APAFORM

Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

CON IL PATROCINIO DI

ASFOR

Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

III Giornata APAFORM dei Formatori di Management

Cultura digitale e cambiamento

MILANO · 27 novembre 2019 · dalle 10.00 alle 13.30

Host: **Università Luigi Bocconi** Via Roentgen, 1 - Milano (MI)

Oltre l'alfabetizzazione digitale: educazione digitale e soft skills

Andrea Granelli

Fondatore Kanso e Vice presidente Ass PerLaRe

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

I PUNTI DEL MIO INTERVENTO

- **Il futuro che ci aspetta … alcune istantanee**
- **La «questione antropologica» … alcune riflessioni**
- **La sfida educativa: tre temi**

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management



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

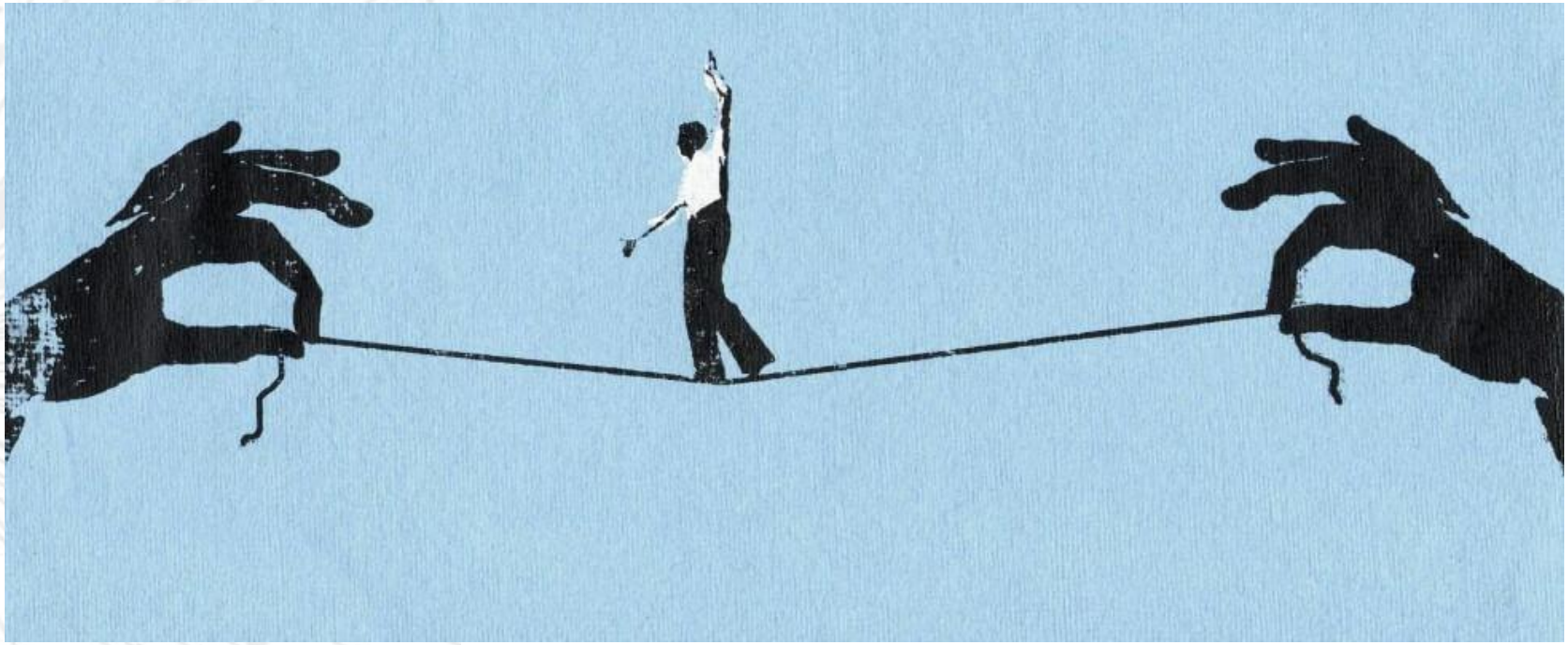
APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

IL FUTURO CHE CI ASPETTA ...

ALCUNE ISTANTANEE

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

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



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

Il passato contesto competitivo …



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

… e quello attuale …



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

… dove oltretutto chi si ferma è perduto





«Ciò che non si ri-genera, de-genera» (Edgar Morin)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

2019 Most Innovative Companies

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

L'azienda più innovativa del mondo è Google, seguita da Amazon e da Apple che lascia il podio proprio a Big G slittando in terza posizione. Nessuna azienda italiana in classifica. Per la prima volta in 13 anni c'è un cambiamento in cima alla classifica annuale e Apple perde lo scettro.
Le prime **8 aziende** sono del settore digitale. Considerando le prime 30, poco più metà (16) sono di quel settore.

Fonte: 2018 BCG Global Innovation Survey

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La rivoluzione digitale è fatta di moltissime tecnologie …



eCommerce ed infocommerce



Social media



Mobile & new device



Augmented reality



IoT



Big & Deep data



Stampa 3D



Robotics



ePayment



Cloud computing



Neuro science & A.I.



Digital security



New logistics

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il lato oscuro è strutturale all'innovazione ma se ne parla poco



La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: Inventando la **barca**, l'uomo ha inventato il **naufragio**, e scoprendo il fuoco ha assunto il rischio di provocare incendi mortali (Paul Virilio)

Quadro: Joseph Mallord William Turner, 'Shipwreck (1804)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

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



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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

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

complessità

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

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

Approccio: ristrutturate, coinvolgete o sviluppate degli specialisti e mettete assieme risorse adeguate ad affrontare la complessità.

volatilità

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

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

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

ambiguità

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

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

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

incertezza

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

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

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

IN CHE MISURA POTETE PREVEDERE I RISULTATI DELLE VOSTRE AZIONI?

QUANTO CONOSCETE DELLA SITUAZIONE?



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

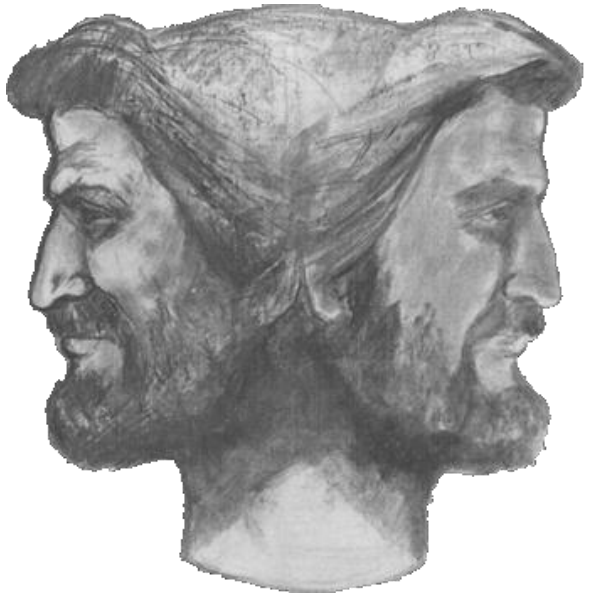
Fonte: Nathan Bennett and G. James Lemoine : What VUCA Really Means for You (HBR, January–February 2014)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il cliente è sempre più "bifronte" … e crea una …

