

RIVISTA ELETTRONICA DI DIRITTO, ECONOMIA, MANAGEMENT



Inquadra il QR-CODE
per il download
degli altri numeri
della Rivista

Numero 6 - 2024

Umanesimo Manageriale 2.0

A cura di Francesca Giannuzzi e Aldo Piccone

FONDATA E DIRETTA DA
DONATO A. LIMONE

La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente, che ha lo scopo di trattare le diverse tematiche giuridiche, economiche e manageriali con un approccio integrato e trasversale, di tipo comparato, in un contesto locale, nazionale, comunitario ed internazionale caratterizzato dalla società dell'informazione, dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione dei mercati, da processi innovativi di tipo manageriale ed organizzativo nei settori pubblico e privato.

La rivista ha anche la finalità di ospitare contributi di giovani studiosi per valorizzarne le attitudini alla ricerca e il loro contributo allo sviluppo delle scienze giuridiche, sociali, economiche e manageriali.

Direttore responsabile: Donato A. Limone

Comitato scientifico: Estanislao Arana García, Catedrático de Derecho administrativo de la Universidad de Granada (Spagna); Raffaele Barberio (Esperto in mercati digitali e presidente di Barberio&Partners); Piero Bergamini (Comitato Direttivo del Club degli Investitori di Torino); Francesco Capriglione (professore di diritto degli intermediari e dei mercati finanziari, Luiss, Roma); Enzo Chillelli (esperto di sanità e di informatica pubblica); Claudio Clemente (Banca d'Italia); Fabrizio D'Ascenzo (già Preside della Facoltà di Economia, Università Sapienza; presidente INAIL); Sandro Di Minco (avvocato, ha insegnato informatica giuridica nelle università di Camerino, Chieti-Pescara, Macerata, Sapienza, Teramo); Luigi Di Viggiano (Università del Salento; esperto di scienza dell'amministrazione digitale); Jorge Eduardo Douglas Price, ordinario di Teoria generale del diritto; Direttore del Centro di Studi Istituzionali Patagónico (CEIP), Facoltà di Giurisprudenza e Scienze Sociali dell'Università Nazionale di Comahue (Argentina); Massimo Farina, abilitato alle funzioni di professore ordinario per SSD IUS/20, Università di Cagliari; Maria Rita Fiasco (consulente, Vice Presidente Assinform); Antonella Galdi (Vice Segretario Generale ANCI); Donato A. Limone (già ordinario di informatica giuridica; fondatore e direttore della "Rivista elettronica di diritto, economia, management"); Andrea Lisi (Avvocato, docente ed esperto di Diritto dell'Informatica; Presidente di Anorc Professioni); Valerio Maio (ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Roma, Unitelma Sapienza); Marco Mancarella (professore associato di informatica giuridica, Unisalento); Gianni Penzo Doria (professore associato di archivistica e di diplomatica, Università degli Studi dell'Insubria); Nadezhda Nicolaevna Pokrovskaja (docente universitario presso Herzen State Pedagogical University of Russia e Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University); Ranieri Razzante (Docente di Tecniche e regole della cybersecurity nell'Università Suor Orsola Benincasa, Napoli); Francesco Riccobono (ordinario di teoria generale del diritto, Università Federico II, Napoli); Andrea Sacco Ginevri (ordinario di diritto dell'economia, Università Roma 3); Fabio Saponaro (professore ordinario di diritto tributario, Università del Salento); Marco Sepe (ordinario di diritto dell'economia, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza).

Comitato di redazione: Alberto Bruni, Angelo Cappelli, Luca Caputo, Claudia Ciampi, Ersilia Grobe, Tiziana Croce, Paola Di Salvatore, Santo Gaetano, Paolo Galdieri, Salvatore Gallo, Fabio Garzia, Edoardo Limone, Emanuele Limone, Lorenzo Locci, Lucio Lussi, Antonio Marrone, Alessio Mauro, Daniele Napoleone, Alberto Naticchioni, Cristina Evangelia Papadimitriu, Giulio Pascali, Gianpasquale Preite, Sara Sergio, Franco Sciarretta.

Direzione e redazione: Via Riccardo Grazioli Lante, 15 – 00195 Roma - donato.limone@gmail.com

Gli articoli pubblicati nella rivista sono sottoposti ad una procedura di valutazione anonima. Gli articoli sottoposti alla rivista vanno spediti alla sede della redazione e saranno dati in lettura ai referees dei relativi settori scientifico disciplinari.

Anno XIV, n. 6/2024

ISSN 2039-4926

Autorizzazione del Tribunale civile di Roma N. 329/2010 del 5 agosto 2010

Editor ClioEdu

Roma - Lecce

Tutti i diritti riservati.

È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte. La rivista è fruibile dal sito www.clioedu.it gratuitamente.

Codice etico: www.clioedu.it/rivistaelettronica#codice-etico

Procedure di referaggio: www.clioedu.it/rivistaelettronica#referaggio

Elenco dei numeri pubblicati: www.clioedu.it/rivistaelettronica

INDICE

Editoriale	
<i>Donato A. Limone</i>	4
Autori di questo numero	5
Introduzione	
<i>Francesca Giannuzzi e Aldo Piccone</i>	7
Il nostro primo SymposiUM	
<i>Emanuela Cirelli e Aldo Piccone</i>	10
L'organizzazione a partire dalla persona (parte prima)	
1. Ma le vogliamo veramente mettere le persone al centro?	
<i>Ruggero Lensi</i>	13
2. Prospettive sull'evoluzione del ruolo del manager nel contesto della trasformazione digitale	
<i>Vanessa Gemmo e Daniela Isari</i>	16
3. Gestione del potere, conquista della fiducia	
<i>Emanuela Cirelli</i>	23
4. Il nuovo manager: grondaia o solipsista?	
<i>Francesca Giannuzzi</i>	25

5. Leadership: strumento cardine per il successo	
<i>Vanessa Vendemiati</i>	30
6. Purché ne sian degni	
<i>Claudia Fasso</i>	32
7. Le competenze del leader. Spunti sulla gestione degli errori	
<i>Daniela Bellemo</i>	35
8. L'errore come atto di amore: un approccio trasformativo	
<i>Valentina Albertazzi</i>	40
9. Vivere i processi come strumento di umanizzazione	
<i>Erika Leonardi</i>	43

Il manager a servizio (parte seconda)

10. Valore pubblico: una sfida generazionale	
<i>Vanessa Vendemiati</i>	50
11. Il servizio come interazione. Perché la cultura dei servizi sta alla base della qualità della vita	
<i>Erika Leonardi</i>	53

Umanesimo manageriale e self-management (parte terza)

12. Tu chiamale (ancora) emozioni	
<i>Barbara Martini</i>	63
13. Che stress lo stress: i nuovi tipi di ansia	
<i>Barbara Martini</i>	75
14. La noia	
<i>Francesca Giannuzzi</i>	78
15. Siamo tutti impostori	
<i>Barbara Martini</i>	81
16. Esercizi bizzarri per arrivare vivi alla morte	
<i>Aldo Piccone</i>	83

17. Quel che rimane	
<i>Aldo Piccone</i>	86

**Alcune declinazioni dell'Umanesimo manageriale
(parte quarta)**

18. Perché gli archivi ci aiutano a essere umani	
<i>Federico Valacchi</i>	90
19. Umanesimo e privacy: La tutela dell'essere umano nell'era digitale	
<i>Alessandra Fischetti e Paola Gallozzi</i>	94
20. Digitale o umani: futuro collaborativo o profano?	
<i>Vanessa Vendemiati</i>	103
21. Le sfide dell'intelligenza artificiale nell'era digitale	
<i>Giorgia Cappiello Montoya</i>	105

**Umanesimo manageriale e ispirazioni
(parte quinta)**

22. I nostri maestri	
<i>Patrizia Isaija</i>	114
23. Testimonianza di una persona che non si è tirata indietro	
<i>Anna Di Stefano, Gabriella Dore, Cristian Fracassi, Lorenza Iannacci</i>	118
24. Ritrovare, riavviare generatività	
<i>Mauro Magatti</i>	133

EDITORIALE

Questo numero chiude l'anno 2024. È un numero speciale dedicato all'umanesimo manageriale 2.0, curato da Francesca Giannuzzi e Aldo Piccone, che rientra perfettamente in una delle aree tematiche di base della rivista come si rileva dal titolo della stessa rivista. Nel 2024 abbiamo pubblicato alcuni numeri speciali per le tematiche trattate: il numero 1 dedicato a *"Giustizia e IA"* (Atti del convegno "Nuovi scenari della giustizIA" (5 ottobre, 2022), a cura di Maria Novella Campagnoli e Massimo Farina; il numero 3 *"Presente e scenari futuribili per l'innovazione in sanità. Il decennio che può cambiare la sanità"*, a cura di Enzo Chilelli; il numero 4 *"Il regolamento eIDAS n. 2024/1183"* curato da Giovanni Manca. Nel 2023 abbiamo pubblicato il numero 4 dedicato a *"Intelligenza Artificiale, 2023. Strategia e regolamentazione"* a cura di Donato Limone.

Il presente numero speciale è espressione del progetto "Umanesimo Manageriale" che nasce nel 2012, sotto l'impulso e la guida del prof. Gianni Penzo Doria. Al termine della sua prima e più lunga fase, oggi Umanesimo Manageriale si presenta nella sua versione 2.0, avviatasi nell'ottobre 2023.

"Umanesimo Manageriale 2.0 (cito dalla introduzione dei curatori) è una comunità professionale di persone che – prevalentemente ma non esclusivamente – provengono dal mondo universitario e che si pongono l'obiettivo di non perdere di vista alcune coordinate basilari di umanità nel lavoro quotidiano. Da questa idea di fondo si dipanano una serie di fili che avvolgono ogni ambito della vita di una persona, rendendo Umanesimo Manageriale anche un modo di approcciarsi al mondo lavorativo, personale e soprattutto relazionale che si distingue per dei tratti caratterizzanti propri di chi ha una visione olistica dell'uomo e non meramente settoriale. Pienamente consapevoli che vedere l'uomo oltre il ruolo costituisca una ricchezza non solo per chi viene visto ma anche per la struttura organizzativa in cui lo stesso presta la propria opera, che vede migliorarsi in termini di produttività e buon andamento".

Questo numero è strutturato in 5 parti con 24 contributi:

- L'organizzazione a partire dalle persone;
- Il manager a servizio;
- Umanesimo manageriale e self-management;
- Alcune declinazioni dell'umanesimo manageriale;
- Umanesimo manageriale e ispirazioni.

Desidero ringraziare i curatori, il prof. Gianni Penzo Doria, tutti gli Autori.

Il Direttore della Rivista
Donato A. Limone

Autori di questo numero

Valentina Albertazzi

Dirigente del personale all'Università degli Studi Gabriele d'Annunzio di Chieti – Pescara.

Daniela Bellemo

Pubblicista e consulente aziendale.

Giorgia Cappiello Montoya

Laureata in Scienze Politiche Internazionali e dell'Amministrazione presso la Libera Università Ss. Maria Assunta (LUMSA) di Roma nel 2021 e laureata magistrale in Amministrazioni e Politiche Pubbliche presso l'Università degli Studi Roma Tre, con una tesi intitolata “La relazione tra dati e intelligenza artificiale nell'era digitale: l'impatto del Data Act e dell'AI Act”.

Emanuela Cirelli

Dirigente informatico presso la Corte dei Conti, Roma.

Anna Di Stefano

Funzionaria presso la Segreteria Didattica del Dipartimento di Architettura e Territorio_dArTe, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.

Gabriella Dore

Avvocato e funzionaria all'Università degli Studi di Sassari.

Claudia Fasso

Archivista presso il Comprensorio Sanitario di Bolzano.

Alessandra Fischetti

Avvocato e DPO, Studio Legale Fischetti – Gallozzi di Milano.

Cristian Fracassi

Ingegnere, inventore e imprenditore. CEO di Isinnova, Brescia.

Paola Gallozzi

Avvocato e DPO, Studio Legale Fischetti – Gallozzi di Milano.

Vanessa Gemmo

Professoressa in Organizzazione aziendale all'Università IULM di Milano.

Francesca Giannuzzi

Avvocato e funzionaria all'Università del Salento, Lecce.

Lorenza Iannacci

Direttrice Archivio di Stato di Modena.

Patrizia Isaija

Socia e legale rappresentante di LineAtenei s.a.s., impresa che progetta ed eroga corsi ed eventi per il personale tecnico e amministrativo di università ed enti di ricerca italiani.

Daniela Isari

Professoressa a contratto di Organizzazione Aziendale all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Ruggero Lensi

Direttore generale di UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione, Milano.

Erika Leonardi

Esperta di comunicazione, formatrice, consulente aziendale e autrice.

Mauro Magatti

Professore ordinario di Sociologia all'Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Barbara Martini

Psicologa del lavoro e psicoterapeuta, formatrice e coach.

Aldo Piccone

Ricercatore di diritto internazionale all'Università degli Studi di Pavia.

Federico Valacchi

Professore ordinario di Archivistica all'Università degli Studi di Macerata.

Vanessa Vendemiati

Ricopre la posizione contabile in un ente sanitario.

INTRODUZIONE

Francesca Giannuzzi e Aldo Piccone

Il progetto di Umanesimo Manageriale nasce nel 2012, sotto l'impulso e la guida del prof. Gianni Penzo Doria. Al termine della sua prima e più lunga fase, oggi Umanesimo Manageriale si presenta nella sua versione 2.0, avviatasi nell'ottobre 2023.

Umanesimo Manageriale 2.0 è una comunità professionale di persone che – prevalentemente ma non esclusivamente – provengono dal mondo universitario e che si pongono l'obiettivo di non perdere di vista alcune coordinate basilari di umanità nel lavoro quotidiano. Da questa idea di fondo si dipanano una serie di fili che avvolgono ogni ambito della vita di una persona, rendendo Umanesimo Manageriale anche un modo di approcciarsi al mondo lavorativo, personale e soprattutto relazionale che si distingue per dei tratti caratterizzanti propri di chi ha una visione olistica dell'uomo e non meramente settoriale. Pienamente consapevoli che vedere l'uomo oltre il ruolo costituisca una ricchezza non solo per chi viene visto ma anche per la struttura organizzativa in cui lo stesso presta la propria opera, che vede migliorarsi in termini di produttività e buon andamento.

Riunendo persone provenienti da tutta Italia, e anche dall'estero, ad oggi la modalità di comunicazione principale è una lista di discussione via mail, animata dai membri dello staff, cui si aggiungono momenti di riflessione online e in presenza. Il tutto non ha finalità diverse se non quelle di creare una comunità di persone che si approcciano alle relazioni lavorative con uno sguardo pacificato. Il che non significa buone maniere, rifiutare contraddizioni, evitare conflitti, essere stucchevoli. Tutt'altro. Significa sapere che si può sempre fare qualcosa, anche in contesti difficili.

La comunità è per sua definizione orizzontale. Se qualcuno si assume una qualche responsabilità è per spirito di servizio. Essa cresce in base alle interazioni significative che sa incubare, covare.

