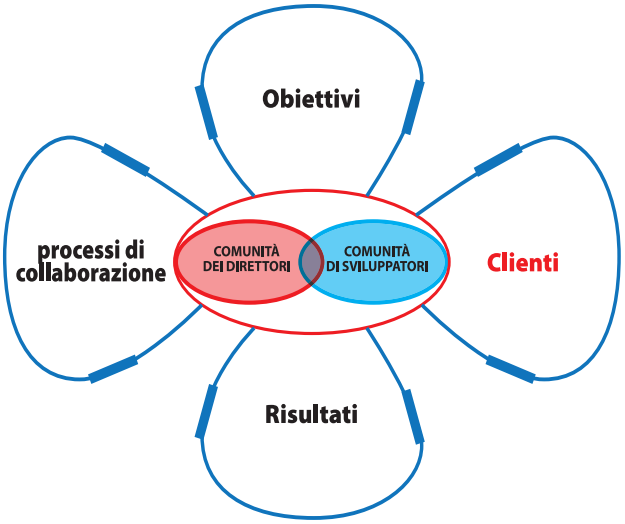
Il percorso proposto alle due comunità è accompagnato da **specifici esercizi trasformativi**[3] che permettono di portare valore aggiunto alle variabili chiave del sistema: persone, clienti, fatturato, territorio.

La doppia lemniscata per lo sviluppo sistemico evolutivo con la leadership orizzontale

Sarà così possibile generare l'organizzazione integrata, che affianca a una dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e risultati di chi rappresenta la responsabilità formale, una dimensione orizzontale per connetterli ad adeguati processi di creazione di valore aggiunto per il cliente e le persone. Le persone coinvolte acquisiranno progressivamente specifiche *competenze per lo sviluppo generativo e sostenibile* alla base delle meta-competenze della leadership orizzontale[4].

Si tratta di competenze con un forte carattere "staminale" in quanto rinvigoriscono il mondo interiore abilitando a un pensare, percepire ed agire consapevoli e sistemici e permettono di valorizzare ciò che è peculiare dell'essere umano: attivare il livello dell'io che nessun robot potrà mai possedere.

LA FASE DELLA INTEGRAZIONE E L'INFRASTRUTTURA DI SVILUPPO CON LA LEADERSHIP ORIZZONTALE



Riferimenti bibliografici

Bekman, A. (2014). *Inside the change*. Berlin: Alertverlag.

Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (1994). *Evaluating Training Programs*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Rizziato, E. (2010). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*. Milano: Franco-Angeli.

Rizziato (2018) *Organizzazioni e leadership orizzontali: il percorso di training sistemico evolutivo per la leadership orizzontale (TRASE)*,Working paper CNR-IRCRES 12/2018, Torino, disponibile da: http://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP_13_2018.pdf

Rizziato, E., & Nemmo, E. (2018). *Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali* CNR-IRCrES Working Paper 13/2018, Torino, Disponibile da: http://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP_12_2018.pdf

Erica Rizziato
IMO Italia-Ircres CNR,
rizziato@het-imo.net

3 Rizziato, Nemmo (2018)
4 Vedi nota 2

ESPERIENZE e VISSUTI

Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma, anche il lavoro

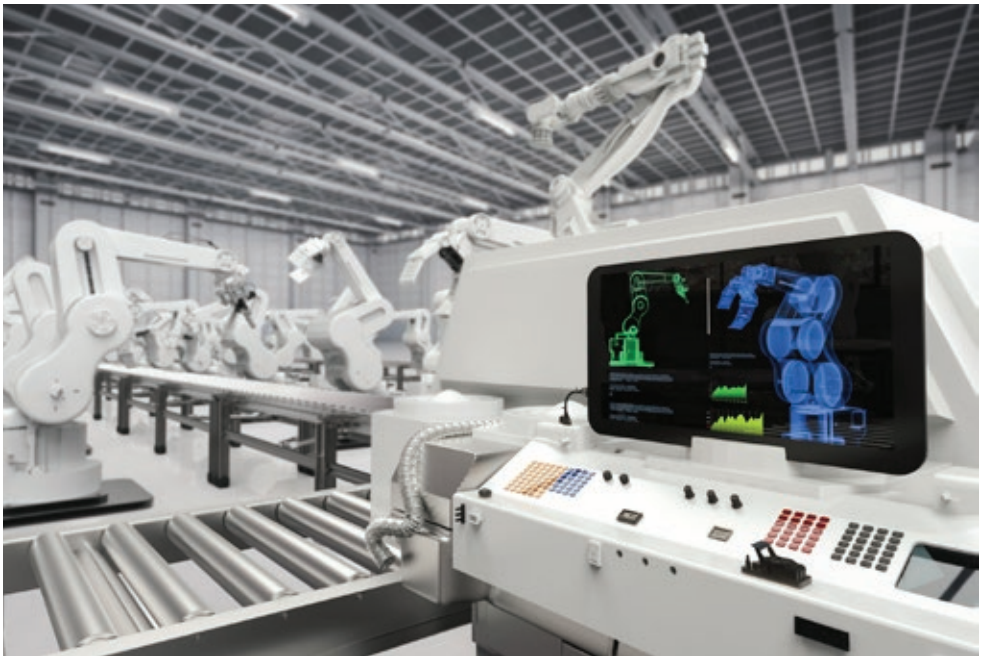
Marco Bentivogli

Il principio secondo il quale in una reazione chimica "nulla si crea, nulla si distrugge ma tutto si trasforma" è stato formulato dallo scienziato, filosofo, economista francese Antoine-Laurent de Lavoisier ed è più comunemente conosciuto come la legge di conservazione della massa. Gli scienziati Joule, Carnot, Thomson, Clausius e Faraday, nella seconda metà dell'ottocento, dimostrano come questo principio sia valido anche per l'energia. Ora possiamo applicarlo anche al *lavoro*. Secondo l'Ocse nei prossimi 5 anni l'economia 4.0 spazzerà via 75 milioni di posti di lavoro, ma ne creerà almeno il doppio: circa 133 milioni. La domanda che ogni governo dovrebbe porsi e mettere in cima all'agenda delle priorità è: siamo preparati come Paese ad affrontare questa trasformazione? Il mondo in cui viviamo è estremamente complesso e il livello di complessità aumenta in maniera esponenziale. Le ITC, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'infosfera, come la chiama Luciano Floridi, sta letteralmente provocando una rivoluzione di senso. Ci troviamo di fronte al terzo balzo in avanti dell'umanità, dopo l'invenzione dell'agricoltura e, molti secoli dopo, della macchina a vapore, che hanno cambiato letteralmente il senso e il modo di vedere dell'uomo. Oggi le ITC stanno producendo un cambio di paradigma sul nostro senso del sé, il modo in cui ci relazioniamo con gli altri e con cui diamo forma al nostro mondo. Il *lavoro* è uno dei grandi terreni di sfida su cui si giocherà questo nuovo senso del sé dell'umanità.

Le (possibili) narrazioni del futuro

Il *lavoro* è un bene capitale, è parte della nostra identità: identità non solo personale, ma anche di gruppo. Questo riflesso comunitario non va dimenticato perché serve a metterci in guardia contro ogni riduzionismo, contro ogni economicismo che identifica il *lavoro* con una merce da scambiare sul mercato contro un salario. È una visione che purtroppo negli ultimi 30 anni ha affermato la sua egemonia. E che nemmeno la crisi è riuscita a scalfire, se non in

superficie. Il *lavoro*, invece, è qualcosa di più. C'è una dimensione spirituale, etica e sociale che non può ridursi al solo reddito, nemmeno se è "di cittadinanza". Come possiamo quindi preparare noi stessi e le nostre figlie e figli a questo cambiamento, che cosa dovremmo insegnare loro, quali competenze culturali e professionali dovranno avere per comprendere quello che sta succedendo e orientarsi nel labirinto di questo "nuovo mondo"? Non c'è una risposta diretta e univoca a questi interrogativi sul futuro, la prima cosa da fare però è sgombrare il campo dalla paura del futuro e della tecnologia, perché il futuro non si prevede ma si progetta e dipenderà molto dalle scelte che faremo oggi. Se ci lasciassimo guidare dalla paura sarebbe un dramma, perché la paura è un sentimento che paralizza e ci blocca, non ci permette di esplorare con intelligenza e testa le migliori possibilità che il futuro invece può offrirci per migliorare la nostra vita sul pianeta e quella del pianeta stesso. Nel nostro Paese invece molta fortuna sta avendo una certa narrazione sul futuro, specie sul *lavoro*, quella per intenderci "al posto tuo". Dove il posto di *lavoro* è preso da un robot dalle sembianze umanoidi. Una narrazione che prende spunto e specula sullo studio pubblicato qualche anno fa (tra l'altro messo in discussione



da molti perché incrocia dati sulle professionalità non più attuali rispetto all'oggi) da due studiosi di Oxford, Michael A.Osborne e Carl Benedikt Frey, secondo cui il 47% dei lavori in un futuro prossimo saranno sostituiti dalle macchine. In realtà questo tipo di previsioni porta completamente fuori strada, la verità è che nessuno sa come sarà il mondo nel 2030, figuriamoci nel 2100.