PARTE RAZIONALE

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



PARTE EMOZIONALE

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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

… polarizzazione valutativa: «il cliente è il re»



… polarizzazione valutativa: l'uomo comune è una «m…»



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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

... E I RISCHI DI UN COMPORTAMENTO MANAGERIALE NON ADATTTO

Il fallimento del futuro

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

«Il pianeta si surriscalda. La prima domanda non è questa: "ci salveremo?" Piuttosto la prima domanda è questa: "Chi si salverà?" … non è realistico immaginare di cambiare tutto se non si cambia la mentalità. Erle Ellis propone di **concentrarsi sul futuro che possiamo creare, invece che sulle cattive abitudini da evitare** … Non sarebbe stato lo stesso se Luther King avesse urlato: "Ho un incubo"» (Annachiara Sacchi, Clima, la nuova lotta di classe, la Lettura, 21 luglio 2019)

L'esplosione delle cose da fare …

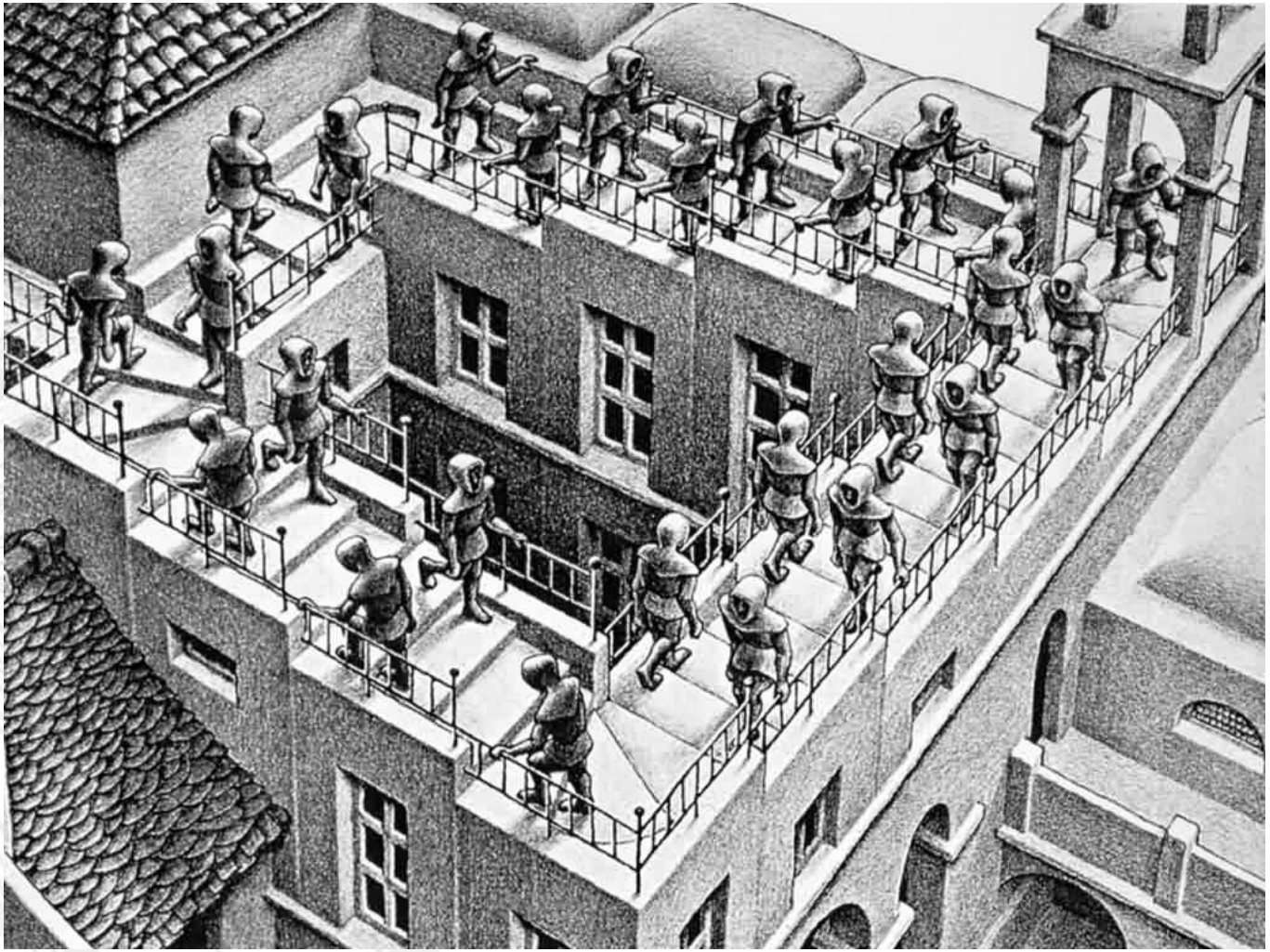


Alain Delorme: Totem (2013)

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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

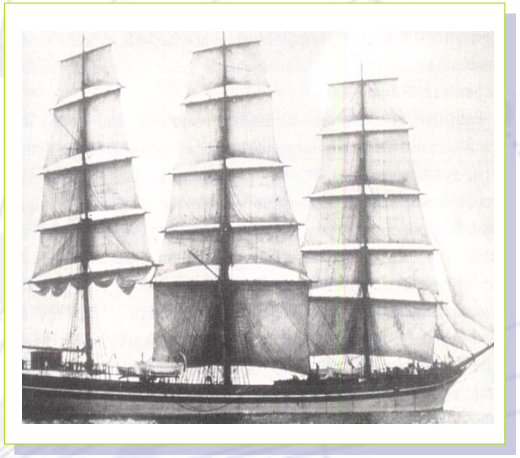
La crescente incertezza sulla direzione da prendere



Maurits Cornelis Escher: Salita e discesa

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

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

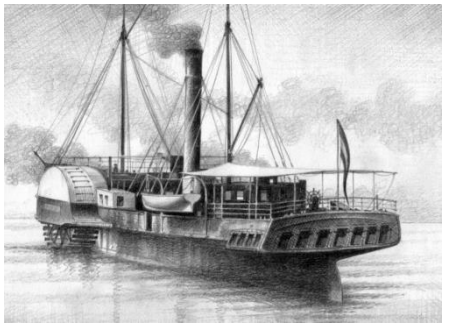


The Glenavlon



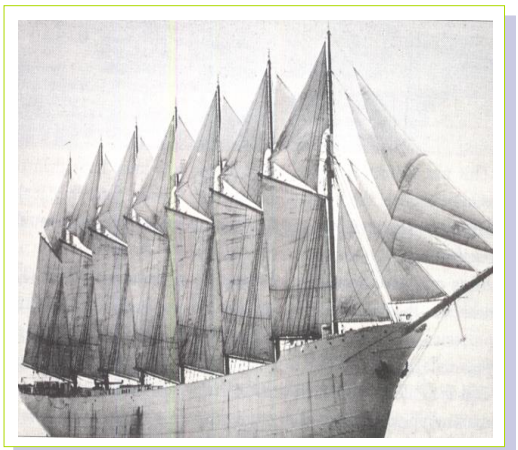
The France II

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





The Preussen



The Thomas W. Lawson (1907)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il crollo della produttività a causa dei social

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

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



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



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

LA «QUESTIONE ANTROPOLOGICA»

ALCUNE RIFLESSIONI

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La «questione antropologica»

La **conoscenza non superficale dell'essere umano** – i meccanismi di difesa, gli automatismi, il «degrado decisionale» sotto stress, le varie forme di intelligenza e l'universo emotivo – è sempre più importante soprattutto per il mondo HR: tutti questi fattori condizionano le prestazioni e il clima aziendale.