Partecipare ad una comunità come Umanesimo Manageriale 2.0 non significa essere esperti di un tema o di un altro. Di esperti di tecnica ne è pieno il mondo. Imparare il manuale è semplice. Di guru che insegnano a vivere o che svelano (pagati) segreti

(di Pulcinella) per avere successo nel lavoro c'è l'imbarazzo della scelta. Partecipare ad Umanesimo Manageriale 2.0 significa riappropriarsi di uno spazio disteso da cui poter guardare le cose un po' più in profondità rispetto alla superficialità imposta da velocità, indicatori di prestazione, obiettivi ecc. per ritrovarsi, nel proprio sentiero lavorativo e personale, con una maggiore consapevolezza di sé e far convogliare i propri talenti e le proprie energie in maniera armonizzata al percorso che abbiamo deciso di intraprendere.

Si capisce quindi che non è banale ricordarsi di essere umani. Tanto più che lo spirito di competizione, in cui siamo allevati fin dalle fasce, rischia di farci vivere in un'apnea perenne senza che ce ne rendiamo conto.

Ingannati come siamo dalle cose che luccicano, non siamo in grado di riconoscere e dare un nome a quelle inquietudini che separano l'uomo da tutto il resto: la ricerca di amore e di senso. Questa ricerca, questa nostalgia di assoluto, gli esseri umani se la portano appresso ovunque. Quante volte la ricerca di amore va fuori bersaglio perché scambiata per la ricerca di approvazioni o conferme professionali? Quante volte la ricerca di senso si appiattisce sulla carriera? E quanti danni a noi e agli altri tutto ciò comporta, sia quando le vicende vanno nel verso desiderato che quando non vi vanno?

Ri-ammettere che alla base ci sono le due domande fondamentali sopra accennate aiuta a mettere in prospettiva tutto il resto. Aiuta a leggere i propri pensieri e comportamenti, così come quelli altrui. Aiuta a riconoscere la propria umanità e dunque a scorgerla anche negli altri.

Ecco che Umanesimo Manageriale non fa niente di speciale, ma molto di necessario. Cerca di additare un ovvio immanente ma negletto.

Questo numero rappresenta la seconda sortita editoriale di Umanesimo Manageriale 2.0. La prima ha coinciso con la pubblicazione, a cura di Patrizia Isaija, del libro *Passeggiate tra le parole di Umanesimo Manageriale*, pubblicato nell'ottobre 2024 per EUT Edizioni Università di Trieste e disponibile online. Qui si raccolgono i contributi che lo staff di progetto, e altri amici che si sono aggiunti, ha pubblicato sul portale Filodiritto.

Oggi, grazie all'attenzione e all'ospitalità di cui ci onora il prof. Donato Limone e la Rivista da lui fondata e diretta, presentiamo il nostro secondo approdo.

Pur essendo passati solo pochi mesi dalla pubblicazione del libro, il materiale nel frattempo prodottosi è comunque rilevante. Il 25 ottobre 2024 si è tenuto a Milano il primo incontro nazionale della nostra comunità professionale. Lo abbiamo chiamato SymposiUM, anche grazie alla felice intuizione di Gabriella Dore, e la giornata ha visto l'avvicinarsi di relatori i cui interventi hanno ispirato, fatto riflettere e talvolta commosso. Troppi stimoli che, per non essere dispersi, richiedevano una traccia scritta per accompagnare ulteriori approfondimenti.

Abbiamo dunque impostato il presente numero sulla base della struttura del SymposiUM, cui si aggiungono, avvertiamo, contributi di altri membri della comunità, alcuni già pubblicati per Filodiritto, altri del tutto inediti.

Crediamo quindi che questa pubblicazione sia un ulteriore segno tangibile dello

sforzo prodotto per contribuire ad un discorso che interpella l'umanità di tutti.
Per concludere, siano permessi ringraziamenti non di rito, ma di cuore.

Al prof. Penzo Doria, anzi a Gianni, per aver fatto un lungo viaggio anche insieme a noi.
Agli Autori di questo numero, per la loro disponibilità.

Al prof. Limone, per averci dato voce.

A LineAtenei, che ci fornisce la struttura organizzativa per non perderci.

Infine, alla nostra comunità professionale e a coloro che leggeranno.

I curatori

Francesca Giannuzzi

Aldo Piccone

IL NOSTRO PRIMO SYMPOSIUM

(Milano, 25 ottobre 2024)

Emanuela Cirelli e Aldo Piccone

Un passaggio di testimone segna sempre un momento di transizione importante e delicato per una comunità.

Per chi lo riceve, poi, le emozioni spaziano dall'entusiasmo alla paura di non essere all'altezza, al timore di non riuscire. Vedersi affidata la guida di un progetto così innovativo come Umanesimo Manageriale, curato per oltre dieci anni in maniera magistrale da Gianni Penzo Doria, non può che suscitare in noi un miscuglio di tutto questo.

Cercando di conquistare un minimo di fiducia e ottimismo, forse l'unico metodo per gestire al meglio un cambiamento così importante è quello di puntare in qualche modo all'essenza di ciò che siamo, condividendo i valori su cui ci basiamo.

Questo sicuramente è stato lo spirito con cui abbiamo dato inizio al nostro primo SymposiUM, lo scorso 25 ottobre a Milano, nel corso del quale Gianni Penzo Doria ha lasciato la guida del progetto nelle mani di noi due, Emanuela Cirelli e Aldo Piccone.

La giornata ha avuto avvio proprio con il passaggio di consegne. Un semplice rito che, come tale, manifesta tutta la sua carica simbolica e sintetica di quanto sopra detto, anche in tema di miscuglio di emozioni.

I saluti istituzionali sono stati portati dal padrone di casa, Ruggero Lensi, Direttore Generale dell'UNI (ente che ci ha ospitato). Il suo discorso di rito è presto virato verso un vibrante racconto di come l'organizzazione da lui diretta considera, valorizza e si prende cura delle persone che in essa vi lavorano. Dalla descrizione e dai dettagli forniti da Lensi, UNI può essere sicuramente considerata un ottimo esempio di "organizzazione gentile".

Non entreremo nel dettaglio del SymposiUM. Il [programma potete trovarlo sul nostro sito.](#)

Sia qui sufficiente richiamare lo schema essenziale della giornata.

La prima sessione del SymposiUM ha avuto a tema l'*Umanesimo trasversale, radicale e verticale*, con l'intento di esplorare alcuni aspetti dell'umanesimo che attraversano il quotidiano operare come la privacy, gli archivi, il servizio come interazione e, non da ultimo, il ruolo del manager nell'era della trasformazione digitale. L'errore che spesso si compie nell'affrontare queste tematiche è quello appunto di avere un punto di osservazione parziale, analizzandone la sola componente tecnica, senza mai considerare quella umanistica.

La sessione pomeridiana, sull'*Umanesimo in pratica*, ha voluto provare a fornire strumenti per la messa in opera dell'umanesimo in una prospettiva più orizzontale.

Siamo partiti dal racconto di un'esperienza straordinaria, che ha avuto un impatto positivo sulle vite di migliaia di persone, per poi metterla, oseremmo dire paradigmaticamente, nella prospettiva della generatività sociale. È seguito poi un *excursus* sulle emozioni, da conoscere e riconoscere per una vita più consapevole. Infine si è parlato della delega, istituto che ha componenti sia giuridiche che manageriali e che necessita di altissimo capitale relazionale.

Il SymposiUM 2024 è stato il primo evento nazionale della nostra comunità professionale ed è stata anche l'occasione per alcuni membri dello staff di incontrarsi per la prima volta di persona, dopo mesi di conoscenza solo virtuale (ma non per questo non significativa). Qualcun altro invece si era già conosciuto in occasione del battesimo del fuoco del nostro progetto di UM 2.0, in occasione del Forum PA 2024. Ecco alcune considerazioni a valle del nostro primo evento nazionale.

Non si può parlare di Umanesimo Manageriale senza mettersi almeno un poco in gioco, senza parlare e donare un po' di quello che siamo a chi ci ascolta, puntando all'autenticità del messaggio e della comunicazione.

Questa è stata la base su cui generare l'atmosfera di positività e l'energia che abbiamo cercato di diffondere e far respirare a chi ha condiviso con noi, sia in presenza che da remoto, una giornata di formazione davvero fuori dal comune.

Abbiamo cercato insieme di allargare lo sguardo, abbracciare nuove dimensioni, comprendere appieno i benefici che derivano dalla contaminazione di conoscenze di tipo diverso, valorizzando soprattutto la necessità di armonizzare tutte quelle che sono le dimensioni che compongono il nostro essere umani.

Nella vita, così come in ambito lavorativo, non si possono e non si devono scindere le componenti. Nemmeno una macchina funziona se iniziamo a separarne i pezzi! Per "funzionare bene" è necessario, piuttosto, armonizzare dimensioni, componenti, conoscenze, e saper gestire relazioni.

In questo senso, a partire dal proprio bagaglio di esperienze e conoscenze, ciascuno è chiamato ad impegnarsi in un percorso di trasformazione, tenendo sempre presente che la qualità della vita, personale e lavorativa, è fortemente determinata dalla qualità delle nostre relazioni.

È quindi importante e significativo ricordare che come simbolo di UM 2.0 è stato scelto proprio l'uomo di Vitruvio di Leonardo. Non è un caso, e non è tanto per creare un collegamento forzato con qualcosa che potesse ricordare il termine Umanesimo. Questa immagine rappresenta in maniera armoniosa la costante ricerca di equilibrio tra le diverse componenti dell'essere umano. Equilibrio e dinamismo nello stesso tempo, Arte e Scienza che si danno la mano, tutto racchiuso in una sola immagine.

I responsabili di
Umanesimo Manageriale 2.0
Emanuela Cirelli
Aldo Piccone

**L'ORGANIZZAZIONE A PARTIRE
DALLA PERSONA
(parte prima)**

1.

MA LE VOGLIAMO VERAMENTE METTERE LE PERSONE AL CENTRO?

Ruggero Lensi

Abstract: il contributo presenta una realtà aziendale in cui l'organizzazione e le persone che vi lavorano sono impegnate nella traduzione in concreto di principi e modelli per mettere l'essere umano al centro.

Parole chiave: responsabilità sociale, rendiconto di sostenibilità, modello UNI EN ISO 26000, processi interni, valori, integrità, modello di valutazione delle 5C, welfare

Il principio statutario di UNI sottolinea l'importanza di affermare la dignità della persona e di tutelare i diritti umani fondamentali. Questo si traduce in politiche che promuovono l'uguaglianza e la diversità, garantendo che ogni individuo sia trattato con rispetto e imparzialità.

Per questo il bilanciamento tra risultati operativi e la gestione delle relazioni umane è un principio cardine delle nostre scelte gestionali. Abbiamo sviluppato un sistema che non solo misura le performance operative, ma che valuta in ugual misura anche il benessere e la soddisfazione dei dipendenti. Questo approccio si riflette in pratiche di gestione che promuovono la collaborazione e la crescita personale, riconoscendo che il successo dell'organizzazione è intrinsecamente legato al benessere delle persone che ne fanno parte.

La ricerca della compatibilità tra obiettivi economici e rispetto delle persone si concretizza attraverso l'adozione di pratiche sostenibili che considerano il benessere umano come parte integrante del successo economico. Abbiamo adottato la UNI EN ISO 26000 come guida per integrare la responsabilità sociale nelle nostre operazioni, assicurando che ogni decisione aziendale sia valutata anche per il suo impatto sociale, in un'ottica di reale sostenibilità. Questo modello si riflette anche nel *Rendiconto di Sostenibilità*, sviluppato unicamente con risorse interne, che dimostra il nostro impegno nel rendere la sostenibilità parte integrante della nostra identità organizzativa, e che si invita a leggere.

Il modello UNI EN ISO 26000 ci aiuta infatti a strutturare la nostra responsabilità sociale in modo olistico. Questo significa che ogni aspetto delle nostre attività, nelle dimensioni ambientali, economiche, sociali e di governance è considerato attraverso la lente della sostenibilità. E ogni persona all'interno di UNI viene incoraggiata a comprendere e supportare questa visione, rendendo la sostenibilità una scelta con-

sapevole e condivisa.

L'integrazione dei processi interni con lo sviluppo dei valori è fondamentale. Abbiamo strutturato l'organizzazione con un'articolazione che prevede un vicedirettore responsabile dei processi operativi e una vicedirettrice responsabile degli aspetti valoriali, garantendo che le procedure garantiscano l'efficienza delle attività e che i nostri valori siano sempre al centro delle stesse.

Ci siamo dotati di una *Infrastruttura dell'Integrità*, progettata per supportare una cultura di responsabilità e trasparenza. Abbiamo adottato un approccio basato su conformità e principi etici che ci aiuta a gestire con consapevolezza i dilemmi che si presentano in contesti senza regole codificate, promuovendo la competenza etica delle nostre persone. Attraverso programmi di formazione e mentoring, incoraggiamo i dipendenti a riflettere sulle loro azioni e a considerare l'impatto delle loro decisioni, rendendoli consapevoli del loro posizionamento etico. Consideriamo infatti che la responsabilità sociale dell'organizzazione e l'integrità delle persone siano strettamente collegate. Crediamo che un'organizzazione possa essere veramente sostenibile solo se le persone che ne fanno parte agiscono con integrità e responsabilità.

Nella nostra *Infrastruttura dell'Integrità* la carta deontologica e la carta etica sono strumenti distinti ma complementari. La prima si concentra su regole specifiche, mentre la seconda promuove un insieme di valori e principi che guidano il comportamento etico. In un tale quadro condiviso nell'organizzazione promuoviamo la discussione aperta ed il confronto per trovare soluzioni che rispettino i nostri valori fondamentali.

Inoltre, monitoriamo costantemente il clima etico-organizzativo aziendale per assicurarci che i nostri valori siano integrati nei processi quotidiani. Questo avviene attraverso sondaggi regolari e feedback che ci aiutano a identificare aree di miglioramento e a promuovere un ambiente di lavoro etico e collaborativo.

UNI si impegna a promuovere l'uguaglianza e la diversità all'interno dell'organizzazione. Abbiamo implementato politiche che garantiscono pari opportunità a tutti, indipendentemente dal genere, dall'età o da altre caratteristiche personali. Questo impegno è riflesso nelle nostre iniziative di assunzione, che mirano a garantire una rappresentanza equilibrata di genere e a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso.

Anche la valutazione dei dipendenti in UNI si basa su due dimensioni: il "cosa" e il "come". Questo approccio considera non solo i risultati raggiunti, ma anche il modo in cui sono stati ottenuti, valorizzando le cosiddette "5C": Competenza, Collaborazione, Creatività, Curiosità e spirito Critico.

Tutto ciò ha portato allo sviluppo di un welfare in UNI molto articolato, che comprende ad esempio diritti come la disconnessione, lo smart working, il check-up sanitario per tutti e l'accesso al supporto medico e psicologico. Queste iniziative sono progettate per garantire il benessere complessivo dei dipendenti, promuovendo un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Infine, il nostro impegno verso la responsabilità sociale si estende anche alle rela-

zioni con gli stakeholder esterni. Promuoviamo un dialogo aperto e collaborativo con tutti i nostri stakeholder, coinvolgendoli attivamente nei processi decisionali e garantendo che le loro esigenze e aspettative siano prese in considerazione nelle nostre attività.