Creare nuovi posti di *lavoro*, come scrive Yuval Noah Harari, potrebbe essere più semplice che formare il personale per occupare quelle posizioni lavorative.Secondo uno studio del World Economic Forum, stra-citato, il 65% dei bambini che oggi sono alla scuola elementare "da grande", cioè tra 20/30 anni, farà un *lavoro* che oggi non esiste. È già successo qualche anno fa, ad esempio con l'invenzione degli smartphone che ha creato nuovi lavori ed economie che prima semplicemente non esistevano come quelli messi in circolo dalle "app" o dalle piattaforme, trasformando il *lavoro* esistente e creando occupazione. Certo, stare al centro di questi cambiamenti genera incertezza e paure, polarizza la discussione intorno al *lavoro* tra ottimisti e pessimisti. C'è chi pensa che la rivoluzione tecnologia in atto cancellerà migliaia, se non milioni di posti di *lavoro* e immagina un mondo in cui una piccola parte dell'umanità lavora mentre il resto è in panchina vivendo di sussidi.

il futuro non si prevede ma si progetta e dipenderà molto dalle scelte che faremo oggi

C'è invece chi pensa come me, che, come già accaduto nella storia dell'umanità, le innovazioni e la tecnologia creeranno nuova occupazione e, appunto, nuovi lavori. Questo è tanto vero che già oggi nelle tante vertenze di cui mi sono occupato in questi anni di crisi, lì dove siamo riusciti a riportare *lavoro* in fabbrica e in Italia lo abbiamo fatto grazie a massicci investimenti in tecnologia e innovazione, organizzazione del *lavoro* e piani di formazione mirati per i lavoratori.

Visione aperta

e piani formativi just in time

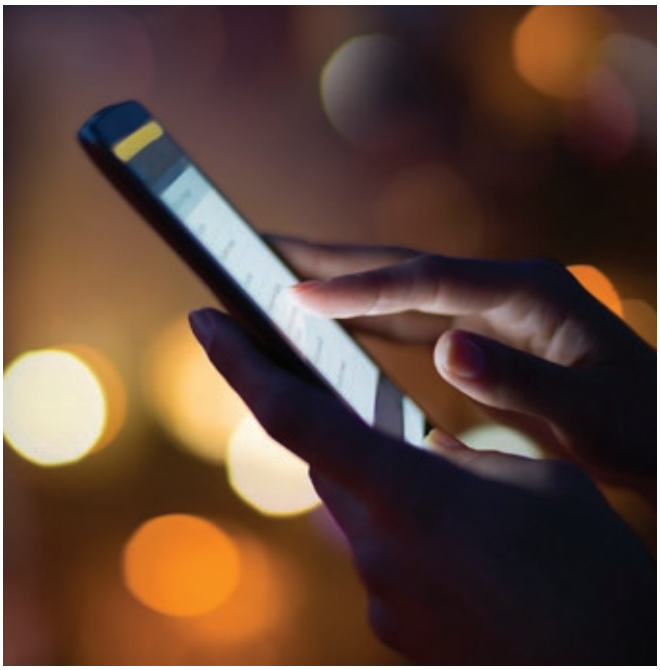
Questo non vuol dire che dobbiamo cullarci in un ottimismo panglossiano, ma il futuro del *lavoro* è oggi un libro bianco ancora tutto da scrivere. Chi ai miei tempi, negli anni '90 del secolo scorso, frequentava l'università sapeva che la metà delle nozioni apprese attraverso la formazione accademica sarebbero state modificate nell'arco dei successivi 15 anni. Questo lasso di tempo si è ridotto a 4–6 anni ed è sempre più disallineato rispetto ai lavori emergenti. Dobbiamo riflettere se non sia allora preferibile un approccio alla conoscenza "just in time", cosa che implica una profonda revisione dei metodi di insegnamento. La tecnologia ha infatti la potenzialità di insegnare in modo personalizzato e adattabile alle esigenze dei singoli, anche se resto convinto sostenitore del fatto che serva una conoscenza umanistica diffusa che formi le persone a una visione integrata e aperta, cui poi affiancare piani formativi personalizzati e continui *just in time*. Formazione e competenze rappresentano in questo senso il diritto al futuro. Il nostro è il paese del Rinascimento. Dovremmo perciò attingere e nutrirci da quell'esperienza per riformare i nostri sistemi educativi e formativi, immaginare nel futuro un'idea di "uomo universale" dove le persone possano avere le necessarie competenze tecniche, sostenute da un solido bagaglio di conoscenze umanistiche. Queste ultime sono necessarie anche per sostenere sul piano psichico la necessaria resistenza mentale (come umanità siamo in uno scenario del tutto inedito anche su questo fronte) rispetto ai numerosi cambi di *lavoro* che durante la vita l'uomo dovrà affrontare. La formazione quindi dovrà essere continua e mantenere, come succede in Italia, rigidamente il titolo legale della laurea o del diploma? Ciò ha poco senso ed è anacronistico; avrebbe più senso una certificazione delle nostre competenze aggiornata lungo tutta la nostra vita lavorativa. Una strada che sul piano contrattuale **è stata** ad esempio messa in campo in maniera embrionale ma molto pratica con l'accordo Manfrotto[1].

Disoccupazione giovanile e formazione duale

Nei prossimi 5 anni serviranno 469 mila tecnici specializzati per soddisfare le richieste delle imprese, ma già oggi circa il 33% delle professionalità tecniche necessarie alle imprese risultano introvabili. Tagliare i fondi alla formazione significa non avere chiaro quello che capiterà nei prossimi anni. Nel contratto metalmeccanico abbiamo inserito il diritto soggettivo alla formazione, proprio perché pensiamo che per combattere la *skill obsolescence* servirà un sistema formativo continuo. In un paese che ha un crescente *skills mismatch* tagliare sulla formazione vuole dire puntare sulla disoccupazione. Il 42% delle imprese metalmeccaniche non trova competenze digitali e il 48% non trova neanche quelle "generiche". Già oggi il nostro Paese, di fronte ad una disoccupazione giovanile che vede oltre 6 milioni di under 35 inattivi, ha una carenza cronica di tecnici specializzati necessari all'industria e alle evoluzioni tecnologiche in corso. Nella quarta rivoluzione industriale, lo sviluppo della formazione terziaria professionalizzante degli Its (Istituti tecnici superiori) sarà fondamentale. L'82% dei diplomati Its entro un anno dal diploma ha trovato un lavoro a tempo indeterminato e coerente col percorso di studi concluso. Per il 70% dei giovani si prospetta una sostituzione di molti lavori routinari e disumanizzanti che però verranno sostituiti da lavori ad alto ingaggio cognitivo e competenze sui quali una risposta può arrivare dagli Its. E se in Francia

1 N.d.r. Nata sul finire degli anni sessanta, Manfrotto S.p.a. è una società leader mondiale nella progettazione, produzione e distribuzione di supporti professionali per fotocamere e illuminazioni per i mercati della fotografia, del video, del cinema e dell'intrattenimento. In un contesto di profondo mutamento delle produzioni e del lavoro, il 13 aprile 2018 è stata sottoscritta dalla direzione aziendale e dalle organizzazioni sindacali Fim-CISL, Fiom-CGIL e Uilm-UIL l'ipotesi di rinnovo contrattuale riguardante tutta la forza lavoro del Gruppo Manfrotto occupata in Italia. L'accordo, che avrà validità nel triennio 2018-2020, si propone l'ambizioso obiettivo di disciplinare il Lavoro 4.0 per "cavalcare la tigre" del cambiamento tecnologico e sociale indotto dalla quarta rivoluzione industriale in atto. Per raggiungere questo risultato, l'accordo ha previsto una serie di misure innovative

sono 240 mila gli studenti degli Its e in Germania 880 mila, in Italia 10 sono solo mila. Per questo insistiamo come Fim Cisl sulla necessità di un sistema formativo duale e nel dire che l'alternanza tra scuola e lavoro deve stare al centro del nostro sistema formativo, così come il contratto di apprendistato, che deve diventare la forma principale di accesso al mercato del lavoro. Invece oggi il Paese sembra andare in una direzione diametralmente opposta: taglia gli incentivi su Industria 4.0, cancella il credito d'imposta sulla formazione e sull'alternanza scuola lavoro riduce le ore al liceo da 200 a 80, negli istituti tecnici da 400 a 150 e negli istituti professionali da 400 a 180. Il governo tedesco ha lanciato a marzo di quest'anno un nuovo patto digitale, un piano da 5 miliardi di euro che dovrebbe trasformare le 40 mila scuole del Paese in una fucina capace di dotare le nuove generazioni delle competenze necessarie per affrontare il futuro mercato del lavoro digitale. Un piano ambizioso, che ha richiesto l'accordo fra le due camere del Parlamento, il Bundestag e il Bundesrat, per appianare le divergenze che riguardavano le competenze (quelle scolastiche sono in Germania appannaggio dei Länder) e la suddivisione degli investimenti. Un intervento che ha richiesto la modifica della Costituzione. Impensabile in quest'Italia in perenne campagna elettorale e dove la Costituzione è solo terreno di scontro.