Oltre a queste caratteristiche strutturali vi sono alcune ulteriori dimensioni da presidiare: invecchiamento, questione femminile e «uomo aumentato».

I temi sono moltissimi; ad esempio:

- «Conosci te stesso» e i bias cognitivi
- I meccanismi difensivi scoperti dalla psicoanalisi
- Le scoperte della neuroscienza (gli automatismi cognitivi)
- Metafore e frame cognitivi
- Intelligenza emotiva … saper nominare le emozioni
- «La vita a 100 anni» e il dialogo intergenerazionale
- La leadership androgina … e la questione femminile
- Transumanesimo & cyborg

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

«Conosci te stesso»



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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

«Conosci te stesso»

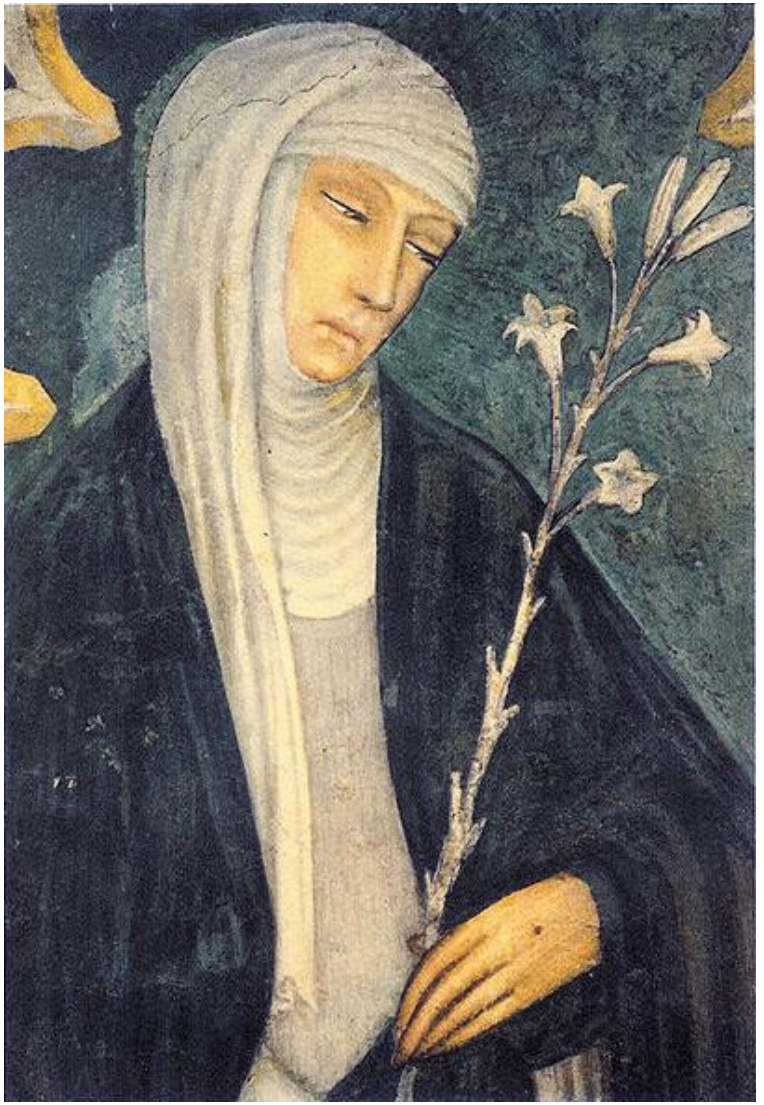


*«Dì un po': com'è che tu misuri il cosmo e i limiti della terra, / tu che porti un piccolo corpo formato da poca terra? / **Misura prima te stesso e conosci te stesso**, / e poi calcolerai l'infinita estensione della terra. / Se non riesci a calcolare il poco fango del tuo corpo, / come puoi conoscere la misura dell'incommensurabile*?»

(Pallada, poeta di Alessandria d'Egitto del IV sec dC che riprende la massima dell'oracolo di Delphi)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

«Conosci te stesso»



*«**Non si può essere buoni politici, se prima non si signoreggia se stessi**. Coloro che non si governano non possono governare la città. Le signorie delle città e le altre signorie temporali sono prestate.»*

(Caterina da Siena, *La città prestata. Consigli ai politici*)

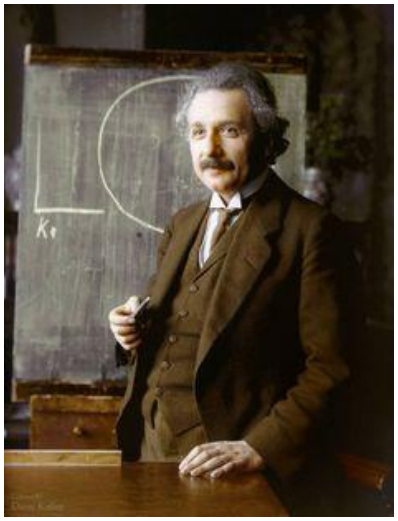
APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

I pregiudizi sono sempre in agguato

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



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



La lente della soggettività



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

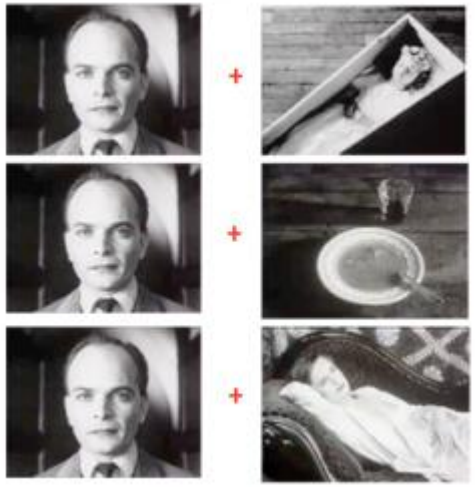
Il **pessimista** vede pericolo in ogni opportunità, l'**ottimista** vede opportunità in ogni pericolo (Wiston Churchill)

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

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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

L'effetto Kuleshov



Il regista sovietico Lev Kuleshov illustra, con un esempio provocatorio, come l'efficacia del linguaggio cinematografico risieda principalmente nel montaggio, al punto che una medesima espressione produce effetti psicologici diversi nel pubblico se combinata con oggetti diversi.

Nel 1918 gira un cortometraggio in cui lo stesso identico primo piano dell'attore Ivan Mozzhukhin, viene mostrato alternativamente a tre diverse inquadrature: un piatto di minestra, il cadavere di un bambino, una donna seminuda.