2.

PROSPETTIVE SULL'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL MANAGER NEL CONTESTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Vanessa Gemmo e Daniela Isari

Abstract: L'attuale fase della trasformazione digitale, legata in particolare all'evoluzione dell'intelligenza artificiale generativa, sta stimolando una profonda riflessione su come questi ambienti tecnologici possano sfidare le abilità e i ruoli manageriali a livello apicale. Il contributo propone una *overview* di alcune delle principali implicazioni su alcune funzioni tipiche dei CEO e dei top manager: prendere decisioni, definire le strategie, promuovere l'innovazione e la sperimentazione, governare il cambiamento tecnologico.

Parole chiave: ruolo manageriale, trasformazione digitale, processo decisionale, intelligenza artificiale, strategy making, cultura organizzativa

Sommario: 1. Il contesto attuale; 2. Il ruolo manageriale tra intelligenza artificiale e nuova cultura decisionale; 3. L'integrazione tra umano e digitale e la cultura della sperimentazione; 4. Gli executive alla guida della trasformazione digitale

1. Il contesto attuale

Negli ultimi decenni, l'evoluzione dei sistemi informativi e delle tecnologie digitali ha generato una rivoluzione che ha profondamente trasformato le aziende e permeato ogni aspetto della vita quotidiana. Tale processo rappresenta un avanzamento ulteriore nella lunga evoluzione della digitalizzazione, ma con un ritmo di cambiamento senza precedenti. L'ampia disponibilità di tecnologie informatiche, dalle più basilari alle più complesse, a costi accessibili sia per le organizzazioni che per gli individui, è un tratto distintivo di questa fase di trasformazione. Queste tecnologie stanno ridefinendo il panorama aziendale e sociale, offrendo opportunità di innovazione e cambiamento, ma anche richiedendo una conoscenza approfondita delle opportunità e dei rischi connessi al fine di orientarne lo sviluppo, l'implementazione e l'utilizzo.

Nel dettaglio, la trasformazione digitale in atto si basa su alcuni trend tecnologici,

tra loro interdipendenti, che modellano organizzazioni e società: accanto a trend già affermati, seppur in crescente evoluzione, quali social media, mobile, cloud computing, ce ne sono altri che la caratterizzano: Internet delle Cose, Big Data e, soprattutto, intelligenza artificiale (Artificial Intelligence, AI), attraverso la quale si mira a emulare i processi decisionali e di apprendimento umani, favorendo l'automazione di compiti complessi anche a livello cognitivo. In particolare, sono gli avanzamenti in quest'ultimo campo a entusiasmare maggiormente gli animi e a contribuire a dipingere scenari futuristici. Oggi, l'ulteriore evoluzione è rappresentata dall'AI generativa, nota anche con il termine *GenAI*, ovvero un tipo di intelligenza artificiale che, affidandosi a sofisticati modelli di deep learning e ingenti quantità di dati, è capace di creare contenuti originali, come testi, immagini, video, audio o codici software, in risposta al *prompt* o alla richiesta di un utente. In tal modo, la *GenAI* è in grado di produrre contenuti complessi, sofisticati e altamente realistici ad imitazione del processo di creatività umana.

Si assiste così alla diffusione di sistemi di AI che possono svolgere attività che, fine a qualche decennio fa, era utopistico pensare di affidare a una macchina, stimolando una profonda riflessione sulla possibilità che queste tecnologie possano sfidare anche le abilità manageriali. Da questo punto di vista le aspettative sono estremamente alte. Gli investimenti in sistemi AI, da un lato, e il grande interesse che questi suscitano, dall'altro, ne sono una conferma tanto da sollevare dibattiti e preoccupazioni sulla potenziale «sostituibilità» dei lavoratori della conoscenza, in generale, e del lavoro manageriale, in particolare.

2. Il ruolo manageriale tra intelligenza artificiale e nuova cultura decisionale

Con riferimento al potenziale dell'AI, in particolare della *GenAI*, studiosi e analisti si chiedono se perfino le decisioni di tipo strategico, compito fondamentale dei Chief Executive Officer (CEO) e del top management, potranno un giorno essere prese da intelligenze artificiali, e in quale misura. Evidenze dal mondo reale dimostrano che l'AI sia già in grado di prendere decisioni, strutturate e semi-strutturate, e agire in modo autonomo, come accade ad esempio tramite gli algoritmi decisionali nel settore finanziario.

Il passo successivo su cui è opportuno interrogarsi è relativo alla capacità di definire una vera e propria strategia: secondo molti studiosi, tra cui Davenport, agli executive umani resta ancora, indubbiamente, il primato nell'abilità strategica, ma si osserva che, sebbene l'AI non sia in grado di elaborare questioni strategiche complesse, può già gestire alcuni singoli e specifici problemi strategici (ad esempio, Netflix Inc. usa l'analisi predittiva per stabilire quali programmi televisivi produrre; nel settore della grande distribuzione si usano gli algoritmi per identificare i siti in cui è più opportu-

no collocare le superfici di vendita). Occorre dunque riflettere su quale possa essere il ruolo dell'AI nella definizione di una strategia e quali siano le implicazioni per gli strateghi umani.

In prima battuta occorre sottolineare che, se da un lato le potenzialità dell'AI sono ampiamente comunicate, dall'altro si rende necessario ricordarne anche i limiti: dalla impossibilità di replicare la cosiddetta «*general intelligence*» tipica degli esseri umani, alla difficoltà di apprendere efficacemente nuove capacità utilizzando pochi esempi; dalla bassa «interpretabilità» dei risultati delle elaborazioni, alla conclamata possibilità che tali sistemi abbiano inglobato nascosti e inconsapevoli «pregiudizi» nei meccanismi di apprendimento (derivanti dai dati utilizzati per il loro allenamento), fino ad arrivare alla incapacità di replicare alcune abilità tipicamente umane, come effettuare ragionamenti basati sul buon senso, avere consapevolezza di ciò che stanno facendo, esprimere volontà, porre nuove domande.

Possiamo dunque davvero pensare a tecnologie AI, ancorché *GenAI*, nel ruolo di *strategy maker*?

Partendo dal presupposto che le capacità di analizzare i dati, effettuare previsioni, generare nuovi contenuti da parte delle macchine stanno aumentando in modo esponenziale, quali sono le implicazioni a livello manageriale e strategico?

La riflessione può basarsi, innanzitutto, su alcune facoltà degli esseri umani in grado di fare la differenza e che, pertanto, dovranno essere consolidate e fortificate. Richiamando l'ultimo aspetto elencato in relazione ai limiti dell'AI (incapacità di porre nuove domande), se ne sottolinea la valenza in ambito manageriale: i manager esperti saranno preziosi non tanto per le loro risposte o previsioni intuitive, che saranno sempre più supportate da sofisticati sistemi di AI in grado di analizzare enormi quantitativi di dati, ma perché sapranno indicare quali domande porsi. Gli executive continueranno a dover porre le domande rilevanti, poiché le questioni critiche non possono essere colte nei dati in sé: si tratta di un livello di *sensemaking* che solo l'umano può creare, anche se potrà avvantaggiarsi della sempre più consolidata partnership tra intelligenza umana e artificiale.

Parallelamente si modificano i tratti della *cultura decisionale*: mentre la fase di predizione (*prediction*) sarà sempre più efficacemente supportata, se non addirittura sostituita, dagli avanzamenti nell'AI, la fase di giudizio (*judgment*), in cui si esprimono considerazioni e valutazioni su quanto le possibili azioni alternative e le loro potenziali conseguenze siano desiderabili, sarà la componente a valore aggiunto del processo decisionale in capo agli esseri umani. Herbert Simon definiva questa fase del processo decisionale «valutazione degli insiemi di conseguenze» che possono derivare dai diversi corsi di azione. La previsione è che, mentre oggi molte attività manageriali sono di natura predittiva, in futuro saranno sempre più richieste attività di giudizio e valutazione basate sul discernimento (l'intelligenza artificiale coglie schemi e correlazioni tra i dati, ma non riesce a interpretarne il significato), sul ragionamento contestuale (quando non hanno tutte le informazioni, gli umani riempiono le «aree grigie» grazie alla loro conoscenza del contesto al fine di valutare le opportunità), sul pensiero astratto (gli umani creano regole e categorie, mentre

l'AI è efficace nell'identificare classi di oggetti all'interno di categorie preesistenti). Per supportare questo cambiamento, gli executive dovranno sviluppare nuove pratiche a livello organizzativo, spostare la formazione dei manager da un focus sulle abilità di predizione a un focus sulle abilità di giudizio, nonché sviluppare processi manageriali che costruiscano team composti da intelligenze umane (*judgment focused*) e agenti artificiali (*prediction focused*).

Resta inoltre ai manager la capacità di pensare in termini di «*big picture*», di cogliere i tratti evidenti così come le sfumature di un quadro generale, di percepire la valenza e il senso di cambiamenti avvenuti nell'ambiente in cui l'organizzazione è immersa: queste abilità appartengono ancora solo all'umano. Se ne deduce che, se anche in alcune situazioni la decisione di tipo strategico potrà essere automatizzata, continuerà a essere necessario che sia uno stratega umano a prendere il timone, stabilendo la direzione da prendere e le scelte da adottare in quel determinato frangente: per esempio, quando una strategia adottata in precedenza non abbia più senso, quando l'automazione non sia appropriata per prendere le decisioni, quale ruolo macchine e persone debbano giocare.

3. L'integrazione tra umano e digitale e la cultura della sperimentazione

Nel contesto complesso e altamente dinamico della trasformazione digitale in atto, il cambiamento richiesto passa anche attraverso nuovi tratti culturali che dovranno caratterizzare nel futuro le organizzazioni.

Una delle sfide più attuali per gli executive, in particolare per i CEO, è comprendere come le tecnologie digitali, in particolare le *GenAI*, possano diventare «parte della squadra» insieme ai collaboratori umani: si renderà necessario definire le logiche di cooperazione con le macchine «intelligenti» e studiare nuove modalità di collaborazione tra intelligenza umana e artificiale. Sembrerebbe dunque che una delle sfide per i CEO e il top management, nelle prossime decadi, sarà supportare una cultura di *partnership tra intelligenza umana e artificiale*, sperimentando processi e pratiche efficaci di interazione e integrazione tra i due tipi di intelligenze. Compito degli executive sarà progettare tale alleanza, ponendosi domande quali: quali fini strategici vogliamo realizzare attraverso un processo decisionale aumentato dalla tecnologia? Quali tecnologie, persone e strutture occorrono per realizzarli? Come possono persone e macchine interagire in modo da potenziarsi a vicenda?

Affrontare tali sfide implica un cambiamento culturale nelle organizzazioni che dovrà basarsi anche su una nuova *cultura della sperimentazione*: ai CEO e a tutto il management sarà richiesto di focalizzarsi maggiormente su attività di ideazione, sperimentazione, prototipazione e innovazione, consapevoli che tali attività non dovranno più essere confinate a poche persone in unità organizzative dedicate, bensì

diventare diffuse e costituire una parte importante dell'attività manageriale a ogni livello. Accanto a hard e soft skill già note, le abilità manageriali dovranno orientarsi sempre più verso lo sviluppo di mentalità orientata al cambiamento, visione trasformativa, abilità di leadership e collaborazione: pensare creativamente e sperimentare diventeranno, in questa accezione, specifici task manageriali.

4. Gli executive alla guida della trasformazione digitale

La complessa trasformazione in corso richiede che le organizzazioni reagiscano, si adattino e, quando possibile, anticipino le tendenze per sfruttare appieno il potenziale di queste tecnologie e affrontare le sfide che ne derivano. Questa risposta da parte delle organizzazioni deve essere di tipo strategico: spetta infatti ai CEO, e agli executive in generale, maturare una visione d'insieme delle opportunità e delle minacce digitali e collegare tale quadro al modo in cui l'evoluzione tecnologica sta riconfigurando il paesaggio competitivo del loro business.

Le tecnologie abilitanti la trasformazione digitale hanno consentito, per esempio, di sviluppare nuovi modelli di business, tra cui quelli cosiddetti *platform-based*, ovvero progettati attorno al concetto di piattaforma, dove aziende e consumatori collaborano alla creazione di valore alternando, in modo fluido, il ruolo di fornitore a quello di acquirente e aprendo, di fatto, la porta a un'economia della condivisione (*sharing economy*), oggi evolutasi nel concetto più esteso di economia collaborativa. Altri modelli di business, servendosi delle tecnologie digitali abbinate a nuove proposte di valore e strategie di *pricing*, si fondano sul fornire prodotti riconfigurati come servizi *on demand*, anziché sulla loro vendita.

L'impatto che deriva dalla trasformazione digitale in atto non riguarda tuttavia solo la nascita di nuovi modelli di business, bensì agisce anche in termini di smaterializzazione delle filiere produttive, innovazione dei processi produttivi, ridefinizione delle modalità di relazione con i consumatori e con i mercati, integrazione tra processi fisici e tecnologie digitali attraverso un rinnovamento dei modelli organizzativi. In questo scenario, ben si capisce come la trasformazione digitale richieda uno sforzo strategico, altamente complesso e pervasivo a livello aziendale, in cui è richiesto che il CEO agisca come «motore» del cambiamento: spetta a coloro che ricoprono tale ruolo, infatti, promuovere, orientare e guidare la trasformazione, in discordanza con quanto avvenuto nel passato quando a formulare e implementare la cosiddetta *IT strategy*, spesso in un'ottica di miglioramento più che di rivoluzione, era compito del Chief Information Officer (CIO). A differenza di ciò che è avvenuto negli ultimi decenni, in cui i cicli di adozione di nuove tecnologie sono stati guidati dal responsabile della funzione sistemi informativi che, in una prospettiva di allineamento tra IT e business, sottoponeva al CEO diverse alternative per l'approvazione, oggi la

forza propulsiva al cambiamento deve arrivare da CEO illuminati: a loro spetta il compito di rinnovare le strategie e, d'intesa con i manager di primo livello e i CIO, guidare la trasformazione dell'azienda con nuovi obiettivi di business che includano specifiche previsioni di creazione di «*digital value*».

Nella fase successiva alla formulazione della strategia, l'implementazione richiede un processo di *change management* che include un ripensamento di infrastrutture, processi, sistemi informativi, competenze, ruoli, pratiche organizzative. In questo scenario, il CEO deve avere il ruolo di «coreografo» del cambiamento: anche la più chiara strategia digitale fallirà se le persone sono impreparate ad accoglierla e supportarla. Da un recente studio condotto da IBM Institute for Business Value - "2024 CEO Study" - sulle sfide che i CEO dovranno affrontare nella cosiddetta *generative AI era*, emerge che il 64% degli intervistati è consapevole che il successo di iniziative aziendali legate all'AI dipenda più dal fattore umano e dalla capacità di adozione delle persone che dalle tecnologie in sé: ciononostante il 61% dichiara che sta spingendo la propria organizzazione ad adottare sistemi di *GenAI* più velocemente di quanto le persone siano in grado di comprendere e assimilare. Dallo stesso studio emerge che, nonostante tre quarti dei CEO intervistati sostenga che affidabili sistemi di AI siano impossibili senza una efficace *AI governance*, solo il 39% dichiara di avere messo in atto effettive iniziative in tal senso.