Superare l'orizzonte a breve termine

Le scelte del nostro Paese denotano una visione politica di corto respiro e completamente miope rispetto alle reali necessità che un Paese manifatturiero come l'Italia, settima potenza industriale al mondo, la cui ricchezza principale è legata all'industria e alla manifattura, spesso dimenticata. Il 52% dell'export e gran parte dei 47,5 miliardi di surplus commerciale che il nostro paese ha realizzato lo scorso anno vengono dall'industria metalmeccanica. La verità è che il nuovo lavoro si configura sempre più come un "progetto" di valore e di portata diversi. Forme di lavoro che non possiamo pensare di ingabbiare nel vecchio dualismo lavoro dipendente-lavoro autonomo, né dentro gli spazi rigidi della fabbrica. Questo implica un ripensamento anche del modo di fare sindacato, dato che a cambiare è anche lo spazio organizzativo che diventa anche digitale. E allora come intercettare il nuovo lavoro, sempre più frammentato? Le assemblee sono uno dei momenti di più belli per chi fa sindacato con il cuore e la testa, ma servirà affiancarle ad altro. Dovremo pensare a delle "app" ad hoc e lavorare su forme organizzative e comunicative del tutto nuove; anche in questo la tecnologia può darci una mano, con blockchain, piattaforme digitali, per citare solo alcune delle possibili direttrici di sviluppo della nuova rappresentanza. Per concludere va detto che le politiche con orizzonti di 2-3 anni sono inefficaci e dannose; bisogna invece andare oltre i 20-30, mentre il "discorso pubblico" in Italia non supera l'orizzonte quotidiano. Il Futuro del lavoro, dipenderà tutto da noi, da come immagineremo il mondo di domani. Se con il 90% dell'umanità, come preconizza qualcuno, in panchina e che vive di sussidi, mentre l'1% lavora; oppure con un'umanità liberata dai lavori gravosi, rischiosi e ripetitivi che finalmente può esprimere il grande potenziale umano inespresso, liberando finalmente l'uomo nel lavoro. Siamo quindi davanti ad un foglio bianco su cui dovremmo essere in grado di scrivere come vogliamo il lavoro del domani. Tecnologie come l'IA in questo scenario non sono nemiche; anzi, possono contribuire alla costruzione dei nuovi strumenti e processi di lavoro a cui siamo tutti chiamati a partecipare. Il futuro dipende tutto da noi.

Marco Bentivogli
Segretario generale FIM CISL

Le competenze digitali non sono il problema

Salvatore Marras

Quale formazione per lo sviluppo delle competenze digitali per la PA?

A quanto pare, noi italiani abbiamo un livello di competenze digitali tra i più bassi in Europa. Nel *"Digital Economy Society Index"*[1] (DESI) dell'Unione Europea siamo, nel 2018, al 24°posto su 28 Stati membri, sia nell'indice generale sia in quello che misura il capitale umano.

Un indice nel quale l'Italia è retrocessa di un posto. Il capitale delle competenze digitali italiane (40,8 su 100) vale la metà della Finlandia (79,2), il paese più avanzato.

Peggiore è la posizione nell'indice di uso dei servizi di internet: siamo al penultimo posto (27 su 28). Ultimi nell'accesso alle notizie, ma, consoliamoci, nella media europea per fruizione di musica, video e giochi.

Se il problema fosse solo questo, con un forte investimento in corsi di formazione on line nella scuola, nell'industria, per i disoccupati e nella pubblica amministrazione si potrebbe recuperare il divario. La vera criticità è che siamo, secondo l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE)[2], uno dei paesi con il più alto tasso di analfabetismo funzionale, sempre quartultimi, però su 34 paesi. Analfabetismo funzionale significa basse competenze linguistiche e matematiche, significa che molti usano il cellulare o la lavatrice, ma non sono capaci di leggere il manuale di istruzioni o calcolare il costo dei consumi.

Abbiamo anche altri problemi, sintetizzati molto bene in *"Education and training monitor"* dell'Unione Europea[3]. Siamo lontani dalla media europea per tasso di abbandono della scuola, completamento degli studi universitari, partecipazione degli adulti a programmi di apprendimento continuo e, quasi ultimi, nel tasso di neo laureati che trovano lavoro entro tre anni dalla laurea. Sempre l'OCSE dice che il nostro mercato del lavoro ha un equilibrio di basso livello perché trovare lavoro è più facile per un diplomato che per un laureato. Per questo motivo, pochi giovani affrontano e terminano gli studi universitari. In più abbiamo, soprattutto nel mezzogiorno, percentuali altissime, fino al 40%, d

1 Rapporto paese http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52348
2 PIAAC http://www.oecd.org/skills/piaac/
3 Education and Training Monitor 2016 ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-fi_en.pdf e ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-it_en.pdf

giovani tra i 14 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e nemmeno cercano lavoro (NEET). Ci vorrebbero maggiori sforzi e investimenti per ridurre la dispersione scolastica, far crescere i laureati nelle materie STEM (scienza, tecnologia, economia e matematica), evitare la fuga all'estero dei pochi laureati, aggiornare le competenze di chi lavora. Anche ammettendo che gli indicatori non raccontino la complessità della realtà socio-culturale di ogni Paese, dovremmo riflettere su molte cose!

Analfabetismo funzionale e competenze digitali

Una prima riflessione potrebbe riguardare il legame tra analfabetismo funzionale e *competenze digitali* di base.
Un impegno esteso e ragionato nella formazione per sviluppare le competenze digitali dei cittadini, più o meno giovani, potrebbe essere il modo per affrontare, insieme, i due problemi.
L'*analfabetismo* funzionale potrebbe limitare l'efficacia di un intervento per sviluppare le *competenze digitali*, ma non si può aspettare che le capacità logico-verbali e logico-numeriche degli italiani arrivino a un livello accettabile per poi sviluppare *competenze digitali* di base! Al contrario, si dovrebbe utilizzare l'apprendimento digitale per recuperare anche queste capacità. A che serve usare un *word processor* se non si è capaci di scrivere in modo strutturato? A cosa serve un foglio elettronico se non si sanno calcolare proporzioni e percentuali? Che uso faccio di uno smartphone evoluto se non sono capace di distinguere le notizie vere dalle notizie false? Un salto di qualità, nel definire diversamente l'utilizzo delle tecnologie collegandole in modo forte all'alfabetismo funzionale, lo ha compiuto DigComp. DigComp è il quadro europeo delle competenze digitali dei cittadini. La sua struttura sposta l'approccio puramente operativo (ECDL) verso il senso di un utilizzo cosciente del digitale. DigComp classifica le competenze dei cittadini europei in cinque aree: informazione e alfabetizzazione (*literacy* sui dati), comunicazione e collaborazione, creazione di contenuti digitali, sicurezza, problem solving. Aree di competenza molto vicine al quadro teorico del programma PIACC centrato sull'alfabetizzazione testuale, numerica e sulla soluzione dei problemi. Senza voler troppo semplificare, un buon programma di sviluppo delle competenze digitali, progettato seguendo il modello DigComp, potrebbe avere impatto sull'analfabetismo funzionale misurato dal PIACC. E senza voler troppo generalizzare, potrebbe avere impatto sugli indicatori di benessere di un Paese che dipendono in buona parte dal capitale umano disponibile. Le scarse *competenze digitali* potrebbero quindi essere oggetto di mirate politiche e azioni di sviluppo tali da determinare una forte riduzione dell'*analfabetismo funzionale*. Insomma, le competenze digitali non sono il problema di un indicatore europeo troppo basso, sono una delle pos-

sibili soluzioni all'*analfabetismo funzionale*, alla assenza di un sistema per la formazione continua nella PA, alla scarsa diffusione dei servizi digitali, a un equilibrio di basso livello del mercato del lavoro.

La formazione nella PA

Una seconda riflessione potrebbe riguardare la formazione degli adulti che lavorano, in particolare nella PA. Ci si potrebbe chiedere se la formazione ha ancora un senso ed un effetto sulla capacità di essere competitivi nell'economia e nella società digitale. Intanto osserviamo che una delle variabili che distingue la performance della Finlandia è la percentuale di adulti che partecipano a iniziative di *lifelong learning* (25% contro il 7% dell'Italia). In Italia non esiste un sistema di formazione permanente per lo sviluppo delle *competenze digitali* di base, delle competenze orizzontali per l'innovazione (*e-leadership*) e delle nuove competenze ICT (big data, sicurezza, ecc.). La formazione permanente non interessa solo chi lavora nel settore pubblico, certo, ma un buon livello di *competenze digitali* nella PA si riflette sia sui servizi che eroga, sia sulle politiche e gli investimenti che programma, comprese quelli per l'educazione, il lavoro, la formazione, lo sviluppo economico. La PA ha quasi 3.250.000[4] potenziali destinatari, con oltre 240.000 figure dirigenziali che vanno dagli esperti legali ai chirurghi, ai magistrati, agli ufficiali, ai segretari comunali, etc. Giovani con una età media di 50,6 anni, che arriva a 54 nella PA centrale! Funzionari che, comunque, devono essere capaci di innovare e produrre servizi ancora per 16 anni (sempre in media), anche se qualcosa si sta muovendo.

Il *syllabus* delle competenze digitali della PA

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha dedicato un progetto del PON *Governance* alle competenze digitali di base della *Pubblica Amministrazione* definendo il *syllabus* delle competenze digitali della PA[5], che parte dal modello concettuale DigComp per declinare le specifiche competenze di chi lavora nel settore pubblico. Perché un *syllabus* per la PA italiana oltre a DigComp? Intanto perché DigComp prevede la derivazione di framework per diversi usi e destinatari (esistono adattamenti per gli insegnanti, per gli studenti, per la PA,...). Inoltre, perché il *syllabus* è il punto di partenza per realizzare due elementi, previsti nel progetto, indispensabili per mettere in moto un sistema di formazione permanente sulle competenze digitali:

- un sistema di *assessment*;
- un catalogo dell'offerta formativa.