Interrogato, dopo la visione della pellicola, il pubblico dichiara di avere chiaramente visto sfumature diverse sul viso dell'attore, frutto della sua interpretazione. In base all'immagine che l'attore stava guardando, gli spettatori compresero che:

- aveva fame (il piatto di minestra) → APPETITO
- era sconvolto (il cadavere del bambino) → TRISTEZZA
- o provava desiderio (la donna poco vestita) → ATTRAZIONE

In realtà nel cortometraggio l'immagine dell'attore è sempre la stessa e viene girata senza che l'attore stia guardando nulla.

Fonte: Paolo Iacci, L'effetto Kuleshov, ovvero la percezione al potere! (HR online, 21 novembre 2017)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

L'effetto Barlett

L'effetto Barlett accade quando, nel corso del tempo, **si tendono a memorizzare gli elementi più vicini al proprio modo di sentire a e scartare, per converso, quelli più difformi**.



Le evidenze che sottendono questo fenomeno vengono spiegate mediante riferimento ai meccanismi della selettività e alla rilevanza dei contatti personali, confermando che le comunicazioni di massa rafforzano piuttosto che convertire

«L'efficacia della comunicazione di massa nella creazione di opinioni va misurata soltanto su argomenti per i quali sia ben nota la mancanza di opinioni da parte del pubblico al momento dell'esposizione».

Fonte: Joseph Klapper, Gli effetti delle comunicazioni di massa, 1960

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il bias di conferma – «Vedi che è come dico io …»



È un fenomeno cognitivo umano per il quale le persone tendono a muoversi entro un ambito delimitato dalle loro convinzioni acquisite, ricercando o interpretando le prove in modo che siano favorevoli a esistenti credenze, aspettative o ipotesi.

Questo *confirmation bias* – a cui sono soggette anche persone colte (spesso gli scienziati) ostacola la valutazione pubblica di opinioni e argomenti, favorendo la propaganda politica, la scarsa credibilità dei mass media, il disprezzo per l'opinione degli esperti, la polarizzazione e manipolazione delle opinioni, il conformismo sociale.

Ingannare l'appetito



La nutrizionista francese Florence Griffon osserva "Prima di mangiare, il cervello prende in analisi quello che appare sul piatto". Se sembra una porzione piccola, continua, il cervello agirà di conseguenza, preparandosi a cercare cibo da aggiungere. Ecco, il cervello in questo caso, va ingannato.

- "Ad esempio, si possono usare piatti più piccoli. La porzione sembrerà di conseguenza, più grande. Oppure – o in aggiunta – si può riempire lo spazio con verdure e insalate: cibo pochissimo calorico che, però, dà all'occhio un effetto di completezza e sazietà".
- Oppure "masticare con lentezza": il movimento dei denti aiuta il rilascio, da parte del cervello, del neurotrasmettitore istamina. È quello che, insieme al cortisolo (il cosiddetto ormone dell'appetito) permette l'elaborazione del senso di sazietà. Mangiare piano, gustandosi con lentezza il cibo, è la chiave per "ingannare" al meglio tutti i meccanismi naturali fatti per accumulare calorie e grasso.

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

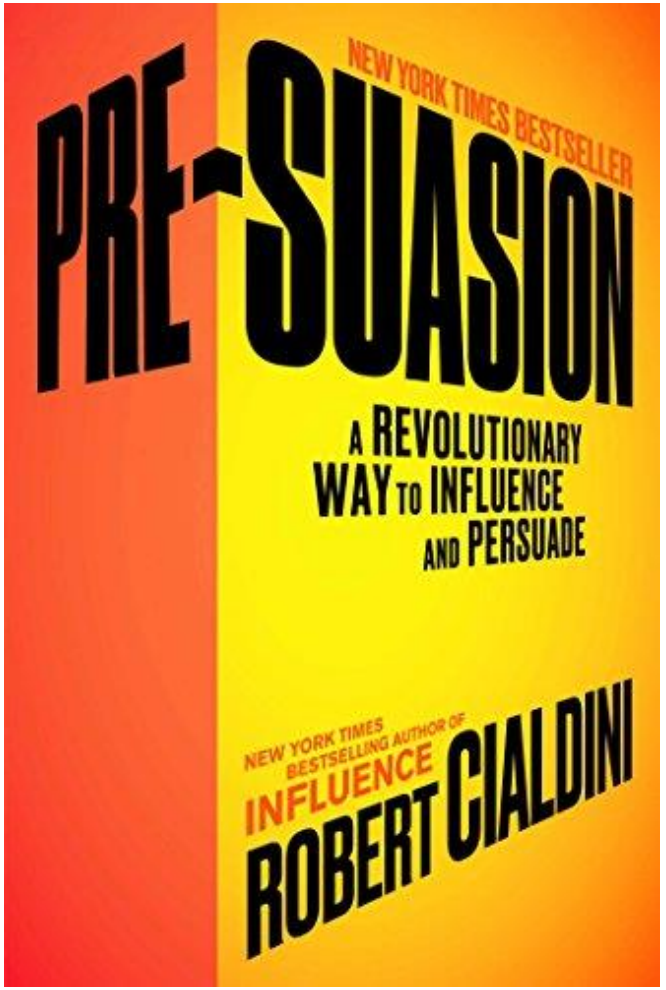
Il meccanismo della PRE-suasione

Non è solo questione di ciò che fate, ma di ciò che fate prima di fare ciò che fate.

Secondo il suo teorizzatore – Robert Cialdini – la PRE-suasione è la pratica che consiste nel portare le persone a concordare col messaggio prima di sapere cosa contiene.

I comunicatori di successo sanno sfruttare i "momenti privilegiati per il cambiamento" nei quali l'ascoltatore è pronto a recepire il messaggio ancora prima di farne esperienza. La persuasione efficace si ottiene con una pre-suasione ottimale; per cambiare le menti un esperto pre-suasore deve prima cambiare gli "stati mentali". Non è necessario modificare l'atteggiamento dell'ascoltatore, le sue convinzioni, le sue esperienze.

È la versione retorica dell'importanza della preparazione affermata da Sun tzu: «Ogni battaglia è vinta prima di essere combattuta»