Se ne deduce che mobilitarsi per questo tipo di cambiamento significa, inevitabilmente, scuotere lo *status quo* dell'organizzazione e, pertanto, gli executive *in primis* devono prepararsi a gestire l'azienda in modo differente.

La trasformazione digitale implica, dunque, un ampio cambiamento che parte dall'alto, da CEO in grado di immaginarsi il futuro e declinarlo nel proprio contesto aziendale a diversi livelli, ridisegnando le prospettive degli executive, riconfigurando l'organizzazione nel suo complesso, promuovendo un vero e proprio cambiamento culturale. Il ruolo strategico e la leadership dei CEO, in questo scenario, continueranno a essere decisivi proprio in ragione della complessità delle decisioni che devono affrontare: tali decisioni non potranno essere automatizzate da sistemi di AI, ancorché *GenAI*, ma proprio l'integrazione e l'interazione di tali tecnologie nel complesso sistema organizzativo al fine di generare valore saranno le sfide che i manager dovranno affrontare.

Bibliografia

- A.K. Agrawal, J.S. Gans, A. Goldfarb, «What to expect from artificial intelligence», *MIT Sloan Management Review*, 2017, 58(3), pp. 23-27.
- L. Baculard, «To lead a digital transformation, CEOs must prioritize», *Harvard Business Review*, 2 gennaio 2017, <https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize>.
- E. Brynjolfsson, A. McAfee, «The Business of Artificial Intelligence», *Harvard Business Review*, luglio 2017, <https://hbr.org/cover-story/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>.

cial-intelligence

- T.H. Davenport, «Rise of the strategy machines», *MIT Sloan Management Review*, 2016, 58(1), pp. 29-30.
- V. Gemmo, D. Isari, *Il ruolo manageriale nell'era digitale. Cambiamenti in atto nelle organizzazioni e scenari futuri del ruolo manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018.
- V. Gemmo, D. Isari, «Being a Strategy Maker in the Digital Era», *Economia & Management*, 2020, vol. 1, 43-49.
- L. Giraud, A. Zaher, S. Hernandez, A. A. Akram, The impacts of artificial intelligence on managerial skills, *Journal of Decision Systems*, 2023, 32(3), 566-599.
- IBM Institute for Business Value, «2024 CEO Study», Global C-suite Series, 29th edition, 2024.
- G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips, D. Kiron, N. Buckley, *Research Report: Aligning the organization for its digital future*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, giugno 2016, <http://sloanreview.mit.edu/digital2016>.
- V. Kolbjørnsrud, R. Amico, R.J. Thomas, «How Artificial Intelligence Will Redefine Management», *Harvard Business Review*, 2 novembre 2016, <https://hbr.org/2016/11/how-artificial-intelligence-will-redefine-management>.
- J. Peppard, B. Reich, M. Mocker, Special Issue Editorial: Boards of Directors and the Governance of Technology, *MIS Quarterly Executive*, 2023, 22(4), 5.
- M. Reeves, D. Ueda, «Designing the Machines That Will Design Strategy», *Harvard Business Review*, 18 aprile 2016, <https://hbr.org/2016/04/welcoming-the-chief-strategy-robot>.
- R. Shanks, S. Sinha, R.J. Thomas, *Judgement Calls*, 2016 https://www.accenture.com/t20160413t030904__w_/in-en/_acnmedia/pdf-12/accenture-strategy-workforce-judgment-calls.pdf.
- T.M. Siebel, «Why digital transformation is now on the CEO's shoulders», *McKinsey Quarterly*, dicembre 2017, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-transformation-is-now-on-the-ceos-shoulders>.
- H.A. Simon, *Administrative Behavior: a Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, Palgrave Macmillan, New York, 1947 (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958).
- J. Valacich, C. Schneider, M. Hashim, A. Carignani, V. Gemmo, F. Rajola, *Sistemi informativi e trend digitali*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2024.
- P. S. Varsha, How can we manage biases in artificial intelligence systems—A systematic literature review, *International Journal of Information Management Data Insights*, 2023, 3(1), 100165.

3.

GESTIONE DEL POTERE, CONQUISTA DELLA FIDUCIA

Emanuela Cirelli

Abstract: ciò che muove alla ricerca di una posizione lavorativa di vertice spesso produce conseguenze negative sul capitale fondamentale per far funzionare un gruppo, la fiducia.

Parole chiave: potere, fiducia

I test psicoattitudinali costituiscono uno strumento conoscitivo e di valutazione delle soft skill ampiamente utilizzato.

Entrando nel mondo del lavoro, ormai più di venti anni fa, questo tipo di prova mi sembrava addirittura divertente. La mia percezione e il punto di osservazione, oggi, sono notevolmente cambiati. Un aspetto su cui non avevo posto sufficiente attenzione, ad esempio, è la necessità di valutare la propensione al potere e la capacità di gestire questo fattore, sia a livello strettamente personale, che all'interno di un gruppo.

Forse in maniera un po' troppo infantile, ero sempre stata portata a pensare che le persone, soprattutto in un contesto lavorativo, si potessero tranquillamente suddividere in due categorie ben distinte: coloro che aspirano in maniera ossessiva al potere da una parte, coloro a cui avere potere non interessa minimamente, dall'altra. Nel mio approccio semplicistico, insomma, i primi identificano sempre e comunque i *cattivi*, i secondi i *buoni*.

Al solito, l'esperienza lavorativa mi ha insegnato, con le dovute eccezioni, che non è mai esattamente così. Saper gestire il proprio potere, utilizzare adeguatamente strumenti di delega e controllo, sviluppare e affermare la propria autorevolezza rappresentano caratteristiche imprescindibili di un buon manager. Ma non basta. È necessario sviluppare anche una sensibilità, sempre più raffinata, nel riuscire ad individuare la propensione al potere negli altri (siano essi collaboratori o capi. Tenere sotto osservazione questo fattore, ponendo ad esempio nella giusta considerazione l'analisi di alcuni comportamenti sintomatici e sviluppare strumenti opportuni per controbilanciarli, può rappresentare una buona tecnica per prevenire potenziali situazioni di conflitto all'interno di un team di lavoro, incanalare potenziali capacità organizzative, potenziare l'approccio al miglioramento, evitare il dissiparsi di energie produttive.

Un atteggiamento che passa spesso inosservato, e che può rivelarsi invece estremamente pericoloso è l'apparente flessibilità mentale o l'esagerata accondiscendenza, che nascondono invece il desiderio di carpire fiducia, ambire ad assumere a tutti i costi posizioni strategiche, conquistare il comando.

Con un pizzico di ironia, nel mio personalissimo gergo lavorativo, definisco la prima tipologia di individui "uomo/donna prezzemolo" (va bene un po' su tutto), la seconda tipologia "uomo/donna zerbino" (l'immagine dello zerbino rende al meglio).

Ad un'osservazione superficiale questi soggetti sembrerebbero a tutti gli effetti dei vincitori (mi viene subito in mente il protagonista de "Il conformista" di Alberto Moravia) ma in realtà, a medio-lungo termine, gli effetti collaterali di questo modo di interfacciarsi con un gruppo di lavoro si rivelano fallimentari, proprio perché ci si fa beffe di un valore che è fondamentale quando si lavora con gli altri: la fiducia. A lungo andare, infatti, l'atteggiamento di coloro che ambiscono solo al comando e alla supremazia viene percepito in maniera ben distinta dagli altri e viene ricambiato con scetticismo e ostruzionismo, più o meno velato.

Un team che percepisce che non può porre fiducia in uno dei suoi componenti ha sicuramente un problema, non lavora al meglio delle sue potenzialità, è portato a sprecare energia in attività che hanno come fine ultimo mettere all'angolo l'elemento di disturbo.

In contesti lavorativi in cui conta sempre di più saper collaborare con gli altri e fare *community*, l'aver magari raggiunto il tanto agognato *posto di comando*, ma essere, di fatto, isolato a tutti i livelli (non essendo accettato e apprezzato né dalla tua squadra né dai vertici) mi sembra un grande fallimento, forse il peggiore.

Le parole chiave restano autenticità, trasparenza, lealtà, spirito di collaborazione e condivisione.

Seguire questi principi implicherà maggior tempo per affermare le proprie capacità, ma le conquiste saranno più durature e, sicuramente, più fruttuose.

Lavorare in team, e soprattutto saperlo gestire, significa, oggi più che mai, sviluppare la consapevolezza che gli altri non sono risorse utilizzate, impiegate o, peggio ancora, manipolate, per raggiungere obiettivi. I traguardi si raggiungono insieme, valorizzando le persone e facendo crescere una squadra strutturata su valori ben condivisi. In quest'ottica, quindi, un buon manager non è tanto colui che sa comandare (o almeno non solo) ma colui che sa far crescere e sviluppare talenti.

Se questo, in fondo, è lo scopo, forse, andrebbe posta maggiore attenzione nell'impostazione e all'aggiornamento dei cari vecchi test psicoattitudinali, magari prendendone in giusta considerazione i risultati, prima di archivarli una volta per tutte nei fantomatici fascicoli dei dipendenti.

4.

IL NUOVO MANAGER: GRONDAIA O SOLIPSISTA?

Francesca Giannuzzi

Abstract: il ruolo del manager può essere inteso attraverso la metafora della grondaia. Raccoglie, incanala, orienta il flusso dei propri collaboratori. Metafora che ben mette in evidenza il senso del servizio e non del privilegio che deve sostenere l'attività del manager.

Parole chiave: solipsismo, Linee guida Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Assessment center, grondaia, don Tonino Bello

Partendo dalla lettura dell'articolo di Emanuela Cirelli *Gestione del potere, conquista della fiducia* (cfr. *infra*), i pensieri che veleggiavano dentro la mia testa da un po', sospinti dall'osservazione delle dinamiche lavorative, improvvisamente si allineano perché finalmente trovano un'ancora nell'esperienza autorevole dell'autrice. Dopo averlo letto, mi è venuto in mente da un lato Leopardi, dall'altro l'immagine della grondaia e le relative associazioni logiche.

L'articolo illustra con sagacia i meccanismi che si possono creare negli ambienti lavorativi a seconda non solo del manager a capo dell'unità organizzativa, ma anche a seconda del modo in cui lo stesso raggiunge il potere.

E qui ha senso parlare di dualità.

Si possono, infatti, sviluppare scenari completamente differenti in base non solo alla capacità del manager di saper gestire il proprio potere, ma anche alla propensione a vedere i propri collaboratori.

Cosa succede in un ambiente lavorativo se vengono favoriti, o quantomeno non ostacolati, i comportamenti dei collaboratori che agiscono per carpire la fiducia del capo, con atteggiamenti accondiscendenti, al fine di assumere posizioni strategiche? Gli altri lavoratori non solo percepiranno lo scollamento tra chi lavora nella direzione che soddisfa il proprio ego e chi opera in funzione del team, ma sentiranno maggiormente la distanza tra loro e il capo, incapace ai loro occhi di vedere queste

situazioni foriere di conflitto, oppure di saperle gestire nell'ottica dell'efficientamento dell'azione amministrativa. Avranno perso la fiducia non solo verso i loro colleghi, ma anche verso il loro superiore.

Come reagirebbero invece i collaboratori innanzi ad un superiore che sapesse distribuire le deleghe (sul punto, di grande ispirazione sono gli articoli di Gianni PenzDoria, *La delega: aspetti giuridici e manageriali dopo il nuovo CCNL*¹ e di Michele Toschi, *La delega dirigenziale nelle organizzazioni pubbliche, gli adulti e gli adultoidi: genesi del progetto AlterEGO*²), sapesse premiare i dipendenti a prescindere dal modo servizievole con cui gli stessi si approcciano a lui e riuscisse a ristabilire quell'equilibrio così necessario nel luogo lavorativo ma minato dalle ambizioni personalistiche dei suoi dipendenti? Si sentirebbero al sicuro in un ambiente che sa riconoscerli e proteggerli da chi può indebolire la salute del gruppo di lavoro, indirizzando le proprie energie nell'obiettivo comune, con maggior slancio e produttività. La prima fattispecie mi ha richiamato alla mente la poesia di Leopardi e il solipsismo per descrivere un manager che si comporta in quel modo: può aver raggiunto il così tanto agognato posto di comando, può avere un numero considerevole di collaboratori assegnati alla propria struttura, ma, di fatto, rimanere solo. Lo stesso dicasi per quei collaboratori che hanno perso la fiducia dei loro colleghi per i comportamenti innanzi descritti e poi si ritrovano loro stessi ai posti di comando all'interno della medesima realtà lavorativa. I loro colleghi non li apprezzeranno e, dunque, non li riconosceranno né come leader, né come superiori capaci di traghettare il team verso il raggiungimento di risultati. È su questo punto che si innesta la valutazione, non solo in termini di obiettivi di performance assegnati con target misurabili, ma anche in termini di benessere fisico, mentale e sociale di tutti i lavoratori.

Torniamo a Leopardi:

*“...Tu pensoso in disparte il tutto miri;
Non compagni, non voli,
Non ti cal d'allegria, schivi gli spassi;
Canti, e così trapassi
Dell'anno e di tua vita il più bel fiore.”*

Può risultare, e forse lo è, sacrilego piegare una poesia così famosa e importante della letteratura italiana all'associazione mentale che suscita la situazione in cui si può venire a trovare un manager o un futuro manager che perde la fiducia dei propri collaboratori. Ogni tanto, però, occorre guardare la realtà dei fatti e analizzare i numeri: quante richieste di trasferimento, quante mobilità, quanti trasferimenti si registrano in ambienti lavorativi disfunzionali? E tra quelli che rimangono, quanti lavoratori subiscono fortemente lo stress emotivo e devono assentarsi per malattia?

¹ <https://www.filodiritto.com/la-delega-aspetti-giuridici-e-manageriali-dopo-il-nuovo-ccnl>

² <https://www.filodiritto.com/la-delega-dirigenziale-nelle-organizzazioni-pubbliche-gli-adulti-e-gli-adultoidi-genesi-del-progetto-alterego> in cui si trova il link al Progetto AlterEGO

L'incidenza delle ripercussioni psicologiche nei lavoratori sulla produttività e sul benessere degli stessi è confermata non solo dalla crescente sensibilizzazione in tema di salute sociale e mentale, ma dalla stessa legge!

L'articolo 3 del decreto legge n. 80/2021 ha infatti riscritto l'articolo 28 del Testo Unico sul pubblico impiego, stabilendo specifici requisiti che i nuovi dirigenti dovranno possedere per accedere a questo ruolo: i bandi per l'accesso alla dirigenza pubblica dovranno valutare non solo il "sapere" ma anche il "saper fare" e il "saper essere", da accertare non solo tramite le classiche prove scritte, ma anche attraverso prove situazionali e colloqui motivazionali.

E così, al 28/09/2022, è stata raggiunta l'intesa in Conferenza Unificata sulle nuove linee guida elaborate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), introduttive di nuovi criteri di selezione ispirati a quelli utilizzati nel settore privato, dove alla valutazione delle sole conoscenze si accompagna anche una valutazione delle competenze, al fine di inserire nelle amministrazioni "dirigenti effettivamente capaci di esercitare il loro ruolo".