Le singole competenze e

4 Conto annuale Ragioneria Generale dello Stato dati 2017 www.contoannuale.mef.gov.it
5 In consultazione tra novembre e dicembre 2018 http://commenta.formez.it/ch/Syllabus

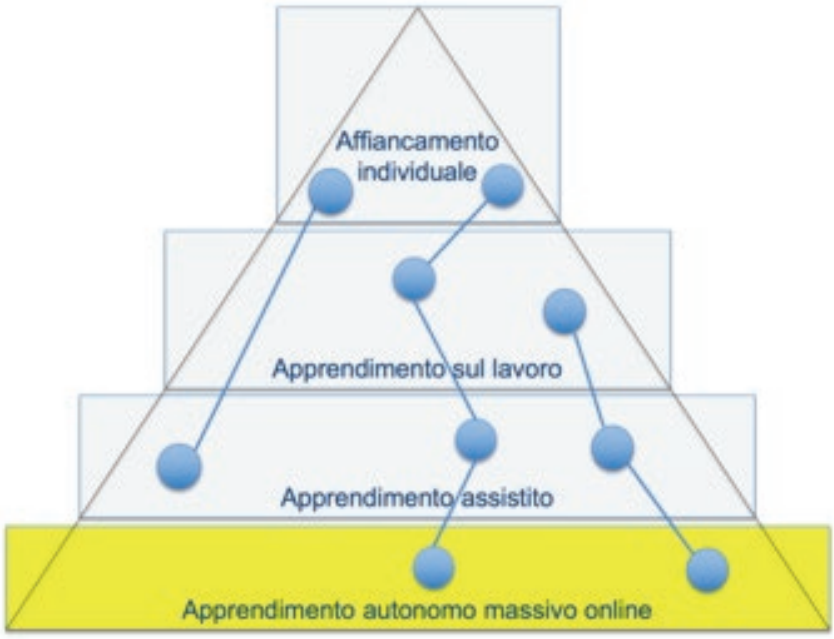
i diversi livelli di padronanza sono trasformati in domande erogate in un sistema di *assessment* on line che permette a ciascun dipendente di autovalutarsi. Il test di assessment restituisce un profilo con il livello di padronanza per ciascuna competenza e consente di scegliere, all'interno di un catalogo dell'offerta formativa, i corsi on line più adatti a colmare i *gap* di conoscenza. Una volta completato il percorso di apprendimento l'utente ritorna al sistema di assessment per verificare i propri progressi e l'efficacia della formazione fruita. Si potrebbe, giustamente, obiettare che non basta la formazione on line. Sicuramente servono percorsi più articolati e attività in presenza, ma per mettere le basi a un capitale di conoscenze comuni si inizia l'apprendimento del digitale in modo digitale! Parallelamente, i risultati dell'assessment dei singoli dipendenti, aggregati ed elaborati, forniscono anche informazioni sull'insieme di conoscenze, competenze, abilità presenti all'interno di un'amministrazione o di unità organizzativa. Dati utili sia per definire strategie di sviluppo, piani di formazione che integrano la formazione on line, misurare l'impatto di interventi formativi, monitorare nel tempo i cambiamenti, sia per confrontare e fare benchmark tra amministrazioni.

Lo sviluppo di competenze generative

Per andare oltre la formazione di base, si dovrebbe definire un **modello formativo condiviso** con chi, come i responsabili della transizione digitale e della formazione, nelle singole PA pianifica la formazione e l'innovazione. Un modello che comprenda e integri tutte le diverse modalità con le quali si può costruire un sistema di formazione permanente:

- quelle *massive* dei mooc per raggiungere il più ampio numero di destinatari con il costo più basso e una base di conoscenze comune;
- quelle che integrano la formazione tradizionale con le metodologie e tecnologie più avanzate, dai convegni e i corsi in aula ai webinar, le non conferenze e gli eventi partecipati;
- quelle di laboratori e workshop mirati alle azioni e ai progetti di cambiamento che coinvolgono gruppi definiti di partecipanti di specifiche amministrazioni o unità organizzative;
- fino alla formazione individuale, l'accompagnamento, il coaching dei dirigenti che sono responsabili delle azioni di cambiamento.

Serve, dunque, un modello di sviluppo delle competenze che non si limiti al sapere e saper fare, ma che comprenda il saper essere e il saper divenire. Un modello che non si limiti alla specificità digitale, ma sia capace di far crescere le competenze generative, relazionali e di lettura di un contesto che cambia. Le competenze digitali devono e possono essere competenze "staminali" se vengono rafforzate dalle capacità necessarie a legare i modelli teorici alle pratiche di lavoro, la lettura di scenari alle decisioni operative, la individuazione e la generazione di nuove conoscenze collettive. In altre parole, apprendere il digitale deve potenziare la stessa capacità di apprendere.



Salvatore Marras
Responsabile Area innovazione digitale Formez PA

Anna Masera

Ai giornalisti non bastano le competenze, serve un'etica dell'informazione digitale

Anche il giornalismo ha bisogno di competenze "staminali". "Staminali" perché, come spiega bene il prof. Piero Dominici, sono analoghe a quelle delle cellule embrionali: non sono specializzate, ma contengono in sé la capacità di generare velocemente idee, modelli, teorie e specializzazioni, manipolando grandi quantità di informazione. Non solo: contengono la capacità di creare alleanze e reti. E sanno decifrare il mondo per individuare le competenze più utili nei vari contesti. Ma come si insegnano queste nuove competenze per sopravvivere nel mondo dell'informazione digitale? Questa è la sfida per la sopravvivenza non solo della professione giornalistica, ma anche dell'interesse del pubblico per il giornalismo nell'era dei social media, dei big data e dell'intelligenza artificiale. I media tradizionali sono in crisi perché le notizie sono diventate una *commodity* che il pubblico vuole gratis e possibilmente raggiungibili sullo smartphone, e perché il mercato della pubblicità si è spostato su Google, Facebook e affini per cui non ripaga gli editori di giornali con un *break-even* che fa riferimento ancora al vecchio mercato che non esiste più. Questa crisi può diventare un'opportunità per rimettere al centro il pubblico e far emergere un'ecologia dell'informazione. Nell'epoca dell'*overload* informativo, vince non più chi grida come al mercato, ma chi offre una chiave interpretativa e aiuta il pubblico a capire che cosa gli succede intorno selezionando e spiegando che cosa è importante e perché. Per questo i giornalisti con competenze digitali sono avvantaggiati: attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti a disposizione sono infatti in

grado di offrire il giornalismo dei dati, le mappe con le visualizzazioni grafiche, o di districarsi sui social media e interpretare i messaggi che ne derivano.

Cittadini digitali con diritti e doveri

I giornalisti come tutti i cittadini hanno diritti e doveri anche su Internet. E così come per l'educazione civica, serve un'educazione digitale alla cittadinanza. Bisogna sapere come comportarsi, come dialogare, come confrontarsi, come difendersi, che cosa è accettabile e che cosa no. Spesso i giornalisti si dimenticano di esserlo, quando conversano sui social network si comportano come se fossero nel privato della loro casa: mentre tutto ciò che pubblicano resta per sempre, visibile a tutti, e ne sono responsabili. Quindi la prima competenza necessaria a un buon giornalista dell'era digitale è la conoscenza delle regole e del funzionamento delle piattaforme digitali su cui operano.

Social media incompresi

Mentre è assodato che i giovani si informano prevalentemente sui social media (in particolare Facebook), le maggiori testate italiane tradizionali continuano a gestire le loro *fanpage* come una discarica di link per generare traffico, accusa una recente ricerca di DataMediaHub: zero interazione, nessuna cognizione del valore della relazione coi lettori. (http://www.datamediahub.it/2018/10/29/lutilizzo-di-facebook-da-parte-dei-newsbrand-italiani/axzz5VyxJmL7m).

Resistenza alle competenze

Ancora molti giornalisti professionisti non apprezzano le competenze digitali, al contrario l'approccio multimediale è considerato cruciale da educatori esperti di media per contrastare la crisi del settore. Il sondaggio Core Skills for the Future of Journalism del Poynter Institute ha individuato ben 37 competenze chiave per chi si affaccia oggi al mestiere del giornalista, chiedendo a professionisti, manager, educatori e studenti di valutarle rispetto agli scenari futuri. I risultati non sono stati incoraggianti. Per esempio, rispetto alla capacità di realizzare veloci video dal *mobile* solo il 46 per cento dei giornalisti professionisti e manager interpellati la considera importante o molto importante, mentre ciò vale per il 76 per cento dell'altro gruppo. Lo stesso vale per la capacità di raccontare storie con elementi visuali e di design: considerata cruciale per l'80 per cento degli educatori, mentre per giornalisti e manager tocca un massimo del 55 per cento. Eppure, ormai per tutte le scuole di giornalismo è diventato impossibile ignorare la necessità di insegnare queste nuove capacità.

Giornalismo "data driven"

Una competenza particolare è la capacità di ascolto sui social media per raccogliere le tracce digitali e analizzare e comprenderne i dati aggregati. Il monitoraggio delle conversazioni in rete, anche solo le interazioni di un tweet, è più efficace di molte indagini di mercato e offre spunti per scrivere articoli grazie a strumenti che – se si ha la competenza necessaria - permettono di capire quali sono i temi piú dibattuti sui social e le reazioni che

si scatenano su fatti di attualità. Ma bisogna saper distinguere la qualità dei dati (per esempio un "mi piace" non ha la stessa rilevanza di una condivisione), e a fare la differenza è la competenza.

Attivismo e credibilità

Nel nuovo mondo polarizzato populista al di qua e al di là dell'Atlantico sono in atto prove di resistenza da parte dei rappresentanti dei media: quel «quarto potere» che nell'era degli schermi digitali è entrato in crisi non solo economica, ma anche di identità. Come si reagisce di fronte agli attacchi dei leader politici che si rivolgono direttamente al loro elettorato in televisione e nei video sui social media? Si diventa attivisti e si scende nell'arena a combattere per difendere diritti, idee, princìpi, o si resta fuori a descrivere e discettare in nome di una sempre più indifesa e incompresa obiettività? I social hanno reso evidente ciò che è sempre stato: i giornalisti sono cittadini e hanno le loro idee. Ma i social mostrano e documentano anche quando i giornalisti esagerano a schierarsi come militanti o tifosi, anziché cercare di preservare - se è vero che il giornalismo è il suo metodo - il distacco lucido del cronista. «E questo non aiuta l'informazione e il dibattito pubblico» è il senso del commento che ci arriva da diversi lettori. Un commento condiviso dall'istituto di ricerca Poynter, secondo cui è vitale che in tempi di rapporti difficili tra la stampa e la politica i cronisti siano irreprensibili per non perdere l'unico vero valore senza il quale cade tutto: la credibilità.