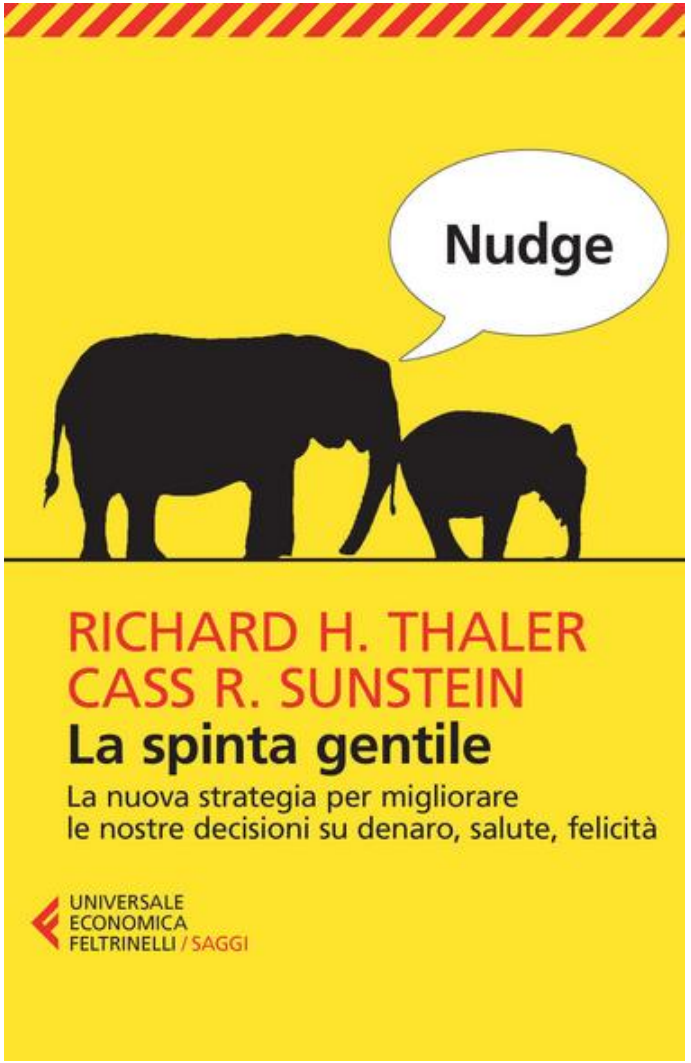


L'economia comportamentale

Questa disciplina, che si sviluppa all'incrocio fra l'economia e la psicologia, dimostra come le nostre decisioni economiche possano essere influenzate da pregiudizi cognitivi; prende quindi le distanze dal concetto di decisioni esclusivamente razionali dei modelli economici.

Thaler evidenzia come il contesto può essere alterato per orientare le persone a fare la scelta migliore. Lo scopo di questa teoria di "paternalismo libertario" è, pur nell'ambito della libertà di scelta individuale, migliorare il benessere del singolo e della collettività.

Strumento principe delle teorie di Thaler è la cosiddetta architettura della scelta.



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

TED

L'intelligenza emotiva - dare il nome alle emozioni

Tiffany Watt Smith: The history of human emotions

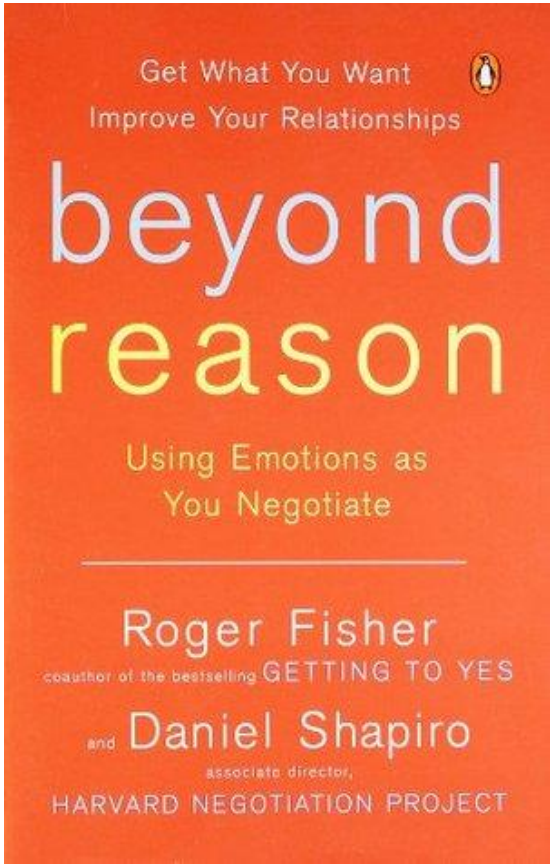


«Emotional intelligence is the skill of being able to recognize and name your own emotions and those of other people»

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Emotions are powerful, always present, and hard to handle

- What is an emotion ?
- Emotions can be obstacles to negotiation
  - They can divert attention from substantive matters
  - They can damage a relationship
  - They can be used to exploit you
- Emotions can be a great asset
  - Positive emotions can make it easier to meet substantive interests
  - Positive emotions can enhance a relationship
  - Positive emotions need not increase your risk of being exploited
- Dealing with emotions: 3 approaches that don't work
  - Stop having emotions ? You can't
  - Ignore emotions ? It won't work
    - Emotions affect your body
    - Emotions affect your thinking
    - Emotions affect your behaviour
  - Deal directly with emotions ? A complicated task



Fonte: Roger Fisher, Daniel Shapiro, Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

LA SFIDA EDUCATIVA: TRE TEMI

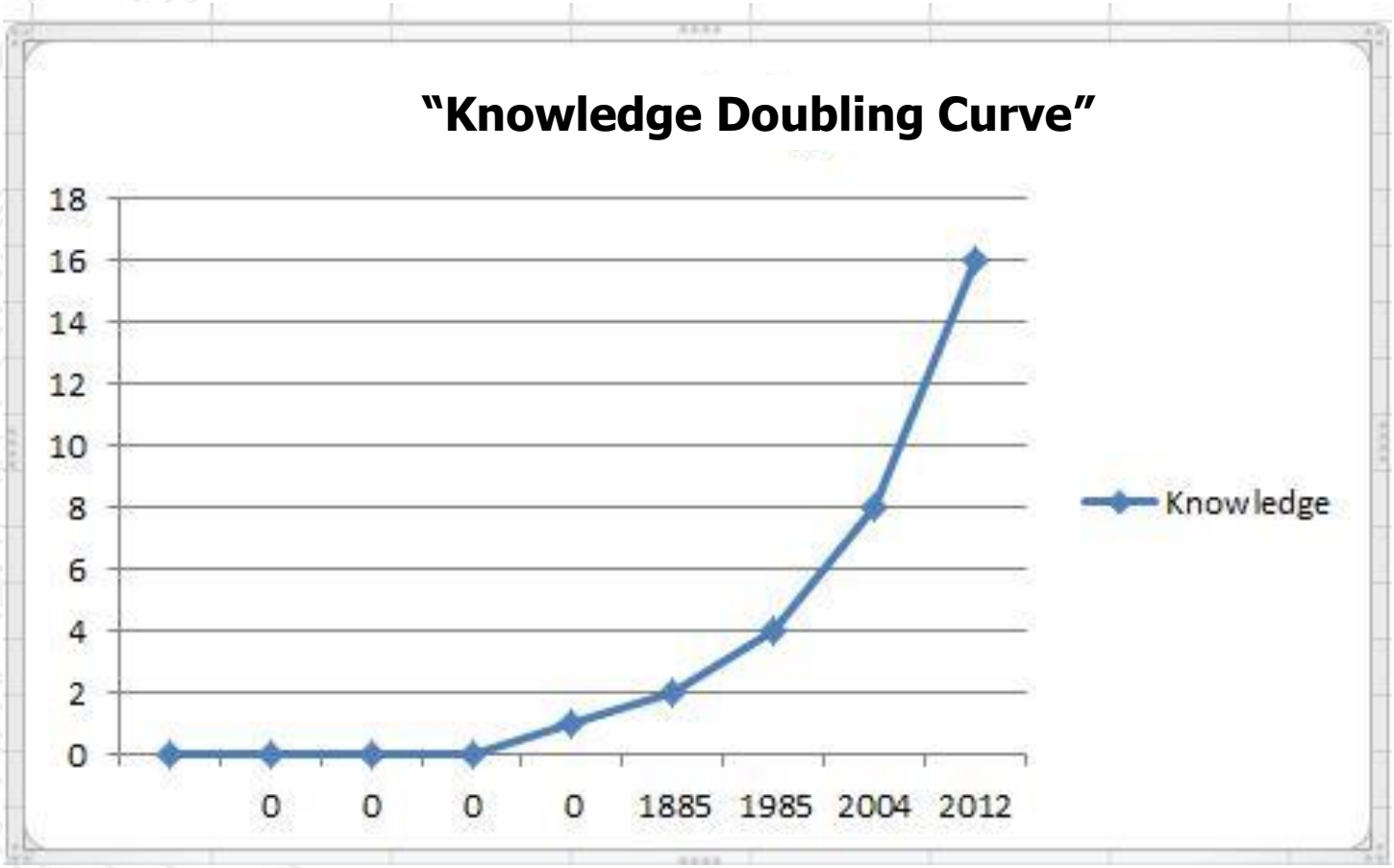
APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La sfida educativa: tre temi