Strumento centrale nel nuovo assetto del reclutamento dei dirigenti risulta l'*Assessment center*, ampiamente utilizzato nel settore privato e nelle pubbliche amministrazioni europee e internazionali per la selezione del personale, che «ha l'obiettivo di analizzare e valutare, tramite l'osservazione del comportamento, il livello di possesso di un set predefinito di competenze comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico o un insieme di ruoli in una organizzazione».

Anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) conferisce alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici un ruolo fondamentale per l'ammodernamento e il rafforzamento della Pubblica Amministrazione.

Senza pretesa di esaustività nell'analisi di queste importanti Linee guida, è opportuno porre l'attenzione su come il modello di competenze dei dirigenti della PA italiana sviluppato dalla SNA ne individui 15 articolate in 5 aree:

- **Area cognitiva:** soluzione dei problemi, visione strategica, pensiero sistemico;
- **Area manageriale:** gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, guida del gruppo, promozione del cambiamento;
- **Area realizzativa:** decisione responsabile, orientamento al risultato;
- **Area relazionale:** gestione delle relazioni interne ed esterne, negoziazione, orientamento alla qualità del servizio;
- **Area del self management:** tenuta emotiva, self development e consapevolezza organizzativa.
- Tra le 15 competenze previste nel modello, occorre individuare - in coerenza con gli obiettivi da conseguire - quelle che, in aggiunta alle competenze *core*, meglio descrivono il profilo atteso.
- Le competenze *core* sono le sei considerate più rilevanti, che si raccomanda di includere sempre nel set inserito nei bandi per la selezione della dirigenza.

Quelle core sono relative a:

- **Soluzione dei problemi:** individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento;
- **Gestione dei processi:** strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate - economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali - tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire;
- **Sviluppo dei collaboratori:** riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa;
- **Decisione responsabile:** riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori – accountability;
- **Gestione delle relazioni interne ed esterne:** gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione;
- **Tenuta emotiva:** rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità).

In altre parole, di centrale importanza nella selezione dei dirigenti deve essere anche la valutazione della gestione delle relazioni interpersonali e delle emozioni.

Ritornando alle mie associazioni mentali, l'immagine che mi evoca la lettura di queste Linee guida e la visualizzazione della loro fedele e corretta applicazione nei concorsi per dirigenti è quella della grondaia...

Un manager "sano" non si sente acqua, ma grondaia, perché serve a far defluire le energie dei suoi collaboratori in modo corretto e con le giuste tempistiche verso l'obiettivo comune. Non ha pretese di onnipotenza e sa che da solo non va da nessuna parte, né agendo per soddisfare le proprie ambizioni personalistiche. Si sente strumento, al servizio, e può portare l'acqua piovana nei bacini di raccolta solo se supporta, contiene, è saldo, non presenta falle e cambia inclinazione per consentirne il defluire.

Il manager che oggi le PA sono chiamate a ricercare non considera i dipendenti assegnati alla struttura da loro diretta come pedine da usare o risorse da manipolare (per utilizzare le parole acutamente utilizzate da Emanuela Cirelli), per raggiungere obiettivi coincidenti con la loro crescita professionale, ma perché combacianti con la crescita del proprio gruppo di lavoro, della propria unità organizzativa e, infine, dell'istituzione per cui lavorano tutti. Sa che lui/lei è il mezzo, non i suoi collaboratori. Dopotutto, più alto è il gradino sul quale ci troviamo, più grande è il fardello che sopportiamo, in termini di responsabilità e di adempimenti: la solitudine non giova a sentirne meno il peso. Più prestigiosa è la posizione ricoperta, più l'approccio deve partire dal basso, con atteggiamento di umiltà, l'unico che spinge i collaboratori a sentirsi partecipi del processo e fautori del raggiungimento dei risultati prefissati. Per citare Papa Francesco che riportava don Tonino Bello: "Chi serve, salva. Al contrario, chi non vive per servire, non serve per vivere".

E il cammino del manager diventa il percorso di ogni persona che conduce la propria vita "non con arrampicate solitarie, ma solidarizzando con gli altri che, proprio per avanzare insieme, si danno delle norme, dei progetti, delle regole precise, a cui bisogna sottostare da parte di tutti. Se no, si rompe qualcosa...il tessuto di una comunione che, una volta lacerata, richiederà tempi lunghi per pazienti ricuciture". Sono le parole di don Tonino Bello a concludere questo articolo fatto di associazioni mentali che hanno spaziato dal Romanticismo alla meccanica dei fluidi, dal diritto agli esempi di uomini che meritano menzione per aver incarnato con le loro azioni ciò in cui hanno creduto.

5.

LEADERSHIP:

STRUMENTO CARDINE PER IL SUCCESSO

Vanessa Vendemiati

Abstract: la lettura di un testo di Raffaella Saporito è occasione di riflessioni su un tema sempre attuale come quello della leadership.

Parole chiave: leadership

Nell'ultimo ventennio nel linguaggio manageriale, per identificare la modalità di guida delle persone senza l'uso di autorità formale ci si affida spesso al vocabolo *leadership*. Avvicinandosi ad una sorta di intelligenza sociale e di autorevolezza, in un processo che conduce un gruppo di persone a perseguire un obiettivo. Azioni fondamentali come pianificazione, collaborazione, condivisione sono elementi fondamentali del successo di quella che viene comunemente definita *leadership agile*. Attraverso un processo definito da paradigmi, atteggiamenti e modelli, la leadership genera una visione comune tra persone che hanno un obiettivo individuale differente.

In questa ottica, il modo di sentire e coniugare pensieri delle persone, la visione di fondo che le lega reciprocamente e che le mette in rapporto con l'organizzazione, influenza largamente il modo di agire e quindi l'operato ed i risultati conseguiti in seguito.

Mentre il ruolo manageriale è esterno e ufficiale, il ruolo di colui che è *leader* non necessariamente lo è.

E dunque: "Con Leadership si intende una relazione sociale composta di tre elementi fondamentali: il leader, i seguaci e il contesto nel quale interagiscono. Talvolta il vero leader non è chi ricopre una posizione formale". È veramente così?

Termini come collaborazione, motivazione, coinvolgimento, guida, condivisione di *vision* e *mission*, esempio in alcune realtà hanno preso piede dalla fine del secolo scorso, mentre in altre sono ancora un tabù ed una minaccia al famigerato "Abbiamo sempre fatto così".

Il vero valore aggiunto di un leader risiede nella sua capacità di ispirare, motivare e creare un senso di scopo all'interno dell'organizzazione.

Anche nella Pubblica Amministrazione oltre che nell'ambito privato, la leadership deve evolversi per rispondere a peculiarità delle crescenti sfide sociali ed economiche.

Infatti, l'esigenza di coniugare risorse limitate, interessi pubblici, esigenze di trasparenza e crescente pressione per i risultati misurabili, richiede un approccio attraverso un modello di leadership che si pone oltre alla sola gestione dal punto di vista amministrativo, ma di carattere manageriale ed empatico.

Il ruolo di manager inteso come leader è fondamentale per creare un ambiente di lavoro inclusivo e valorizzante, nel quale ogni collaboratore si senta parte integrante e possa esprimere il proprio potenziale al meglio.

I leader che sapranno affrontare il connubio tra efficienza amministrativa e transizione digitale e coltivare una leadership empatica e inclusiva saranno in grado di attuare una trasformazione lavorativa nell'ottica di un'innovazione sociale e progresso sociale.

Questo entusiasmo riguardante l'importanza di una minuziosa analisi di leadership è confortata anche dalla recente lettura di un accattivante e gradevolissimo saggio di Raffaella Saporito – docente dell'Università Bocconi e della SNA – dal titolo *Public Leadership*. (v. Saporito R.; (2023), *Public Leadership*, EGEA, Milano).

Tale saggio propone interessanti spunti di riflessione sulle discrepanze fra leadership e management e anche su quali soggetti esercitino veramente la leadership nella PA. Inoltre descrive i cinque diversi stili di leadership che, per chi ne ha l'interesse, consiglio di approfondire tramite la lettura.

Lo stile di leadership di un individuo può essere influenzato da diversi fattori, come la personalità, le esperienze di vita, l'ambiente di lavoro e le aspettative culturali, da aspetti psicologici come l'autonomia, l'identità sociale, la motivazione intrinseca, i rinforzi esterni, l'affiliazione sociale e l'empatia.

Risulta particolarmente avvincente la connessione tra la capacità di leadership e l'intelligenza emotiva: essere in grado di maneggiare tali aspetti e di modularsi al contesto è fondamentale per adottare il corretto stile di leadership in diverse situazioni e per sviluppare relazioni positive e produttive.

Con l'occasione vi lascio con una domanda sull'importanza di attuare e di sviluppare modelli di leadership all'interno di vari contesti e ambiti. Ripensando all'ambito prettamente lavorativo o sociale quante volte vi è capitato di incontrare negli altri atteggiamenti di leadership?

Ispirare tramite l'esempio è sempre stato più produttivo che dirigere esclusivamente.

6.

PURCHÉ NE SIAN DEGNI

Claudia Fasso

Abstract: ricoprire un ruolo o una carica con dignità implica comprendere quali siano le motivazioni sottostanti all'ambizione, che può ruotare attorno a due fuochi: il potere come privilegio o il potere come servizio.

Parole chiave: dignitas

«Essere nominati direttori di qualcosa non fa di voi persone migliori di quello che siete! Prenderne atto e fare un passo indietro, invece, vi farebbe onore».

Un grido di rabbia e sdegno fuoriuscito dalle mura di una pubblica amministrazione.

Qualcuno doveva essersi imbattuto in un qualche dirigente poco degno, là dentro. E, nel suo sbotto, a quel qualcuno è pure riuscita una sintesi sorprendente del pensiero di Cicerone che, più di duemila anni fa, nel primo secolo avanti Cristo, ragionava sul concetto di *dignitas*.

In un bell'articolo di Maria Cristina Torchia del 30 settembre 2019, consultato sul sito web dell'Accademia della Crusca il 15 ottobre 2024, si legge che, per Cicerone, la *dignitas* stava in diretto rapporto con le cariche pubbliche e consisteva nel possesso delle qualità morali che rendevano un uomo adatto a ricoprire un incarico preminente nella società. Da qui, nel tempo, la parola *dignitas* passa a significare la carica in sé. Nel suo articolo, Torchia riferisce che il primo significato documentato della parola *dignità* è proprio questo: "carica elevata, alto ufficio che comporta onori, preminenza, autorità".

In effetti capita ancora di leggere espressioni come "*Raggiungere le più alte dignità nel governo*", "*La cerimonia si è svolta con la partecipazione delle più alte dignità civili e religiose*".

Prosegue Torchia osservando che in questo passaggio dall'astratto al concreto c'è uno spostamento di senso, per cui è il fatto stesso di ricoprire un certo ruolo nella società a conferire valore, prestigio, autorità, rispettabilità e non viceversa. A rafforzare quest'osservazione, dall'altra parte stanno gli *idioti*, ovvero gli individui privati, quelli senza cariche pubbliche. In questo caso, sorvoleremo sullo spostamento di senso, benché molto eloquente riguardo al rapporto non sempre di reciproca stima tra le due parti.

Senza scomodare le alte cariche pubbliche, lo spostamento della *dignità* dalla persona al ruolo si osserva anche tra coloro che ricoprono incarichi dirigenziali all'interno della pubblica amministrazione.

Spesso, ciò che motiva una persona ad aspirare a un posto di dirigente è, prima ancora del vantaggio economico, il prestigio sociale che da tale posto gli deriverà, unito a un'inebriante e abbagliante sensazione di potere. E proprio di un abbaglio si tratta: un dirigente non è al comando, ma al servizio. Ha l'arduo compito di creare le condizioni di lavoro idonee al raggiungimento del fine istituzionale dell'ente a cui appartiene. E lo deve fare nel rispetto della legalità, dell'imparzialità, dell'economicità e di altri nobili principi costituzionali, districandosi tra vincoli e pressioni di ogni sorta. Il solo potere che ha (tralasciando le inevitabili derive) è quello discrezionale, che gli consente di svolgere il proprio lavoro con ampio margine di autonomia decisionale, salvo poi motivare e rispondere di ogni scelta e azione compiuta. Scelte e azioni che hanno lo scopo di rimuovere gli ostacoli al buon andamento del servizio, trovare soluzioni efficaci e durevoli, valorizzare qualità, attitudini e competenze di chi fa squadra con lui, orientandole al fine ultimo istituzionale, l'erogazione delle prestazioni.

Orientare essendo a propria volta orientati.

Nell'accezione più estesa, il vocabolario Treccani definisce l'umanesimo come orientamento che riconosce la centralità dell'uomo e della sua dignità. E il motto di Umanesimo Manageriale 2.0 recita: la persona al centro dell'agire del manager etico. Forse a dire che c'è vita oltre il profitto? Si potrebbe allora affermare che il manager e il dirigente etici sono orientati al bene comune e lavorano per le persone. I punti cardinali della bussola che li aiuta a mantenere la rotta sono valori e atteggiamenti quali il rispetto reciproco, lo spirito di collaborazione, il senso di responsabilità e la fiducia.

Persone apprezzate e coinvolte difficilmente entreranno a far parte di quel 15% di lavoratori *attivamente disingaggiati*, quelli che la società californiana di analisi e consulenza Gallup, nel suo report 2024 sullo "State of the global Workplace", definisce come *lavoratori che mettono tempo ed energie per sabotare il lavoro e l'organizzazione*. Nella peggiore delle ipotesi, potrebbero decidere di fare il minimo sindacale, schierandosi nelle folte fila dei *non ingaggiati* (72%), ma almeno non remeranno contro. Allo stesso modo, utenti ascoltati e capiti non se ne andranno da un ufficio pubblico gridando rabbia e disprezzo.

E qui entra in gioco il 13% mancante poco più sopra, ovvero gli *ingaggiati*, che Gallup definisce come persone coinvolte ed entusiaste che fanno da traino per tutta l'organizzazione: sarà stato uno di loro ad ascoltare e capire gli utenti summenzionati? Riguardo agli *ingaggiati*, quel che conta è che sappiano valutare consapevolmente e con onestà le proprie attitudini, competenze e potenzialità. Essi, infatti, godono spesso di un alto indice di gradimento ai piani alti, dove salgono a chiedere, ottenendoli, incarichi per i quali non sempre sono adatti. Assumere un ruolo dirigenziale sapendo, in cuor proprio, di non possedere le competenze e le qualità necessarie, dovrebbe far tremare le vene dei polsi. Saper fare quel passo indietro invocato

dall'utente arrabbiato, rivelerebbe un lodevole buon senso. Purtroppo, più del buon senso, può fare la vanagloria.

Da qui, il diffondersi di una nube tossica in tutta l'organizzazione.