I fatti contro i complotti

Non c'è dubbio che i giornali, dacché esistono, abbiano sempre proposto un mix di informazione e intrattenimento. Ma, in un'era in cui le bufale e la disinformazione proliferano in maniera virale, l'istinto giornalistico deve essere di smontare ogni forma di complottismo, contribuendo a un richiamo pubblico ad attenersi ai fatti. E ormai siamo inondati da ricerche che dimostrano quanto anche solo l'atto di dare notizia di una teoria complottista contribuisca ad ampli-

ficarla. Si tratta davvero di "notizie" da dare o sarebbe meglio ignorarle? Come si opera la scelta? Bisogna stabilire la notiziabilità. Che non significa solo se la notizia sia considerata interessante dal pubblico: come ha spiegato l'esperta Claire Wardle direttrice di First Draft[1] , solo quando una bufala esce dalla sua nicchia ed entra nel *mainstream* è giusto che i giornali ne parlino. Si tratta di un punto di non ritorno che va valutato di volta in volta. Come spiega Whitney Phillips, esperta di comunicazione della Syracuse University, nello studio "Oxygen of Amplification": non è utile dare ossigeno con coperture giornalistiche a fenomeni di nicchia che potrebbero sparire così come si sono formati. Ma parlarne troppo tardi potrebbe permettere che certe bufale si diffondano al punto da non poterle più fermare. Poi il giornalista deve valutare sempre l'impatto del proprio lavoro. Ci sono prove che in molti credano alla bufala? Ci sono conseguenze che possono essere affrontate? In tal caso, raccontarla per informare è una buona cosa. Infine, è necessario contestualizzare e spiegare come e perché l'informazione falsa sia arrivata fin qui. Tenendo ben presente che ci sono comunità e piattaforme appositamente create per imbrogliare i giornalisti e convincerli ad amplificare narrazioni false.

L'etica digitale

Dall'esperienza di *public editor* (garante dei lettori) a *La Stampa* negli ultimi tre anni e mezzo ormai abbiamo imparato che non basta più descrivere

1 Pubblicazione non-profit dedicata alle sfide che l'era digitale pone in termini di fiducia e veridicità

ai lettori le dinamiche del giornalismo e scusarsi per gli errori: bisogna "rendere conto". Serve quella che in inglese si chiama *accountability*. Serve un nuovo linguaggio e una nuova attenzione a valori pubblici condivisi che riguardano sia il giornalismo professionale sia l'architettura tecnologica. Il nuovo linguaggio deve trattare di etica delle piattaforme (carta, web, mobile, social) del giornalismo professionale, del design tecnologico, soprattutto dei valori pubblici: regole trasparenti sul diritto di cronaca, ma anche sul rispetto dell'identità e della riservatezza dei dati. Quindi servono *public editor* che chiedano di rendere conto a un mix di soggetti - giornalisti, social networks, ingegneri degli algoritmi, i diversi pubblici dei diversi media - e che possano spiegare ai lettori la rilevanza di tutto questo. È un mestiere che deve tener conto delle sperimentazioni ma anche dei confini del giornalismo, della politica delle piattaforme ma anche dell'etica degli algoritmi, e quella stampa "liminale" emergente a metà tra il giornalismo tradizionale e la progettazione del software. Perché non si può delegare l'etica dell'informazione e della comunicazione a Facebook e simili.

Anna Masera
Giornalista, garante dei lettori, public editor a *La Stampa* e direttrice del master in Giornalismo all'Università di Torino.

La sostenibilità come lente per leggere il mondo

Andrea Valcalda

Ricordate quando, non molto tempo fa, nelle aziende e nelle aule di formazione si ragionava su quanto fosse importante uscire dalla zona di comfort? Bei tempi, verrebbe da dire, perché una zona di comfort, evidentemente, la avevamo, o almeno credevamo di averla... Oggi pare chiaro che la velocità e la sostanziale imponderabilità con cui, sotto i nostri occhi, cambiano i riferimenti della realtà in cui ci muoviamo, allontanano definitivamente il concetto di "comfort" dal nostro orizzonte. E, se parliamo di "zona", viene piuttosto alla mente la Zona in cui si addentrava lo *stalker* del film di Andrej Tarkovskij; perché, alla fine, il viaggio in quella Zona in continuo mutamento, piena di trappole e insidie, coincide col viaggio che ognuno di noi fa, o dovrebbe fare, nella profonda interiorità di se stesso. Una zona quindi che, nella realtà, non esiste, o meglio esiste solo dentro di noi. Riporto immediatamente questa suggestione al nostro ambito, per dire che il compito principale delle imprese, e in particolare dei "formatori" a ogni livello, credo sia oggi fornire strumenti di lettura e competenze che possano orientarci, o almeno ci possano aiutare a trovare un nostro orientamento in un mondo che, sostanzialmente, ci spaventa. Non sono esperto di dinamiche psicologiche e sociali,

ma la percezione che ho è che la paura di quello che ci può accadere, nella vita privata come nel lavoro, sia la componente predominante del nostro modo di vivere questi anni, o comunque il sentimento nettamente prevalente, rispetto alla fiducia o alla curiosità per il nuovo che ci aspetta. Servono strumenti nuovi, e competenze "staminali", come ci ha suggerito il XXX convegno nazionale AIF; non specialistiche, non specializzate, ma generatrici, oltre che adattabili e trasversali. Competenze, ma anche conoscenze, che ci aiutino ad affrontare un percorso indirizzato, in ogni caso, verso territori sconosciuti. L'esperienza professionale dei miei ultimi anni mi fa dire che una delle lenti determinanti per leggere questo inizio secolo è il valore della sostenibilità, il valore che attraverso la sostenibilità può essere generato e condiviso. Per sostenibilità, termine oggi inflazionato al punto da stare sulla soglia della stanza dove vanno a finire le parole vuote, intendo qualcosa di vero e di tangibile: soprattutto, un modo di pensare con cui trasformare, nella sostanza, strategie, azioni e comportamenti delle imprese, ma anche dei singoli. In poche parole: alcune imprese, le più lungimiranti, hanno compreso che pensare e agire in modo sostenibile riduce i rischi e crea nuove opportunità, migliorando i risultati da

subito. Questo è sempre più chiaro anche al mondo degli investitori e della finanza, se è vero che oggi, per esempio, ed è il caso dell'azienda in cui lavoro, il costo di un *green bond* è diventato inferiore al costo di un bond "standard". Sostenibilità significa valore. Punto. Significa in realtà tante altre cose, ma meglio sintetizzare così. Leggere il nostro mondo con gli occhi della sostenibilità mi pare un buon punto di partenza, e anche un elemento per guardare con ottimismo (e ce n'è tanto bisogno) verso il futuro. È un'attitudine, una competenza che si può insegnare e sviluppare, con un grande punto di forza: siamo tutti toccati da questo tema, ne percepiamo quasi naturalmente la rilevanza, e la sua forte componente di senso. Ed è importante perché, come sempre, o la persona, il singolo individuo, sente di poter essere protagonista con le sue idee e le sue azioni, oppure qualunque proposta sarà percepita e ricevuta come un elemento esterno, cui possiamo uniformarci, ma non aderire. Questa è un elemento cruciale anche rispetto ad altre "competenze" necessarie per leggere il mondo in divenire, altrettanto rilevanti per il nostro futuro. Penso alle sfide e le opportunità connesse allo sviluppo informatico e delle reti. Digitalizzazione, intelligenza artificiale, solo per citare in modo generico fenomeni che incidono sul nostro modo di vivere e di lavorare, ma anche sul modo stesso in cui la realtà ci si pone di fronte, a una velocità probabilmente superiore rispetto ai nostri tempi di percezione e, certamente per me, di comprensione. Questo è quello che spaventa, e che rende confuso e incerto lo scenario e il dibattito, ancora tutto da sviluppare. Banalmente, quindi, posso solo pensare che, anche qui, la persona debba restare al centro. Non può essere altrimenti. Una cultura *data driven*, come si dice, resta in primo luogo una *cultura*, dove il dato, il numero, è al servizio dell'uomo, e non viceversa. Molti anni fa, in un contesto del tutto diverso, Georges Bernanos scrisse che "un mondo dominato dalla Forza è abominevole, ma un mondo dominato dal Numero è ignobile (...). Il Numero crea una società a sua immagine: una società di esseri non già eguali, ma di *equivalenti*". Mi sembra un monito ancora stimolante.