1. **eLearning: apprendimento o intrattenimento ?**

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La rivoluzione digitale crea un mare di nuova conoscenza



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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il digitale sta trasformando i nostri processi cognitivi

Il **passaggio dalla cultura orale** (rappresentata da Omero) **alla cultura scritta** (il cui passaggio è rappresentato da Platone) ha cambiato profondamente l'uomo e in particolare il ruolo della memoria e il processo stesso di apprendimento.

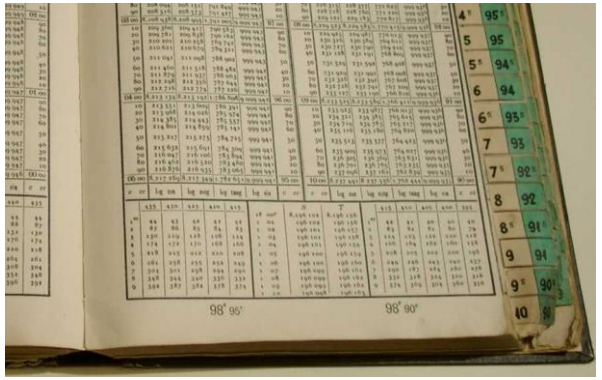
Allo stesso **modo l'avvento della eCulture** (informatica e Internet) continua questo cambiamento dell'uomo sia dal punto di vista fisiologico (ruolo della memoria) sia dal punto di vista antropologico (organizzazione del sapere).

Cultura orale



Imparare a memoria le regole

Cultura scritta



Consultare le tavole logaritmiche

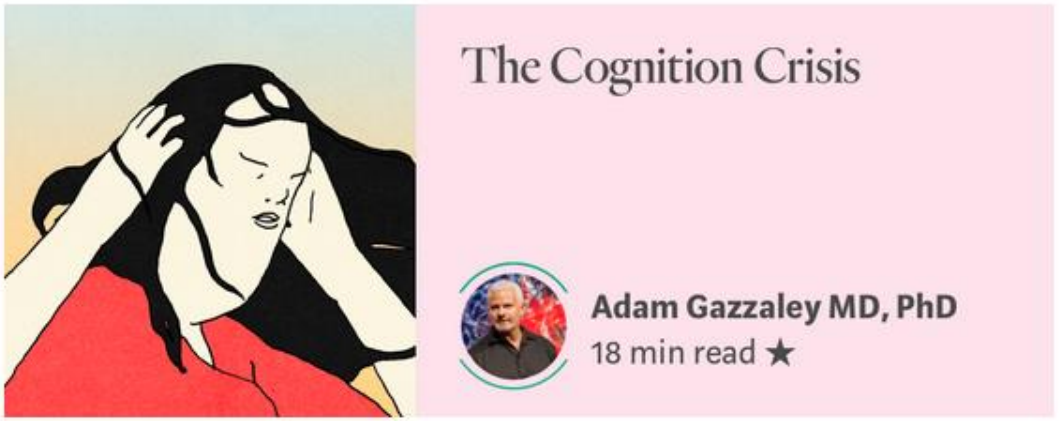
eCulture



Premere un tasto della calcolatrice

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

L'uso attuale del digitale indebolisce le nostre abilità cognitive

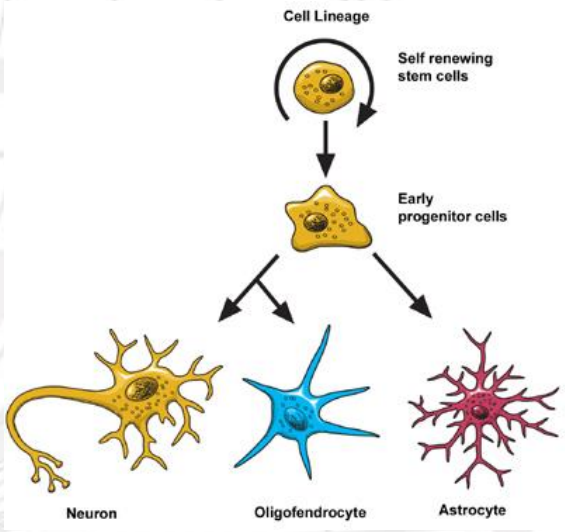


Our lives on this planet have improved in so many amazing ways over the last century. Despite these unprecedented positive changes, clear signs exist that we are in the midst of an emerging crisis … is a crisis of our minds. **A cognition crisis**.

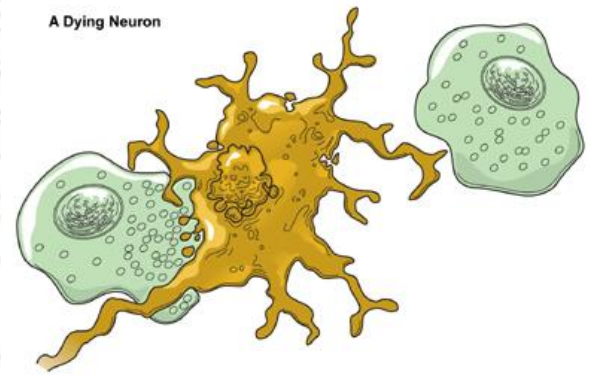
A cognition crisis is not defined by a lack of information, knowledge or skills. We have done a fine job in accumulating those and passing them along across millennia. Rather, this **a crisis at the core of what makes us human**: the dynamic interplay between our brain and our environment - the ever-present cycle between how we perceive our surroundings, integrate this information, and act upon it. (9 luglio 2018)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La morte programmata dei neuroni (apoptosi)



Dai 30 ai 75 anni il cervello arriva a perdere fino al 10% del suo peso e **fino al 20% del suo rifornimento di sangue** e si riducono le sinapsi (connessioni fra neuroni).





APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La nostra memoria È la nostra identità

«Io sono la mia memoria. Senza memoria, la mia identità si dissolve ed io scompaio» (Umberto Eco)



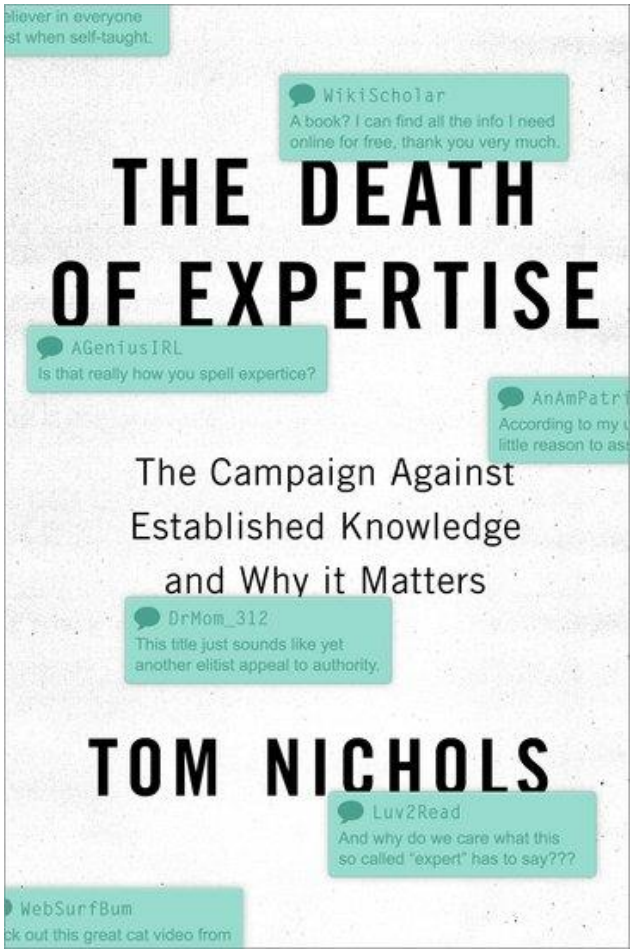
APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Attacco alla competenza …

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

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

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

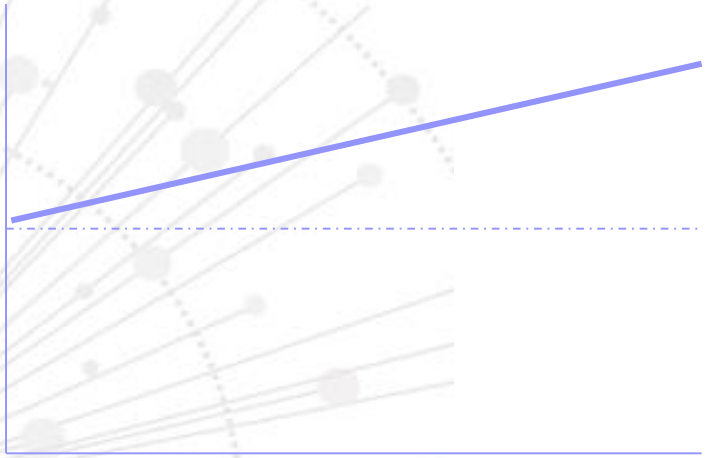


Tom Nichols is a professor of national security affairs at the U.S. Naval War College and an adjunct professor in the Harvard Extension School

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Attacco alla competenza ….

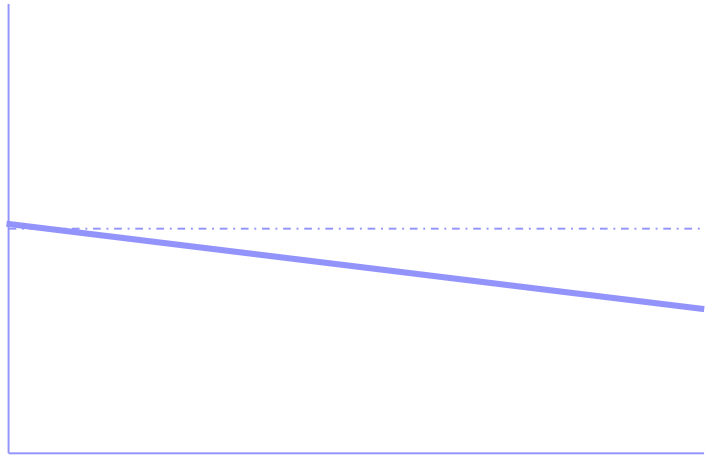
Crescita economica



Anticipare il più possibile l'ingresso nel mercato per avere le migliori possibilità

Strumento chiave: le competenze

Crisi economica



Ridurre gli aventi diritto ad accedere alla torta economica

Strumento chiave: il controllo delle regole del gioco

Non solo durante la crisi economica le competenze non assicurano più un vantaggio competitivo. Ma sono quelle stesse competenze che hanno fallito (forse per conflitto d'interesse) nel guidare il progresso e non hanno ostacolato la crisi economica, la crescita delle disuguaglianze, un clima sempre più devastante, …

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Attacco alla competenza ....

*«**Conosciamo ciò che sappiamo** e sappiamo confrontarlo con ciò che forse dovremmo sapere ... **ma non conosciamo ciò che non sappiamo** e soprattutto non riusciamo a misurare la **distanza con ciò che dovremmo assolutamente sapere.**»*

(Carlo Rovelli, L'ordine del tempo)



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

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



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

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

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

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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Leadership e crollo dell'autorità (anche delle competenze)

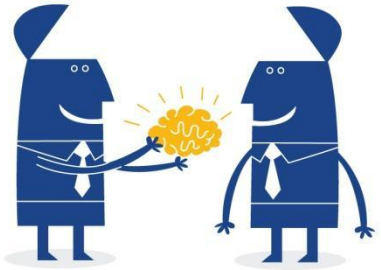


La leadership comprende la capacità di sopravvivere all'"evaporazione dell'autorità" (*quel-che-resta-del-padre*) – della figura paterna, secondo la lettura psicanalitica lacaniana del filosofo Massimo Recalcati – conseguente alle crisi ed ai riassetti in ambito aziendale, opponendovi la propria **autorevolezza.**

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Il paradosso dell'elearning

- L'attenzione del settore della formazione è concentrata nella produzione di nuovi contenuti digitali
- Questa attività – oltre a incrementare l'information overload – distoglie l'attenzione dal momento centrale dell'apprendimento : come l'informazione si trasferisce dal terminale dove il contenuto viene visualizzato nella memoria del discente





Più che **eLearning** le applicazioni attuali sono di fatto attività di **eTeaching** – è cioè orientate alla produzione di contenuti digitali formativi per supportare (o sostituire) le attività di insegnamento. Nessuno strumento viene proposto al discente per aiutarlo nella organizzazione (e ri-utilizzo) della conoscenza che dovrebbe apprendere, oltretutto in una fase della società caratterizzata da "informazione eccessiva"

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La sfida culturale del XXI secolo

La sfida culturale del XXI secolo – società della (troppa) informazione – **non è tanto leggere, quanto (ri)leggere le cose importanti**.