Per la scarsa visibilità causata dalla nube si può far ricorso alla bussola, puntando sul senso di responsabilità verso colleghi e utenti, che consentirà di aprire le finestre per far defluire la nebbia sostituendola con aria nuova e limpida; per la tossicità assorbita, invece, serve un antidoto. Andarsene per un po' offre un primo sollievo. Molti optano per l'abbandono definitivo. Per quelli che rientrano, l'antidoto è la condivisione di idee ed esperienze con persone, anche sconosciute, che siano immediatamente percepite come *felix*, feconde, *capaci di superare qualcosa di storto con qualcosa di generativo*. Qui è doveroso e gradito ricordare che il concetto di persone feconde viene da un balsamico articolo di Aldo Piccone, intitolato *Ancora sulla felicità. La terza via*, pubblicato il 12 giugno 2024 sul portale Filodiritto, nella rubrica UM 2.0, curata da Gianni Penzo Doria.

La consolazione, gli spunti di riflessione e la rinnovata energia che derivano dal confronto con persone felici risvegliano la fiducia che dare il meglio di sé, con tutta la dignità di cui si dispone, non è mai invano, tanto più in un'organizzazione *storta*.

7.

LE COMPETENZE DEL LEADER. SPUNTI SULLA GESTIONE DEGLI ERRORI

Daniela Bellemo

Abstract: anche il management è suscettibile di declinazioni in chiave di sostenibilità, soprattutto con riferimento alla gestione degli errori.

Parole chiave: sostenibilità, paura, errore

Con Umanesimo Manageriale si evoca l'immagine di manager che adottano un approccio umanistico nella gestione aziendale, ponendo la persona al centro delle decisioni. In questo modello, il lavoratore non è solo una risorsa, ma un individuo valorizzato e rispettato, mentre l'azienda diventa uno strumento per promuoverne anche il suo benessere e la sua felicità. Si tratta di manager empatici, attenti alle esigenze dei collaboratori, che creano un ambiente di lavoro inclusivo e supportano chi affronta difficoltà, promuovendo fiducia e collaborazione all'interno di gruppi incentivanti.

Tutto perfetto, allora? L'evoluzione della leadership è giunta al suo compimento? Non proprio. Oggi essere un manager è più complesso che mai, richiedendo competenze sempre più diversificate. Per questo è necessario sperimentare un modello di management che, pur mantenendo fermo l'obiettivo del risultato aziendale, sia in grado di integrare la centralità della persona.

L'idea che tutti siamo utili ma nessuno è indispensabile ha ormai lasciato spazio a politiche di inclusione, work-life balance e retention che valorizzino ogni risorsa dell'organizzazione. Si tratta di un equilibrio delicato tra le esigenze dell'azienda e quelle dell'individuo, dove il manager umanista funge da guida nel raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso la massima valorizzazione del personale. Legame oramai comprovato da dati e studi: dove c'è soddisfazione del personale l'azienda è più produttiva e resiliente ai cambiamenti.

Il concetto di Umanesimo Manageriale ha preso forma in anni recenti, con progetti come quello avviato nel 2015 per il management dell'Università degli Studi dell'Insubria, che ne ha coniato il nome, ma si colloca all'interno di una tendenza più ampia che tende ad una maggiore consapevolezza dell'importanza della dignità e della soddisfazione del personale.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi membri dell'ONU, stabilisce 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

(SDGs), e tra questi, due in particolare dettano linee guida alla leadership umanistica:

- **Obiettivo 8**, finalizzato alla promozione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, garantendo occupazione piena e dignitosa per tutti.
- **Obiettivo 5**, finalizzato al raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze.

In questo contesto, il manager è chiamato a promuovere politiche di inclusione, uguaglianza di genere e benessere del personale, adottando standard come la Norma UNI/PDR 125, che molte aziende stanno implementando per garantire la parità di genere e una cultura aziendale inclusiva. Questo comporta una formazione diffusa dei dipendenti su tali valori e promuove il benessere diffuso e la creazione di ambienti accoglienti verso la diversità.

L'Agenda 2030 prevede anche l'impegno per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. L'Europa, attraverso il Green Deal Europeo, sta lavorando per creare un sistema economico-finanziario sempre più sostenibile, che renda le imprese consapevoli e responsabili del proprio impatto sul pianeta.

In questo contesto, il Consiglio Europeo ha approvato nel dicembre 2022 la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), una direttiva che obbliga le aziende a rendicontare in modo più trasparente il loro impatto in ambito di sostenibilità. Le imprese, quindi, dovranno includere nella loro rendicontazione non solo i dati finanziari, ma anche quelli legati a fattori ESG (ambientali, sociali e di governance), lungo l'intera *value chain* (catena del valore).

L'obiettivo è assicurare che tutte le attività aziendali, attraverso fornitori, clienti e dipendenti, siano sostenibili e rispettose dell'ambiente e delle persone. Così, la sostenibilità non è solo un tema ambientale, ma anche sociale, ponendo l'essere umano al centro della trasformazione aziendale verso un futuro più responsabile e inclusivo. Già la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, proclamata nel 2000 e nota come Carta di Nizza, sanciva all'articolo 1 che la dignità umana è inviolabile e deve essere rispettata e tutelata. Questo principio indica chiaramente l'importanza della dignità umana in ogni contesto, compreso quello lavorativo.

In risposta a questo, molte organizzazioni – anche su spinta legislativa – hanno introdotto la figura del/della Consigliere di fiducia, che ha l'incarico di ricevere segnalazioni su discriminazioni, molestie o mobbing e di intervenire per risolverle. Altre aziende all'avanguardia hanno istituito Punti di Ascolto gestiti da psicoterapeuti per fornire assistenza ai dipendenti in difficoltà o incentivano specifici percorsi di coaching per promuovere l'autoconsapevolezza e il benessere professionale dei dipendenti.

Richiamiamo anche l'Accordo quadro europeo del 2004 dove si definisce lo stress dal lavoro-correlato (SLC) come una condizione che può causare problemi fisici, psicologici o sociali, derivante dal fatto che le persone non riescono a soddisfare le aspettative riposte in loro. In Italia, il D. Lgs. 81/2008 obbliga i datori di lavoro a valutare e gestire il rischio di stress lavoro-correlato SLC, equiparandolo agli altri

rischi per la salute e sicurezza sul lavoro.

La recente normativa sul whistleblowing, D. Lgs. 24/2023, ad integrazione di quanto già previsto con strumenti diversi per il settore pubblico e privato, garantisce la protezione di chi segnala illeciti sul posto di lavoro e si inserisce in questo quadro di tutela del benessere e della motivazione del dipendente in quanto può denunciare situazioni di disagio in contesti compromessi.

Un'innovazione significativa nel mondo del lavoro, accelerata dalla pandemia di COVID-19, è lo smart working, che offre una maggiore flessibilità e opportunità di benessere per i dipendenti. Se gestito con empatia e assertività, lo smart working, nel modello ibrido, può migliorare le performance aziendali e favorire l'equilibrio tra vita personale e lavorativa.

Sfidante per l'Umanesimo Manageriale nel mantenere la centralità dell'uomo nel mondo del lavoro è l'adozione di tool di intelligenza artificiale (IA).

L'IA potrebbe trasformare radicalmente le operazioni aziendali, ma affinché la persona rimanga al centro dei processi ed il ruolo dei leader resti rilevante, è necessario un dibattito approfondito sulle nuove competenze richieste ai leader ed alle squadre. L'argomento merita una trattazione separata, data la complessità e le implicazioni delle tecnologie generative dell'IA.

Da ultimo si rileva che si è in un contesto di competizione globale in una società multietnica per attrarre i talenti e figure professionali specialistiche; pertanto, il manager deve favorire contesti molto generosi ed attrattivi per trattenere il personale competente nell'organizzazione.

Ricordiamo infine particolari dinamiche, anche psicologiche, che caratterizzano l'accesso al mondo del lavoro della fascia più giovane della popolazione.

Le competenze specialistiche attese dai manager per gestire il contesto socio-tecnico-economico illustrato si danno dunque assodate (anche se non possono esserlo del tutto), mentre le competenze trasversali richieste ai leader che abbracciano un approccio umanistico dovranno necessariamente includere:

- **Visione:** chiara visione del futuro e la capacità di comunicarla efficacemente;
- **Empatia:** capacità di comprendere i bisogni e le emozioni dei membri della squadra, creando un ambiente di fiducia;
- **Resilienza** (antifragilità): avere la capacità di adattarsi e superare le difficoltà;
- **Comunicazione efficace:** saper trasmettere messaggi chiari e motivanti;
- **Capacità di delega:** saper valorizzare le competenze dei membri della squadra, permettendo loro di crescere;
- **Autenticità e integrità:** saper agire con trasparenza e coerenza, mantenendo la fiducia del gruppo.

In particolare, il manager deve saper individuare ed affidare ai collaboratori chiari e raggiungibili obiettivi misurabili e coerenti con le loro competenze, qualità e limiti. In questo sfidante contesto, può essere interessante approfondire una competenza particolare del leader, e cioè la gestione dell'errore o della manchevolezza dei collaboratori (e perché no, anche della propria).

È proprio nella sfida della gestione dell'errore, nel superamento dei fallimenti e nella resilienza che l'Umanesimo Manageriale può dare un senso a sé stesso, differenziandosi rispetto ad altri stili emergenti. È come si riesce a far superare i limiti di ciascun componente della squadra senza denigrazione e scarto, prestando attenzione alle attitudini e alle necessità, che rende differente uno stile di manager da un altro. Il leader deve saper riconoscere i punti di forza dei collaboratori ed affidare attività dove ogni componente della squadra può meglio esprimersi evitando, ove possibile, mansioni inadeguate per le sue caratteristiche.

Permettere la fragilità è estremamente faticoso e il leader può vedere, erroneamente, la sua gestione come un rallentamento delle attività in corso o come debolezza del sistema. Un leader umanista sa invece riconoscere le competenze e i talenti dei propri collaboratori, ma anche accettare i loro limiti e peculiarità, sa ascoltare e gestire le debolezze con gentilezza.

La gestione dell'errore (quello in buona fede) non deve tradursi dunque in una sanzione o esclusione, ma in un'opportunità di crescita ed apprendimento; la persona non deve temere il giudizio da parte del leader e dei componenti della squadra mentre lavora e si confronta, deve essere sereno e sicuro (anche nella sua insicurezza). Fallire non deve essere un problema!

Non dimentichiamoci che è la paura, e in particolare è la paura del giudizio l'emozione più debilitante delle persone. È nell'assenza della paura che "la persona al centro" riesce ad esaltare la propria creatività e a dare il massimo della propria potenzialità e sentirsi, perché no, anche felice.

Non è sufficiente trasmettere gentilezza e fiducia, ma è necessario dimostrare la fiducia nei fatti anche in caso di errori, senza denigrazione, scarto o esclusione, pur fornendo chiari feedback assertivi e fermi.

Un sorriso e una pacca sulla spalla sono sempre ben accetti, ma nel tempo non sono sufficienti come modalità di gestione benefica per il team. Non si deve allo stesso tempo demotivare chi si dimostra sempre all'altezza dei compiti assegnati.

Sta proprio nella ricerca dell'equilibrio tra feedback e gestione della premialità il difficile compito del manager poiché sta proprio nella delusione, la non accettazione delle proprie insicurezze, la mancanza di feedback chiari nonché il non vedere accreditato il proprio lavoro a creare insoddisfazione e malumore, a portare persone inizialmente scalpitanti a fuggire da coinvolgimenti e responsabilità fino a dimissioni volontarie.

Sulla delega è bene esplicitare che non ci deve essere controllo pressante da parte del manager. Durante l'esecuzione dell'attività delegata non si deve interferire su "come" questa venga eseguita, in quanto ambito di manovra lasciato alla discrezionalità del soggetto delegato, salvo non venga richiesto in forma esplicita. In questo caso non ci deve essere il giudizio, ma il leader si confronta senza far sentire inadeguato il delegato.

Pungoliamo poi su un concetto ovvio, ma che spesso non lo è: l'integrità del leader è cruciale anche per evitare la valorizzazione di comportamenti manipolatori.

Sebbene alcune tecniche manipolative siano talvolta scambiate per abilità comuni-

cative, un vero leader umanista deve rifuggire da questi comportamenti, ponendo invece l'accento su autenticità e trasparenza.

Un esempio ispiratore di leadership umanistica è Satya Nadella, CEO di Microsoft, che ha trasformato la cultura aziendale promuovendo empatia, inclusione e un approccio di crescita continua, enfatizzando l'importanza di apprendere dai fallimenti.

8.

L'ERRORE COME ATTO DI AMORE: UN APPROCCIO TRASFORMATIVO

Valentina Albertazzi

Abstract: l'errore non è solo un mancare il bersaglio. Esso segnala un sottostante movimento di apertura all'ignoto, in una prospettiva di speranza.

Parole chiave: errore, comfort zone, feedback, speranza

Sommario: 1. Introduzione; 2. Uscire dalla comfort zone: il terreno fertile dell'errore; 3. L'errore come feedback per il miglioramento; 4. Trasformare il negativo in positivo: una prospettiva di speranza

1. Introduzione

L'errore! Quel delizioso inciampo sul tappeto della vita, quella figuraccia che diventa il nostro biglietto da visita in certe situazioni imbarazzanti. Eppure, dobbiamo smettere di vedere l'errore come il nemico giurato del nostro orgoglio.

In una calda sera di settembre, durante un conviviale incontro tra un professore di lingua e letteratura greca e un docente di archivistica e di diplomatica, si discuteva degli errori degli studenti durante le lezioni e in sede di esame. Tra risate e ilarità generale, il professore di letteratura greca intervenne in difesa degli "amati" studenti, esprimendo un concetto dirompente: "Errore, sì... ma come dico sempre ai miei studenti, soprattutto quelli che per la prima volta all'università approcciano la lingua greca, in fondo l'errore è pur sempre un atto di amore."

Ecco l'approccio trasformativo. L'errore è spesso visto come un fallimento, un passo falso da evitare, un ostacolo nel cammino verso il successo. Tuttavia, se adottiamo una prospettiva più profonda e comprensiva, l'errore può essere interpretato come un atto di amore verso sé stessi e gli altri.

L'errore come atto di amore è un concetto meraviglioso: siamo così tentati ed entusiasti di intraprendere un nuovo cammino, di affrontare una nuova esperienza, che siamo pronti a sbagliare. Sì, l'errore dimostra tutta la nostra caducità e difficoltà, ma

anche la nostra volontà, un chiaro esempio di volizione: pronti ad accettare tutto, anche di sentirsi inadeguati.

2. Uscire dalla comfort zone: il terreno fertile dell'errore

Sbagliare significa essenzialmente alzarsi dal comodo divano della *comfort zone* e tuffarsi nel vuoto senza paracadute. “Dai, cosa può andare storto?” ci diciamo, con quel sano ottimismo che ci fa sopravvalutare le nostre capacità. E poi, eccolo lì, l'errore: pronto a ricordarci che forse dovevamo fare un ripasso prima di buttarci. Ma al contempo esso segnala un gesto di amore verso ciò che non conosciamo bene, il lasciare il certo per l'incerto. Un ignoto che ci affascina tanto da essere pronti a sentirci inadeguati pur di provare. Una sorta di umiliazione creativa.

L'errore nasce spesso quando abbandoniamo il terreno sicuro, quello in cui ci sentiamo protetti, lontani dalle incertezze e dalle paure che derivano dal nuovo e dall'ignoto. Tuttavia, restare lì troppo a lungo comporta il rischio di stagnazione. Per evolvere, sia personalmente che professionalmente, dobbiamo accettare di commettere errori. Uscire dalla *comfort zone* significa affermare il proprio desiderio di crescita, imparare nuove competenze, esplorare territori inesplorati.