Andrea Valcalda
Head of Global Internal Communications Enel

VITA ASSOCIATIVA

Il co-design formativo: il contributo della formazione per la creazione condivisa di nuove prospettive sociali

Claudia Massa

Il Progetto: attivare una Italia Learning Community

Partendo dal titolo del convegno *Il ruolo della formazione nell'epoca dell'informazione – Dalle competenze tradizionali alle competenze staminali* e già consapevoli del fatto che dimensioni indipendenti non esistono, con Marco Serra abbiamo pensato e progettato un lavoro di *co-design* formativo organizzato per tavoli secondo le principali aree di interesse socio-economico: Cultura, Impresa, Istituzioni, Sanità, Scuola, Tecnologia, Terzo Settore, Università. Il progetto che abbiamo disegnato desiderava porre alcuni ambiziosi obiettivi per AIF da realizzare nel breve e medio periodo, di seguito sintetizzati:

- Attivare una *Italia Learning Community* guidata da AIF, guardando al ruolo della formazione nei principali ambiti sopra indicati;
- Capire come apprende il paese e quali nuove sfide attendono ciascun ambito. Come ogni area interpreta il tema del convegno e diventa a sua volta una *learning community*. Quali sono i 'propulsori' che facilitano i processi di apprendimento e quali, al contrario, le 'zavorre' che li ostacolano. Quali competenze "staminali" sono in grado di costruire il futuro desiderabile della Formazione. Cosa possiamo consolidare da ciascun ambito di utile e generativo apprendimento anche in altri contesti.
- Partire da quanto emerso al convegno, coinvolgere tutte le delegazioni nazionali per integrare questo lavoro con i rispettivi soci, e produrre un Paper (Libro Bianco), da presentare al prossimo convegno nazionale e nelle sedi istituzionali di riferimento.
- Creare un "Osservatorio permanente sul Sistema Formativo italiano" e sviluppare progetti formativi inclusivi e generativi nei diversi ambiti selezionati.

I risultati

Caratteristiche necessarie alla formazione

In primis viene sottolineata la necessità di sviluppare, anche con il supporto delle tecnologie, nuovi processi e metodologie formative per attivare la curiosità e la motivazione ad apprendere. Saper equilibrare razionalità ed intuizione ed **educare all'errore**, aspetto importante e all'origine di ogni innovazione. Qui viene immediato il collegamento con Piero Dominici quando parla della necessità di «ripensare l'educazione e la formazione per ricomporre la frattura tra l'umano e il tecnologico ed abitare il futuro», grazie anche alla capacità di **essere dialogante, interdisciplinare, multiculturale e sperimentale** (*learning*

by doing). Inoltre, fornire strumenti per promuovere e gestire efficacemente i cambiamenti e, più in generale, saper affrontare la vita. In questo senso, al **formatore** è stato riconosciuto il **ruolo di facilitatore**, e le dinamiche con le quali si muove non sono più o soltanto *top down* ma orizzontali e a due vie, **ricercando la *partnership* con gli attori di riferimento**, sollecitando un apprendimento co-costruito, che abbraccia come dimensione temporale tutto l'arco della vita (*lifelong learning*). Un altro aspetto importante è l'educazione alla diversità (età, genere, etnia, etc.) e all'utilizzo di un linguaggio, ancora meglio di più linguaggi, sempre più accessibili a tutti, alla assunzione di responsabilità e al ruolo di *civil servant*, che tenga conto della specificità territoriale senza lasciarsene condizionare. Promuovere una **educazione al digitale**, che preservi l'interezza dell'esperienza nel reale ed il suo valore, **generi intelligenza connettiva e favorisca l'inclusione sociale**. Un'educazione al **pensiero critico**, che permetta la selezione plurale delle fonti a cui attingere per ampliare o approfondire le proprie conoscenze e consentire di valutarne l'attendibilità e la qualità delle informazioni, anche se non in sintonia con le proprie convinzioni. Da qui la necessità di **sviluppare un pensiero sistemico**, favorito anche dalla capacità di ascolto, di osservazione e da **buone capacità relazionali e di *networking*** in grado di orientarci nella complessità in cui abitiamo.

«Propulsori della formazione»

Emerge la crescente consapevolezza dell'importanza di formarsi, i cui vantaggi si possono sintetizzare nel benessere personale e nella crescita professionale. La formazione, infatti, aiuta ad avere consapevolezza di sé e del contesto, consente di cogliere il cambiamento come opportunità e favorisce la contaminazione/cooperazione fra generazioni e fra culture diverse.

«Zavorre della formazione»

Scenari estremamente dinamici e cambi di priorità aziendali, la percezione della formazione ancora come costo e non come investimento, la non adeguata consapevolezza del valore delle *soft skills*, lasciano tempi ristretti e scarse risorse economiche alla formazione. A questo si aggiungono come fattori ostacolanti: la superficialità di scelte formative poco lungimiranti e qualificate, la farraginosità e la lentezza dell'iter burocratico dei progetti finanziati. Persistono, inoltre, modalità didattiche poco attente ai bisogni formativi, obsolete, concentrate più sulla quantità delle nozioni da trasferire che sulla capacità di coinvolgere e stimolare i partecipanti, e non in grado di colmare il *gap* competenze sviluppate/opportunità di lavoro. Infine, la tendenza all'autoreferenzialità culturale non sempre facilita l'integrazione e la valorizzazione tra saperi diversi.

Le competenze "staminali"

La creazione di connessioni professionali ed istituzionali unitamente alla capacità di leggere il contesto in chiave sistemica rappresentano competenze "staminali" per eccellenza, basate su abilità relazionali e di leadership diffusa e situazionale. L'auto-osservazione, la curiosità, la flessibilità, il coraggio di sperimentare e l'umiltà di imparare dagli errori sono alla base di queste competenze, che consentono di generare nuovi modelli e poter cambiare paradigma.

Conclusioni

Il lavoro partecipativo che ha caratterizzato il XXX Convegno Nazionale AIF ha mostrato la realtà di una comunità di professionisti competenti e consapevoli della propria capacità di creare valore sociale, culturale ed economico, per incidere nel prossimo futuro con sempre maggiore efficacia anche a livello istituzionale, grazie al grande patrimonio di esperienze e di conoscenze in essa presenti. Alla luce del successo e dell'entusiasmo suscitato dal convegno, AIF Academy ha deciso di valorizzare quanto emerso dal lavoro di *co-design* svolto nei tavoli tematici e di portarlo avanti come suo progetto di punta a livello nazionale sotto il titolo di "Stati Generali della Formazione", di questo non possiamo che esserne orgogliosi.

Claudia Massa
consulente aziendale, formatrice, esperta di lavoro Biografico individuale ed organizzativo per lo sviluppo del Business, consigliera Nazionale AIF, e-mail: claudiamassamail@gmail.com

Partire dalla scuola per costruire le competenze del futuro

Beatrice Lomaglio

Si lavora per definire un protocollo di intesa con il MIUR

Scuola. Lavoro. Formazione. Troppo spesso questi mondi operano fianco a fianco silenziosamente, troppo ripiegati su se stessi per riuscire a comunicare tra di loro. E così, invece di costruire insieme modelli in grado di rispondere alle sfide che ci pone il futuro, aumentiamo le distanze e perdiamo occasioni." ci dice Rosa D'Elia, referente nazionale AIF del gruppo scuola, da tempo impegnata a contrastare quella che lei definisce una convivenza silenziosa.

Attualmente l'associazione sta collaborando al tavolo di lavoro che ha l'obiettivo di definire le linee guida per i nuovi percorsi di alternanza scuola-lavoro, rinominati – secondo quanto stabilito dalla legge 145/2018 – percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento. Un impegno che vede in prima linea Arduino Salatin, preside dell'Istituto Universitario Salesiano di Venezia. "Stiamo lavorando" conferma Rosa D'Elia "per definire un protocollo di intesa con il MIUR nell'ambito del quale definire il contributo che AIF può dare sui temi delle metodologie didattiche attive e partecipative e dell'orientamento, oltre che tramite interventi formativi focalizzati sul public speaking. Il nostro obiettivo è coinvolgere sia gli insegnanti che gli studenti."

L'attenzione di AIF per la scuola ha radici lontane, come testimoniano le diverse iniziative portate avanti negli ultimi anni. L'ultimo convegno nazionale, focalizzato proprio sulle competenze del futuro, ha ulteriormente evidenziato come il dialogo tra scuola/istituzioni e formatori/imprese sia strategico per lo sviluppo del Paese, rilanciando l'impegno dell'associazione nei confronti della scuola. Il convegno nazionale ha infatti dato spazio agli speech di alcuni studenti, a conclusione di un percorso iniziato alcuni mesi prima con una sperimentazione che ho condotto, insieme alla collega Emilia Filosa (consigliere della delegazione AIF Lazio), nel Lazio. Il progetto voleva raggiungere principalmente due obiettivi. Il primo era raccogliere il punto di vista dei nativi digitali su quelle che a loro avviso saranno le competenze che faranno la differenza quando entreranno nel mondo del lavoro. Un mondo che la rivoluzione digitale sta profondamente trasformando, con conseguenze che possiamo solo intuire. Il secondo, offrire, come formatori, una preparazione di base sul public speaking che mettesse in grado alcuni studenti di quarta superiore di presentare pubblicamente il proprio speech nel cor-

NEWS

La voce dei ragazzi

Un estratto degli speech presentati al XXX Convegno nazionale AIF

"Sono nato nel 2001. L'anno in cui Stanley Kubrick immagina la sua odissea nello spazio. L'anno in cui viene presentato il primo ipod. Un anno che parla di futuro. All'interno di questo contesto ho sempre prediletto le materie scientifiche, fino a quando l'estate dopo la terza media non mi sono avventurato nella lettura dei classici, che mi hanno consentito di avere un nuovo sguardo al mondo.