Tutto ciò che era necessario dire è già stato detto: ma, **visto che nessuno stava a sentire, bisogna ripetere di nuovo ogni cosa**

(André Gide)

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La sfida educativa: tre temi

1. eLearning: apprendimento o intrattenimento ?
2. **Soft skills: facili da definire, difficili da fabbricare**

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

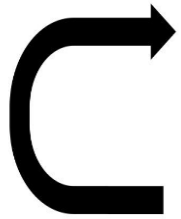
Le soft skill sono ***téchne,*** che in greco antico esprime una forma d'arte e cioè sia il metodo (la tecnica) sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, e **supera il metodo stesso** (diventando arte). La complessità e ambiguità nel definire le soft skill e «crearle» dipende da due fatti:

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



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

Il ciclo per «fabbricare» le soft skill



1. **TEORIA**
2. **PRATICA**
3. **PENSIERO CRITICO**

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

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management



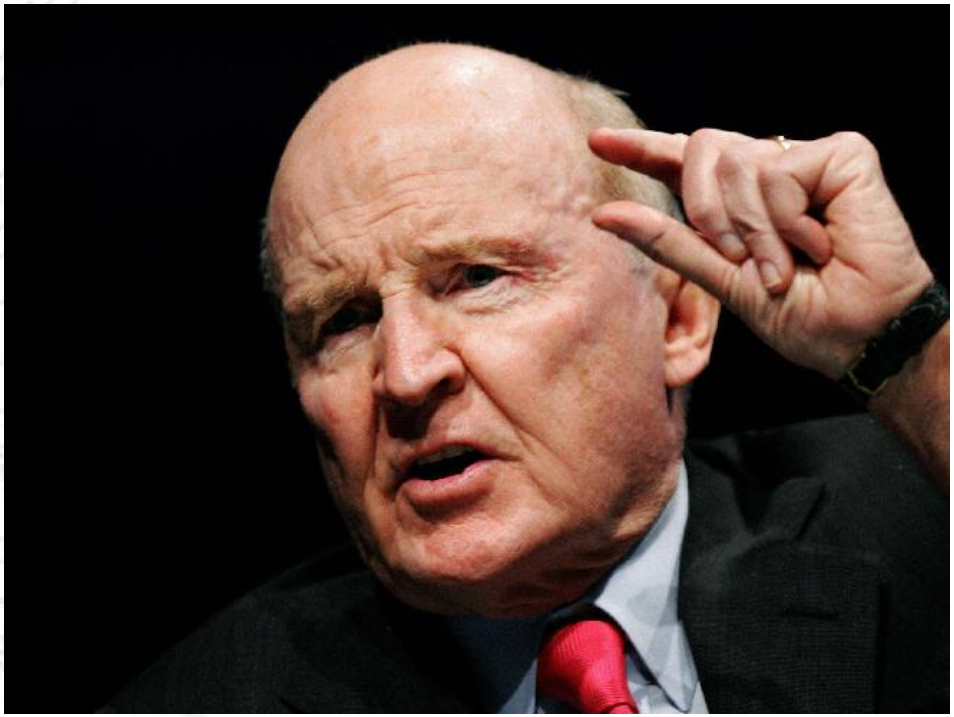
APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

La sfida educativa: tre temi

1. eLearning: apprendimento o intrattenimento ?
2. Soft skills: facili da definire, difficili da fabbricare
3. **La nuova centralità del pensiero critico**

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

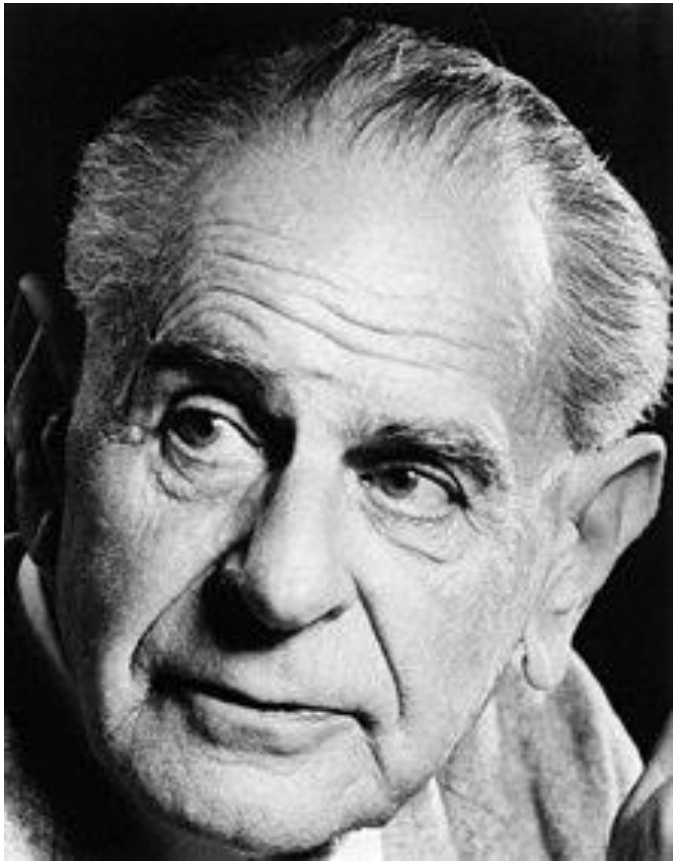
Serve una nuova centralità del pensiero critico



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

«***Ogni qualvolta una teoria ti sembra essere l'unica possibile, prendilo come un segno che non hai capito né la teoria né il problema che si intendeva risolvere***»

(Karl Popper, *Conoscenza oggettiva: un punto di vista evoluzionistico)*



APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

L'importanza dei valori culturali



Vignetta UNESCO

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Realtà o rappresentazione ?



René Magritte, La Trahison des images (Ceci n'est pas une pipe), 1929, Los Angeles County Museum of Art

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Le armi dei manipolatori: i falsi ragionamenti (fallacie) più potenti

IL TRIDENTE

CORAX
(l'apparenza inganna)

AFFERMAZIONE DEL CONSEGUENTE
(risalire alla causa da un effetto)

NON SEQUITUR
(induzione errata)

- *generalizzazione indebita*
- *fallacia di "falsa premessa"*
- *Indignazione "a prescindere"*

IL CUORE DELLE FALLACIE

la più aggressiva*: AD HOMINEM*

la più umile: *AD AUCTORITATEM*

la più concettuale: *PETITIO PRINCIPII*

la più naturale: *POST HOC ERGO PROPTER HOC*

la più politica: *STRAWMAN*

la più "populista: FALSA DICOTOMIA

LE PIÙ SOFISTICATE

La fallacia più articolata e discorsiva: *BRUTTA CHINA*

Andare volutamente "fuori tema": *IGNORATIO ELENCHI*

Uso della debolezza delle definizioni vaghe: PARADOSSO DEL SORITE

Il gatto che si mangia la coda: DEFINIZIONI CIRCOLARI E FRASI AUTOREFERENZIALI

La tecnica argomentativa dei sofisti: ERISTICA

APAFORM
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Grazie dell'attenzione

KANSO

Via Piè di Marmo, 12
00186 Roma

Tel. +39 06 6786747
Fax +39 06 62284353

info@kanso.it
www.kanso.it



andrea.granelli@kanso.it

www.agranelli.net/rassegna_AG.html