In questo senso, l'errore è un atto di amore verso il nostro potenziale futuro: ogni sbaglio ci avvicina alla nostra versione più evoluta, più completa e più autentica.

3. L'errore come feedback per il miglioramento

L'errore, in fondo, è come quel parente che non vedi mai ma che si presenta sempre ai pranzi di famiglia con consigli non richiesti. Fa male, ti irrita, ma in fondo ha ragione.

Uno dei concetti più potenti legati all'errore è che non è fine a sé stesso, ma rappresenta un'importante fonte di feedback. Invece di demonizzare gli errori, possiamo trasformarli in strumenti preziosi per il miglioramento personale e collettivo. Quando qualcuno commette un errore, non dobbiamo vederlo come una dimostrazione di incapacità, ma come un'opportunità per offrire supporto, guida e incoraggiamento. Il feedback sull'errore è lì per ricordarci che sì, siamo umani e no, non siamo ancora perfetti. Ma ehi, almeno ci proviamo! E quando sbagliamo, diamo anche agli altri la grande occasione di sentirsi superiori per un momento. È un atto generoso, se ci pensiamo.

Questa prospettiva non solo migliora l'autostima delle persone, ma aumenta anche il loro coinvolgimento. Un errore ben gestito diventa una leva per motivare e stimolare chi lo ha commesso, rendendolo più consapevole e capace di affrontare sfide future.

L'errore, in questo senso, non è la fine di un percorso, ma l'inizio di una nuova fase di apprendimento e crescita.

Se l'errore è il portato della voglia di provarci, anche il riscontro può essere orientato non solo a correggere e spronare, ma anche a riconoscere l'amore verso la nuova esperienza. Questo atto non è solo un rischio, ma diventa un segnale di crescita, di desiderio di miglioramento e di apertura verso nuove possibilità.

4. Trasformare il negativo in positivo: una prospettiva di speranza

Un altro aspetto fondamentale di questo concetto è la capacità di trasformare ciò che sembra negativo in qualcosa di positivo. Spesso, quando vediamo accadere qualcosa di spiacevole, ci fermiamo al suo aspetto più superficiale. Ma cosa accade se ci spingiamo oltre l'apparenza? Se usciamo fuori dagli schemi?

Ottimismo allo stato puro! Quando facciamo un errore clamoroso, invece di essere contriti, possiamo benissimo dire: "Beh, almeno ora so come NON si fa!"

Prendiamo l'esempio dell'ambulanza che attraversa la città a sirene spiegate. L'istinto ci porta a pensare immediatamente che ci sia stato un incidente o che qualcuno stia soffrendo. Ma, allo stesso tempo, quell'ambulanza potrebbe anche portare una donna in travaglio, pronta a dare alla luce una nuova vita. La stessa situazione, letta da una prospettiva differente, cambia completamente di significato.

Lo stesso vale per gli errori: invece di concentrarci solo sul loro lato negativo, possiamo sforzarci di cogliere il valore nascosto, la lezione che ci offrono e l'opportunità di crescita che portano con sé. Ogni errore, se interpretato correttamente, può diventare un trampolino verso nuove scoperte e miglioramenti.

In conclusione, l'errore non è un nemico da combattere o una macchia sul nostro cammino. È un atto di amore verso il nostro desiderio di migliorare e di imparare. È un feedback prezioso che ci invita a riflettere e a crescere. Ed è un segnale che, anche nelle situazioni più difficili, esiste sempre una prospettiva di speranza e trasformazione.

Alla fine, l'errore è il nostro compagno di vita, l'amico goffo che ci fa ridere e riflettere. È un atto di amore verso noi stessi e verso gli altri, un modo per dire: "Guarda quanto ci tengo, sono persino disposto a fare figuracce per imparare!"

Sbagliare è umano, ma abbracciare l'errore come un'opportunità è un atto d'amore verso noi stessi e verso chi ci sta intorno.

9.

VIVERE I PROCESSI COME STRUMENTO DI UMANIZZAZIONE

Erika Leonardi

Abstract: i processi, e la loro tradizionale rappresentazione in termini di input e output, possono essere osservati e riletti a partire dalle persone.

Parole chiave: processo, squadra, cliente interno, fornitore interno, motivazione

Sommario: 1. Dal fulgido passato all'attualizzazione; 2. La focalizzazione sulle persone; 3. I riflessi all'interno; 4. Le ricadute sulla motivazione; 5. L'impatto nel vissuto

Il concetto di processo ha un ricco passato che oggi richiede una rivisitazione, in risposta ai cambiamenti degli scenari storico, economico ed informatico. Sta vivendo un momento di gloria in quanto rappresenta uno strumento valido per governare i cambiamenti e, parallelamente, per promuovere la valorizzazione e l'ottimizzazione delle risorse, le persone *in primis*.

1. Dal fulgido passato all'attualizzazione

La definizione tradizionale di processo ha come parole chiave: attività correlate, input, output, trasformazione. È una visione corretta ma incompleta. È certamente

vero che quando usiamo il termine processo evochiamo una trasformazione, cui contribuiscono, in relazione al contesto diversi elementi: attrezzature, informatizzazione, infrastrutture, macchine, energia, persone, ecc. Manca però l'evidenza di un elemento cruciale: la persona, ovvero chi svolge le attività per generare la trasformazione. Per essere più precisi, si deve parlare di un gruppo di persone che, guidate dal *process owner*, si impegnano a svolgere le attività che generano la trasformazione. Non ci siamo ancora. C'è un buco legato nuovamente all'elemento persona: il soggetto che riceve l'output, ovvero il cliente del processo (Fig.1).

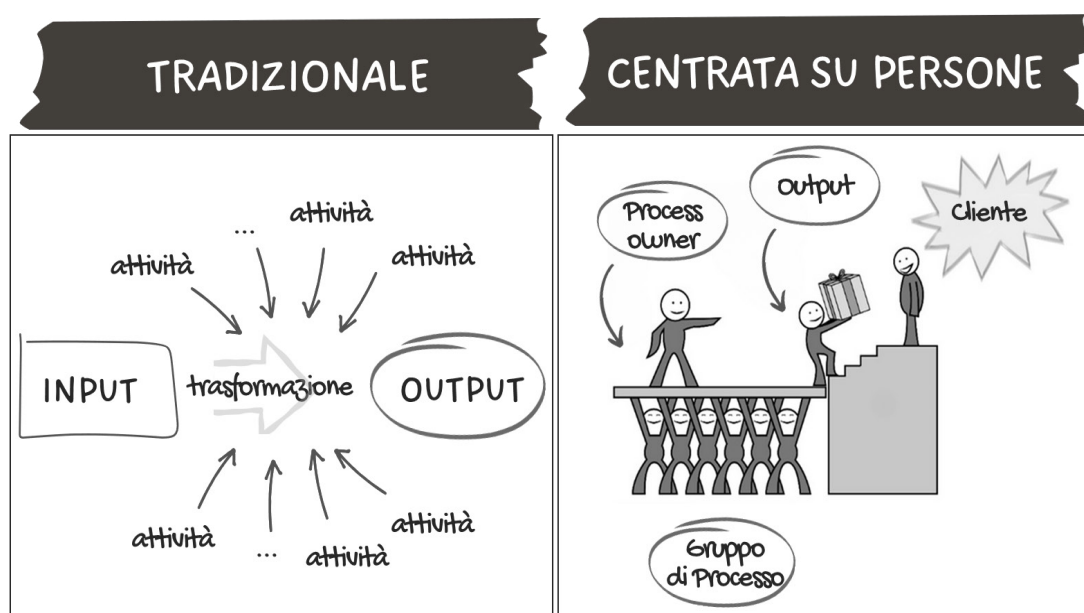


Fig. 1 – Definizione di processo. Erika Leonardi, Per erogare un servizio eccellente. Il segreto del successo: coinvolgere attivamente il cliente, Franco Angeli, 2024.

Arricchendo così la visione, approdiamo ad una definizione che mette bene a fuoco le caratterizzazioni del processo: “Come un gruppo di persone che, svolgendo attività correlate, genera una trasformazione, per produrre un risultato specifico destinato al cliente del processo”.

2. La focalizzazione sulle persone

I processi che impattano maggiormente sulla soddisfazione del cliente finale di un'organizzazione, coinvolgono persone di aree diverse. Questa eterogeneità rappresenta un punto di forza ma, nel contempo, anche di criticità. La presenza di soggetti di varie estrazioni permette di affrontare un tema da più punti di vista, ad esempio: tecnico, amministrativo, legale, normativo, ecc. Questa visione fa sorgere

un interrogativo: possiamo dare per scontato che persone di varie aree riescano a dialogare nonostante le diversità relative alle competenze, linguaggi, metodi, obiettivi ecc.? La risposta negativa è scontata!

Questo aspetto evidenzia la necessità di creare un contesto di taglio culturale per valorizzare il concetto di processo. È necessario guidare le persone a cogliere il valore di questo strumento affinché abbiano la disponibilità di mettersi in discussione per vivere responsabilmente il proprio ruolo, all'interno di un gruppo.

Nella disamina di un processo si deve partire dal cliente del processo stesso. È colui che ha bisogno di quell'output per poter adempiere ai suoi compiti. Questo è il risultato della collaborazione fra più soggetti, laddove ognuno ha un preciso ruolo. Pertanto è lecito assimilare il processo ad un gioco di squadra. Tutti sono egualmente importanti, anche chi è chiamato a svolgere un'attività soltanto. Non sempre la trasformazione riguarda la materia prima, come in ambito manifatturiero. L'oggetto della trasformazione possono essere le informazioni che vengono arricchite nel passare da un soggetto all'altro. Pertanto possiamo assimilare il processo ad una forma di comunicazione interna.

Prendiamo come esempio il "Processo Gestione dei Docenti a Contratto" del mondo accademico: racconta la trasformazione di una situazione carente per la copertura dell'offerta formativa in assegnazione dell'incarico, grazie ad attività coordinate che trasformano informazioni.

3. I riflessi all'interno

La focalizzazione sulle persone è la leva che umanizza il concetto di processo, liberandolo da una fredda visione meccanicistica. L'esito è sempre affidato prioritariamente alle persone, anche laddove ci sono ingenti investimenti su apparecchiature, informatizzazione, tecnologie, ecc. Ognuna è portatrice delle sue competenze e potrà dare un contributo specifico. Ma non basta: questa visione è ancora miope! La persona che lavora per processi deve anche essere in grado di curare le relazioni con gli altri, in quanto è coinvolto in un passaggio di informazioni. Questa posizione viene rappresentata con le dizioni di: cliente interno e fornitore interno. Ovvero, quando la persona riceve indicazioni/informazioni da un collega, indossa il cappello di cliente interno. Dà il suo contributo e passa il testimone ad un altro: indossa qui il cappello di fornitore interno (Fig. 2). Dalla chiarezza dei contenuti, specifiche e tempi ha origine la fluidità del processo. Contestualizziamo questo doppio ruolo con un esempio. Ipotizziamo che Luisa aspetta da Luigi i dati per redigere una relazione, che invierà a Marcella. Se Luigi fornisce le informazioni corrette e per tempo, agisce da bravo fornitore interno di Luisa, sua cliente interna. Se invece fa più invii, con eccesso o carenza di dati, Luisa dovrà dedicare tempo in più, con una nuova richiesta o con una sua rilavorazione. Redatta la relazione Luisa entra nel ruolo stavolta di fornitore interno quando trasmette la relazione a Marcella.



Fig. 2 – Doppio ruolo. Erika Leonardi, *Comunicazione interna e processo. Come disegnare il diagramma di flusso con ZoomUp*, Franco Angeli, 2020.

Questa dinamica è il cuore del processo. Affinché tutto avvenga nel modo ottimale deve esserci chiarezza nelle relazioni su: chi, cosa, come, quando, dove. Il ruolo di cliente o fornitore interno è indipendente dal livello gerarchico: il Direttore Generale è cliente interno quando riceve una richiesta di autorizzazione, per diventare fornitore interno quando esprime il suo parere.

La visione del processo come gioco di squadra, governato dalla comunicazione interna, deve diventare di proprietà di tutti. Si comprende così che le proprie competenze risultano valorizzate proprio dall'appartenenza al gruppo: grazie alle eterogeneità dei contributi si può creare la soluzione necessaria al cliente del processo.

4. Le ricadute sulla motivazione

Nella descrizione del processo, il gruppo di persone coinvolte comprende in cosa consiste il proprio contributo e con chi deve entrare in relazione. A tal fine è vantaggioso ricorrere al Diagramma di Flusso Interfunzionale che mette in evidenza la costituzione del gruppo di processo, i compiti di ogni persona e le relazioni che intercorrono per generare la trasformazione delle informazioni finalizzata a dare la soluzione al destinatario del processo (Fig.3).

Vedere la rappresentazione della dinamica del processo, detta mappatura, ha un grosso vantaggio: consente a tutte le persone di avere la stessa conoscenza e di vedere in modo chiaro e preciso il proprio contributo e quello degli altri.

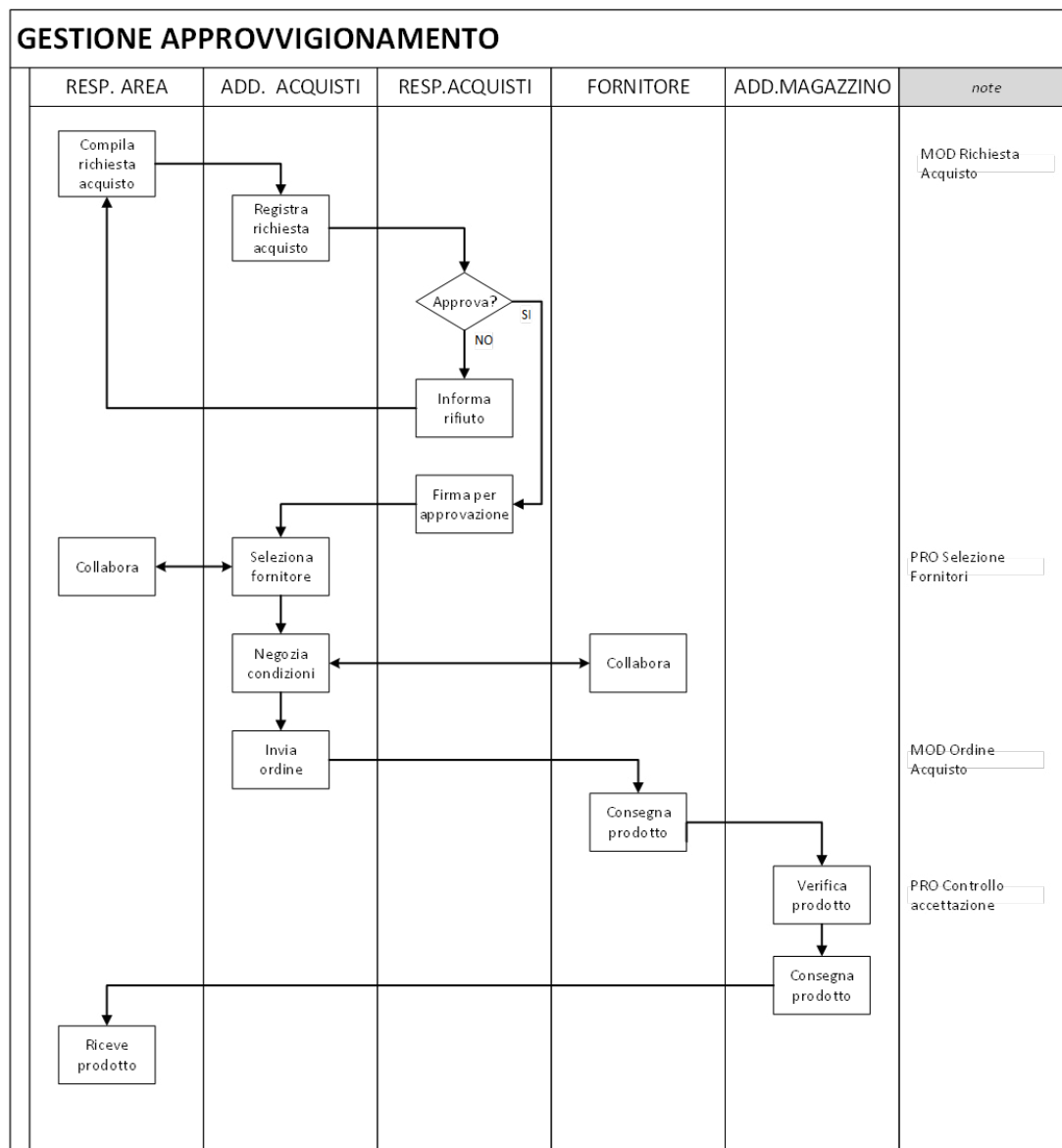


Fig. 3 – Diagramma di Flusso Interfunzionale. Erika Leonardi, *Comunicazione interna e processo. Come disegnare il diagramma di flusso con ZoomUp*, Franco Angeli, 2020.