Attraverso questo percorso di alternanza scuola lavoro ho scoperto di avere molte di queste competenze del futuro:

so del convegno. Su queste basi la sperimentazione è continuata anche in Sicilia, grazie al coinvolgimento di Salvatore Cortesiana, presidente della delegazione regionale. Il progetto ha messo in luce come lo sviluppo della competenza alfabetica funzionale e della competenza imprenditoriale - richiamate nella Raccomandazione sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente adottata dal Consiglio d'Europa il 22 maggio 2018 - possano essere al centro di percorsi di alternanza scuola lavoro che, per loro natura, richiedono una collaborazione tra soggetti che hanno finalità diverse. Il percorso fatto insieme alle scuole che hanno aderito alla sperimentazione ha dimostrato che un'associazione come AIF, tradizionalmente vicina alle esigenze e ai problemi delle imprese, ma con un profilo istituzionale, è un interlocutore qualificato, autorevole e di garanzia, perché lontano da logiche di profitto. Non dobbiamo infatti sottovalutare le perplessità manifestate da alcuni insegnanti rispetto alla trattazione in ambito scolastico di tematiche connesse al mondo del lavoro: l'identità degli studenti è ancora in fase di costruzione e potrebbero facilmente essere spinti a aderire in modo acritico ai modelli proposti. Un'associazione come AIF, al cui interno vi è un impegno costante sui temi deontologici, è in grado di garantire la giusta attenzione a questi aspetti. La costruzione di un rapporto di fiducia con gli insegnanti è infatti premessa indispensabile perché i percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento non rimangano esperienze a sé stanti, ma vengano rielaborati in aula e valorizzati nel contesto dell'apprendimento scolastico.

Beatrice Lomaglio
Esperta di comunicazione, formatrice e coach, consigliere nazionale AIF - E-mail: beatrice.lomaglio@gmail.com

perché noi studenti il futuro lo conosciamo attraverso lo studio del passato. Ad esempio, quello che voi chiamate public speaking noi lo studiamo tramite gli oratori greci e romani. E il problem solving tramite il metodo cartesiano. Ma come diventare consapevoli di queste competenze ce lo dovete insegnare voi formatori" Edoardo Sensi, studente diciassettenne del liceo classico Tito Lucrezio Caro di Roma

"Quando ho iniziato a scrivere il mio discorso ho strappato centinaia di fogli. Poi ho fatto un passo indietro e mi sono chiesto: ma può essere che nessun discorso vada bene? Ma ho pensato che il problema non era il discorso, ero io. Avevo paura. Bisogna saper controllare le proprie paure... Possiamo paragonare le paure al fuoco, più sono grandi e più rischiano di bruciarci e farci male, ma se sono piccole ci scaldano." Matteo Palmioli, studente diciasettenne dell'Istituto d'Istruzione Superiore Pacinotti Archimede.

Gli interventi completi possono essere ascoltati sul sito www.radioradicale.it

Stati Generali della Formazione e del Lavoro

Formazione significa futuro,
apprendimento collettivo che genera nuove possibilità e
abbatte il muro dell'isolamento della persona.

Academy

Il nostro obiettivo è incidere sulle politiche formative del
Paese attraverso l'eccellenza metodologica e
l'innalzamento della qualità dei processi di apprendimento.

AIF Academy

Direzione e Amministrazione
AIF Academy
via Pierluigi da Palestrina 10, 20124 Milano
staff@aifacademy.com
+39 02 48013201
direzionegenerale@aifacademy.com
+39 335 475366

Ufficio Commerciale
AIF Academy
via Pierluigi da Palestrina 10, 20124 Milano
segreteriacorsi@aifacademy.com
+39 02 48013201
giuseppe.caramma@aifacademy.com
+39 333 3597168

Academy

Siamo nati all'interno dell'Associazione Italiana Formatori, l'organismo rappresentativo che raccoglie il maggior numero di professionisti del settore e che, dal 1975, promuove il dibattito sulla qualità dei processi di apprendimento sancendo gli standard del sistema formativo nazionale.

L'esperienza accumulata in oltre 40 anni di lavoro è diventata, con noi, un'opportunità di sviluppo professionale per tutti gli attori del settore.

La nostra attività di Academy permette, infatti, di trasformare l'esperienza accumulata dall'Associazione in servizi e percorsi che rappresentano un bene comune messo a disposizione del sistema formativo nazionale e della società nel suo complesso.

SERVIZI E PERCORSI

Per Enti di Formazione

- **Consulenza per l'innovazione:** diffusione e supporto all'utilizzo di nuovi metodi e strumenti/tecnologie;
- **Scenari e contesti:** analisi dei dati, territoriali e settoriali, a supporto della progettazione;
- **Materiale didattico:** contenuti innovativi, analogici e digitali, a supporto dei processi di erogazione della formazione.

Per Uffici del personale e della formazione aziendale

- **Academy design:** benchmark, servizi di progettazione e supporto alle Direzioni formative;
- **Monitoraggio percorsi formativi:** audit di qualità, gestione del libretto formativo e qualificazione di percorsi formativi aziendali, con concessione del marchio AIF;
- **Workshop specialistici:** finalizzati allo sviluppo delle competenze per la valutazione della qualità dell'offerta.

Per Professionisti

- **Aggiornamento professionale:** percorsi formativi per il rilascio delle Attestazioni di Qualificazione (ai sensi della legge 4/2013);
- **Frontiere dell'innovazione e della ricerca:** approfondimenti tematici in ambiti disciplinari distintivi (organizzazione aziendale, psicologia, economia, filosofia, neuroscienze);
- **Laboratori esperienziali e innovativi:** per far sprigionare al meglio competenze professionali in linea con l'evoluzione dello scenario.

Per ulteriori dettagli visita il sito: www.aifacademy.com

RUBRICA
il Vello d'oro

Antonello Calvaruso

La Neuroformazione: conquistare nuovi territori pedagogici

Non ricordo perfettamente l'ordine con cui ho elencato le motivazioni che rendono necessaria l'organizzazione di un convegno sull'utilizzo delle scoperte neuro-scientifiche a supporto della formazione. Ricordo però di essere stato abbastanza convincente, perché il Presidente Maurizio Milan mi diede seduta stante l'incarico della direzione scientifica dell'evento.

Così è partita l'idea della Neuroformazione: nuova spedizione della nave Argo alla ricerca di quel Vello d'Oro necessario per conquistare nuovi territori da parte della formazione. Cinque motivi spiegano la necessità della spedizione.

Il primo riguarda la sovrabbondanza delle informazioni che segna il passaggio dall'ignoranza informativa a quella elaborativa. Il ruolo del formatore non è più solo quello di colmare un vuoto generato da penuria di informazioni ma quello di risolvere il problema della limitatezza di tempo dedicato all'approfondimento, all'analisi e all'elaborazione delle stesse.

Questa riflessione ci conduce alla domanda di fondo che sostiene il secondo motivo: in che maniera il formatore può attivare quella molla emozionale che motiva la persona ad approfondire un tema per rafforzare la propria autoefficacia nell'esecuzione di un compito?

Il terzo riguarda l'arricchimento dei percorsi formativi con input che prevedano il modeling di operazioni cognitive come tentativo di applicazione della teoria dei neuroni specchio. Questo tipo di esplorazione potrebbe aprire la strada verso una formazione basata sulla parità, dove le persone possano apprendere più l'uno dall'altro che attraverso la guida diretta del formatore esperto di contenuti. Conseguentemente il quarto motivo riguarda la progettazione di contesti formativi in cui sia possibile generare speranza di benessere legata al gruppo e alla generazione di futuro.

L'ultimo motivo riguarda la necessità di ricostruire la visione olistica del processo di apprendimento connettendo persona, piccolo gruppo, grande gruppo e comunità attraverso la facilitazione del dialogo con sé, la nascita di nuove relazioni di fiducia, il rafforzamento dell'appartenenza e la generazione di senso. Definiti i motivi della spedizione occorreva poi focalizzare l'attenzione sull'equipaggio.

La scelta più delicata, per non cadere nell'errore in cui incappò Giasone, era

NEWS

Eccellenze nella formazione

Il Premio AIF per l'eccellenza nella Formazione è il premio italiano incentrato su percorsi formativi di apprendimento ed è costituito allo scopo di ricercare i migliori percorsi innovativi di apprendimento, sviluppo delle persone e delle organizzazioni realizzati da HR manager, da dipartimenti risorse umane delle aziende, da formatori professionisti, trainer, consuelor e tutor.

Il premio desidera rivolgere una particolare attenzione a coloro che mettono la persona, con il proprio valore, al centro dei loro progetti di formazione.

Questo approccio deriva dalla grande figura di Adriano Olivetti (1901-1960), un grande leader, che ha saputo valorizzare il capitale umano migliorando il benessere e la professionalità delle persone e la competitività dell'organizzazione.

Premio dell'eccellenza formativa

quella di nominare un comandante autorevole e riconosciuto: Edoardo Boncinelli.
Durante il nostro primo incontro illustrai l'idea di realizzare un evento in grado di diradare, anche di poco, la nebbia che insiste sui processi di generazione di benessere personale, di piccolo gruppo e di collettività.
Avviare, quindi, un ragionamento sul modo in cui le scoperte delle neuro-scienze possano, in qualche modo, innovare i modelli pedagogici utilizzati per la formazione degli adulti. Partire dalla persona significa dover dire cose "politicamente scorrette" perché contraddicono il principio dell'uno vale uno: "Chi non sa non impara." – sostiene Boncinelli – "Sembra una battuta ma non lo è perché se la persona non ha alcuni agganci in mente non può comprendere nemmeno le novità. Non siamo una tabula rasa! A parte quello che abbiamo appreso fino al momento di cui parliamo, possediamo diverse strutture biologiche e culturali che ci permettono di sapere delle cose e, agganciandosi a queste, impariamo.
Il problema sorge nel momento in cui si conoscono solo cose sbagliate, perché agganciarsi a cose sbagliate di sicuro non genererà mai nulla di positivo.
Per questo nella persona sapere prima comporta il conoscere poi. Ogni giorno che passa, nel mio sapere si sommano anche le nuove cose che ho conosciuto".
Il secondo momento su cui focalizzare l'attenzione è il piccolo gruppo. Contesto nel quale prevale la base istintuale rispetto a tutto il resto.
Per questo è un pochino più sclerotico, scarsamente educabile. Raccoglie in sé livelli diversi di cognizione e comportamento dove è più facile che esplodano tutte le animalità che pure in noi vivono e che fanno parte anche, ma non solo, della zona limbica del cervello.
Nel piccolo gruppo si naviga con un vascello che bordeggia tra preferenze e paure tutte particolari dell'amigdala, che cancella o amplifica preferenze o avversioni.
Per questo il ruolo rive-

Convegno P.A.

Dal 17 al 19 ottobre si è svolto a Trento il XVI Convegno Nazionale Formazione nella Pubblica Amministrazione.

L'incontro, dal titolo "Le buone politiche e le nuove dimensioni dell'apprendimento", è stato aperto da quattro laboratori i cui risultati sono poi stati riportati in plenaria.

Tra i relatori Marantoni, Albeggiani, Prati, Allegretti, Zocca, Agnesa e Cortesiana (coordinatore del Convegno e del Premio Basile). In conclusione dell'evento si è tenuta la Premiazione del Premio "Basile"- XVIII edizione, istituito in ricordo di Filippo Basile e finalizzato a mettere in luce le migliori esperienze di formazione nella PA. Nel tempo infatti i progetti partecipanti hanno costituito utili riferimenti per sostenere il miglioramento delle P.A..

stito dall'amigdala nel benessere del piccolo gruppo è di primaria importanza. Essa non si attiva solo per le emozioni negative, anche se la paura, tra tutte le emozioni, è quella più semplice da studiare.
Riguardo alla comunità si può far ricorso a chi si occupa di neuro-economia o delle neuroscienze della decisione.
Con grande nostra sorpresa abbiamo imparato, negli ultimi decenni, che il nostro giudizio è molto zoppicante e incredibilmente illogico.
Solo gli antichi si potevano illudere che la ragione potesse essere sempre cristallina.
È stato un po' una doccia fredda scoprire, qualche decennio fa, che la maggior parte delle decisioni vengono prese in maniera irrazionale. Nella testa ci sono due sistemi che prendono le decisioni.
Il primo sistema è velocissimo, non richiede grandi sforzi ma è un po' approssimativo e la sua logica fa acqua da tutti i pori. Il secondo sistema è razionale non sbaglia ma ci costa talmente tanto che lo usiamo solo quando non ne possiamo fare a meno.
Boncinelli si è posto questo problema diversi anni fa e ha elaborato la Teoria della Clessidra: "Il nostro cervello è attraversato da centomila processi, innumerevoli scambi di informazioni, la maggior parte dei quali sono inconsci o inconsapevoli. Al momento di prendere coscienza, cosa che sembra che abbiamo solo noi umani, anche se nessuno può metterci la mano sul fuoco, alcuni di questi processi si mettono in riga e da paralleli diventano seriali: da lì parte il ragionamento".
Concludo con una speranza: che questo convegno consenta, alla nostra comunità, di far emergere a coscienza quei granelli impazziti della nostra conoscenza affinché confluiscano nella strettoia della nostra clessidra professionale.

Antonello Calvaruso
Ideatore della Neuroformazione

FOR

GIOVEDÌ 7 NOVEMBRE

15.30 - 18.30

PROLOGO

Le neuroscienze, rendendo noti i meccanismi profondi della nostra mente e del nostro cervello, possono aiutare i formatori a migliorare i processi di apprendimento a supporto della costruzione del futuro?

PRESENTAZIONE DEL CONVEGNO

MARIROSA GIOIA
Presidente AIF Delegazione Basilicata
GIUSEPPE ROMANIELLO
Consigliere Nazionale AIF
| Direttore Generale Unibas

SALUTI ISTITUZIONALI E MONDO DATORIALE

RAFFAELLO GIULIO DE RUGGIERI
Sindaco di Matera
FRANCESCO CUPPARO
Assessore alle Attività produttive - Lavoro - Formazione - Sport
PIERO MARRESE
Presidente Provincia di Matera
MICHELE SOMMA
Presidente CCIAA Basilicata
PASQUALE LORUSSO
Presidente Confindustria Basilicata
NICOLA FONTANAROSA
Presidente Confimi Industria Basilicata

INTRODUZIONE AI LAVORI

MAURIZIO MILAN - Presidente Nazionale AIF

LECTIO INTRODUTTIVE

EDOARDO BONCINELLI
Genetista e divulgatore scientifico
Sapere e conoscere

ANTONELLO CALVARUSO - Economista
I punti salienti della Neuroformazione

Interazione con i partecipanti

FERRUCCIO FIORDISPINI
Country Manager Emergenetics
La "memoria geniale": dalle neuroscienze a valore per gli individui e le organizzazioni

VENERDÌ 8 NOVEMBRE

MATTINA

9.00 – 11.00

LA PERSONA: LA COSCIENZA E L'EMPATIA

ANDREA MORO - Linguista
I confini di Babele: il cervello e l'enigma delle lingue impossibili
Le lingue umane sembrano variare indefinitamente ma un'indagine formale e sperimentale mostra che invece sono il prodotto della nostra struttura neurobiologica

CINZIA DI DIO
Scienze psicologiche e neuroscienze
Le basi neuro-anatomiche della percezione del bello
Mentre la mente conscia è influenzata da fattori esogeni come la moda, la conoscenza, il valore, la mente emozionale irrazionale ci fa vivere l'esperienza estetica consentendoci di sospirare in ammirazione

MARCELLO MASSIMINI - Neurofisiologo
Intelligenza artificiale e coscienza
L'essenza del problema del vero significato del nostro cervello è molto complessa. Come si spiegano gli stati del coma, dello stato vegetativo, dello stato di coscienza minima fino alle nostre capacità di comunicazione e interazione se non nel complesso rapporto tra flussi interni ed esterni?

11.30 – 12.30

DOMANDE DAL PUBBLICO

12.30 – 13.30

RESTITUZIONE DA PARTE DEI RELATORI

Coordina **PINO VARCHETTA**
Psicosocioanalista e Consulente

POMERIGGIO

14.30 - 15.30

L'ORGANIZZAZIONE E IL PICCOLO GRUPPO: L'EMPOWERMENT E I COSTRUTTI SOCIALI

RAFFAELLA RUMIATI
Neuroscienza cognitiva
Il contributo della cognizione e del carattere al successo scolastico e lavorativo: un approccio neuroscientifico
Come gli stereotipi e i pregiudizi nell'ambito delle organizzazioni contribuiscono alla realizzazione dei costrutti socio-tecnici e sociali

GIORGIO VALLORTIGARA
Neuroscienziato
Gradi di coscienza animale
Partendo dalla considerazione che le menti sono il prodotto di milioni di anni di evoluzione biologica, si intende analizzare i meccanismi della percezione, della memoria e del pensiero negli animali e nell'uomo in una prospettiva comparativa

GIANVITO MARTINO - Neuroimmunologo
Educazione, socializzazione e cultura
Come il DNA viene modificato dall'interazione del corpo con l'ambiente. Quanto ci compenetra e ci entra dentro. Cultura dominante ed educazione sono trainanti per costruire figure che garantiscano solidarietà ed equità

16.00 – 17.00

DOMANDE DAL PUBBLICO

17.00 – 18.30

RESTITUZIONE DA PARTE DEI RELATORI

Coordina **DARIO FORTI**
Formatore e Consulente

SABATO 9 NOVEMBRE

9.00 – 11.00

LA SOCIETÀ E IL GRANDE GRUPPO: DALL'ESTENSIONE DELLA RAPPRESENTAZIONE DEL CORPO NELLO SPAZIO ALLA NEUROECONOMIA

CORRADO SINIGAGLIA
Filosofo della Scienza
Il ruolo del corpo nella costruzione dell'esperienza
Il cervello rappresenta il nostro corpo e le sue estensioni nello spazio. Così le nostre azioni si plasmano in funzione delle nostre percezioni dell'estensione del nostro corpo nello spazio. Rilevanza sociale dei temi di identità e della conoscenza. Implicazioni della teoria dei neuroni specchio sulle pratiche dell'intersoggettività

MATTEO MOTTERLINI
Filosofo Economista
Economia cognitiva e neuroscienze
Le basi neuro-biologiche della razionalità umana attraverso lo studio dei correlati neurali dei processi decisionali in contesti economico-finanziari con particolare attenzione al ruolo delle emozioni, del rimpianto e dell'apprendimento sociale. È possibile generare il substrato su cui fondare politiche pubbliche più efficaci?
(intervento videoregistrato)

GIULIO GIORELLO – - Filosofo della Scienza
L'uomo nella società
Come la filosofia della scienza può fornire informazioni utili alla formazione per migliorare il benessere della collettività

11.30 – 12.30

DOMANDE DAL PUBBLICO

12.30 – 13.30

RESTITUZIONE DA PARTE DEI RELATORI

Coordina **GIUSEPPE ROMANIELLO | Direttore Generale Unibas**

13.30 – 14.30

CONCLUSIONI | TAVOLA ROTONDA

EDOARDO BONCINELLI – Genetista
Presidente del Comitato Scientifico
ANTONELLO CALVARUSO – Economista
Ideatore della Neuroformazione
MAURIZIO MILAN
Manager | Presidente Nazionale AIF
SILVANO TAGLIAGAMBE
Filosofo della scienza

Nel corso delle giornate
il Prof. **GIACOMO RIZZOLATTI**
interverrà con una relazione registrata sul tema della Neuroformazione

LA NEURO FORMAZIONE

Scienze della mente e del cervello applicate all'apprendimento

XXXI Convegno Nazionale

Matera, 7 - 9 Novembre 2019

#AIFMATERA