Vedendo così rappresentato il gioco di squadra, si può inseminare il concetto di responsabilità solidale nei confronti dell’output: è andato tutto al meglio? Bene, merito di tutti. Non è andato bene? L’insuccesso ricade su tutti. In quest’ultimo caso non si va alla ricerca di “chi” ha sbagliato, ovvero del colpevole. Si lavora invece alla ricerca della causa: “cosa” non ha funzionato.

Conoscere la finalità del proprio agire, conferisce motivo di autogrificazione. Ad esempio, in una ASL un membro del gruppo di processo, nel descrivere il proprio

contributo, ha risposto: “Compilo un modulo”. Risposta asettica! Dopo una breve indagine abbiamo concluso che l’attività consisteva nel riportare nel modulo le esigenze di supporti di un cittadino affinché il collega tecnico potesse fornirgli aiuto nel concreto. Le si sono illuminati gli occhi. Alla fine del riesame e del racconto del processo mi sento spesso dire: “Adesso so a cosa serve quello che faccio!”.

Avere chiarezza sul proprio contributo e avere la visibilità del destinatario del gioco di squadra, sollecita la motivazione ad agire con senso di responsabilità. Descrivendo il processo nella procedura le persone trovano le regole del gioco. È un aspetto di cruciale importanza: la persona sa quando vince, quando perde, ed è consapevole di poter dare un suo originale contributo nel miglioramento del processo.

5. L’impatto nel vissuto

Vedere al centro del processo la persona, genera cambiamenti molto incisivi. Se il processo è il motore di tutte le organizzazioni, il ruolo della persona risulta fortemente rilanciato e valorizzato.

Contestualizziamo questo approccio.

Il lavoro impegna gran parte della giornata di ognuno di noi. Se viene percepito come un dovere, le ricadute saranno sterili. Se invece è vissuto come il piacere di fare le cose utili e il potere di farle al meglio, la persona riesce a darsi una carica grazie ai risultati che ottiene. Applicando la visione del processo come gioco di squadra alimentato da comunicazione interna, si creano le basi per un vissuto del lavoro molto positivo e foriero di crescita personale e quindi dell’organizzazione stessa.

Vivendo i propri processi in modo responsabile, sentendosi così protagonisti all’interno di un gruppo, la persona trova un sereno equilibrio a più livelli:

- con sé stesso, in quanto vive con orgoglio il suo ruolo vedendo in modo chiaro il proprio contributo;
- con i colleghi, in quanto riesce a stabilire proficue relazioni di cliente e di fornitore interno;
- con l’azienda nel suo complesso, in quanto apprezza l’introduzione dell’approccio per processi non solo come strumento manageriale, ma anche come leva culturale.

L’attualizzazione del processo agli stili lavorativi e agli apporti tecnologici si rivela dunque molto potente nel valorizzare la persona in chiave integrata con i colleghi.

IL MANAGER A SERVIZIO

(parte seconda)

10.

VALORE PUBBLICO: UNA SFIDA GENERAZIONALE

Vanessa Vendemiati

Abstract: le pubbliche amministrazioni non erogano solo servizi, ma sono chiamate a creare valore pubblico.

Parole chiave: valore pubblico (interno ed esterno)

Sommario: 1. Valore pubblico: sfida generazionale; 2. Innanzitutto, cosa si intende per valore pubblico?; 3. Come creare valore pubblico all'interno della Pubblica Amministrazione?; 4. Dunque, come misurare l'impatto del valore pubblico?

1. Valore pubblico: sfida generazionale

“Il valore pubblico è una sfida che ci attende, facciamoci trovare pronti, motivati e caparbi”.

Vorrei affrontare il tema del valore pubblico, ovvero l'importanza di una valutazione complessa sul ruolo delle pubbliche amministrazioni. Infatti, negli ultimi anni stiamo assistendo ad una vera e propria riforma culturale all'interno dell'intera PA.

2. Innanzitutto, cosa si intende per valore pubblico?

Con il termine *valore pubblico*, la Funzione Pubblica identifica il livello di *benessere complessivo* economico, sociale, ambientale dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder, creato da un'amministrazione pubblica o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit. Il valore pubblico è un'occasione per creare valore condiviso nella PA, in funzione della soddisfazione di cittadini, società e ambiente.

3. Come creare valore pubblico all'interno della Pubblica Amministrazione?

Una chiave di volta è senz'altro uno sguardo diverso sull'individuo dipendente della Pubblica Amministrazione.

Vorrei condividere con voi lettori l'importanza del coinvolgimento delle giovani leve e del cambiamento di visione del lavoratore inteso nella sua integralità e non solo come strumento dell'organico aziendale, citando di seguito un estratto dell'intervista di A. Naddeo, Presidente ARAN, al Professor E. Deidda Gagliardo, Direttore di CERVAP – Centro di Ricerca Valore Pubblico dell'Università di Ferrara.

“ Per far sì che il miglioramento delle performance sia giovevole alla crescita del Paese occorre cambiare la concezione di valutazione dell'azione pubblica. Se è vero che un Paese viaggia al ritmo della sua PA, allora attraiamo le giovani e i giovani dentro le PA per sfruttare il loro dinamismo ed imprimere la loro velocità alle nostre amministrazioni.

Ma per attrarli dobbiamo creare le condizioni di accesso, di carriera, di stipendio ma soprattutto motivazionali affinché loro accettino la sfida del Valore Pubblico, divenendone gli assoluti protagonisti.”

Il 12 aprile 2024, presso l'Università di Ferrara, ho partecipato con entusiasmo al Convegno “Contributo dei giovani alla creazione di Valore Pubblico”, organizzato da CERVAP, il quale è stata l'opportunità per scardinare questi temi, così importanti e mai banali. Oggigiorno, tutto ciò rappresenta una nuova consapevolezza e occasione per l'intero ambito pubblico nell'obiettivo finale di un benessere complessivo generato programmando strategie misurabili in termini di impatti.

4. Dunque, come misurare l'impatto del valore pubblico?

Il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico può essere misurato utilizzando indicatori in base ai quali l'amministrazione non ha una responsabilità completa e diretta, ma per cui svolge un'azione di contributo. L'impatto può essere calcolato misurando l'avanzamento dell'effetto sia nel medio-lungo periodo, sia annualmente. Al fine della misurazione, vengono adottati indicatori analitici come indicatori di impatto specifici, misurati dall'Ente, ma anche indicatori di impatto di sistema, ad esempio gli indicatori di sistema di Università misurati dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Per stimolare la creazione di valore pubblico il cambiamento all'interno della Pubblica Amministrazione alcune idee cardine sono l'investimento sul capitale umano, materia oggetto di numerosi sviluppi, tant'è che la direzione ultima è quella di inve-

stire nei giovani attraverso nuovi approcci contrattuali che li coinvolgano come parte integrante di un processo in fase evolutiva.

Il fulcro principale al basamento della “*Piramide del Valore Pubblico*” sono i dipendenti intesi come risorse umane che devono esser attratte, selezionate, motivate a crescere, gratificate, umanizzate e formate poiché solo generando *valore pubblico interno* (per il personale) si potrà costruire *valore pubblico esterno* per utenti (cittadini e stakeholder).

Per un focus in termini più concreti su come venga creato dalle PA il valore pubblico procediamo ad analizzare il piano entro cui è stato, inizialmente, valorizzato, ovvero: il Piano della performance organizzativa.

Le discriminanti che vengono prese in considerazione nella pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa riguardano l’attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti; il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo sia in termini qualitativi che quantitativi delle relazioni con il cittadino; l’efficienza dell’impiego delle risorse; la qualità e quantità dei servizi erogati.

La performance organizzativa viene quindi valutata non solo internamente, e quindi da un punto di vista di procedimenti interni, ma anche esternamente, dai cittadini, poiché la generazione del valore pubblico deve avvenire anche con la partecipazione di chi, successivamente, sperimenterà l’impatto dell’attività amministrativa.

Si può dunque affermare che il *valore pubblico* è quello riconosciuto da cittadini, imprese e altri stakeholder (valutabile, ad esempio, tramite analisi di *citizen satisfaction*).

Segnalo, per chi intendesse approfondire, due interessanti progetti ovvero: *Il Valore Pubblico: nuovi modelli di governance per programmare, misurare e valutare i contributi delle performance delle PA al miglioramento del benessere dei cittadini nella prospettiva dello sviluppo sostenibile* e *La riforma del governo della criticità finanziaria degli Enti locali*, promossi rispettivamente dall’Università degli Studi di Ferrara e dall’Università Ca’ Foscari. Infine, un progetto particolarmente interessante è quello proposto dalla Fondazione universitaria CEIS Economia Tor Vergata, *Le Politiche di coesione e di sviluppo sostenibile. La PA nell’Europa del Green Deal*.

Il Valore Pubblico è una sfida che ci attende, facciamoci trovare pronti, motivati e caparbi per raggiungere assieme questo obiettivo di società innovativa e resiliente.

11.

IL SERVIZIO COME INTERAZIONE.

PERCHÉ LA CULTURA DEI SERVIZI STA ALLA BASE DELLA QUALITÀ DELLA VITA

Erika Leonardi

Abstract: osservare la dinamica dell'erogazione del servizio in comparazione con la produzione di un bene fisico aiuta a cogliere alcune peculiarità di tipo relazionale che coinvolgono tanto il cliente quanto l'erogatore.

Parole chiave: *frozen service*, interazione, cliente, attese, percezioni, giudizio, prototipo, scorta, disservizio, *service management*

Sommario: 1. Il passato; 2. Il prodotto: *frozen service*; 3. Il confronto; 4. Le ricadute; 4.1 Effetti sul cliente; 4.2 Effetti sull'erogatore; 5. Gli insegnamenti del *service management*

Chiamato Settore del Terziario, Tradizionale e Avanzato, il vasto mondo dei servizi oggi ha acquisito una diffusione estrema. La dinamica del servizio è ubiquitaria, nel senso che è presente dappertutto in chiave pervasiva, in quanto ha invaso campi non sospetti.

Questa osservazione impone un atteggiamento critico nei confronti della padronanza della gestione del servizio. Esserne privi, significa agire in modo casuale, mentre diventarne padroni predispone alla crescita culturale con consistenti ricadute nella qualità della vita lavorativa e personale.

1. Il passato

L'opinione più ampiamente diffusa configura il servizio con l'intangibilità. Una visione più attenta fa emergere la non congruità: non tutti i servizi sono immateriali

(es. ristorazione). Inoltre questa opinione non ha favorito il generarsi di metodi e strumenti validi per il governo della dinamica dell'erogazione.

2. Il prodotto: *frozen service*

Proprio il settore dei prodotti ha vissuto un cambiamento molto profondo. Il rispetto delle caratteristiche tecniche non si palesa sufficiente per generare la piena soddisfazione. Il cliente del prodotto ha l'esigenza di acquisire nuove capacità grazie all'uso. Il produttore si deve impegnare quindi anche nel guidare il cliente affinché diventi padrone di nuove abilità. Questa trasformazione assimila il bene ad un servizio *in fieri*, ovvero il *frozen service* (Fig.1). Il produttore, quindi, per guidare il cliente si deve dotare anche di servizi aggiuntivi che valorizzano le caratteristiche tecniche: assistenza, addestramento, *help desk*, formazione, ecc. In questa visione la componente servizi, già peraltro presente tradizionalmente nel manifatturiero (commerciale, consegna, fatturazione, servizi interni per il personale) rappresenta il fattore differenziante rispetto ai competitor.



Fig. 1 – La metamorfosi del prodotto

3. Il confronto

La produzione di un bene e l'erogazione di un servizio sono assimilabili per

quel che riguarda la loro ragion d'essere, ma molto diversi per la loro gestazione. Entrambi hanno la finalità di fornire la soluzione ai bisogni e desideri del cliente. Però, mentre la produzione di un bene è indipendente dal cliente, l'erogazione del servizio avviene in presenza del cliente. In altri termini se non c'è il cliente, non c'è neanche il servizio. Questo infatti prende corpo proprio nella relazione. Ne deriva che la caratteristica primaria del servizio è l'interazione (Fig. 2). Questa visione genera ricadute concrete che sono di grande ausilio per governare al meglio tutte le risorse che entrano a costituire il servizio.

C'è ancora un altro aspetto: il servizio riguarda direttamente il cliente o un suo bene. Adottiamo questa lente e scopriremo che:

- La Sanità interviene sulla prevenzione e cura degli organi e del loro funzionamento.
- La Formazione genera l'acquisizione di nuove conoscenze o abilità.
- L'Estetica è dedicata alla cura del corpo.
- La Psicologia si occupa dell'equilibrio interiore.
- ecc.

Parallelamente altri servizi sono dedicati ad un bene del cliente:

- Riparazione
- Gestione finanziaria
- Vendita
- Consulenza
- ecc.

La nota comune è la figura del cliente, in ogni caso. Il prodotto, invece, nasce al di fuori della sua sfera; per diventare poi la soluzione reale, necessita inevitabilmente di servizi a corredo: vendita, consegna, fatturazione, ecc.



Fig. 2 – La caratteristica dei servizi

4. Le ricadute

Questa visione del servizio come interazione, è applicabile a tutte le tipologie, con le opportune declinazioni. Inoltre permette di mettere a fuoco gli aspetti chiave che devono essere ben definiti e calibrati.

4.1 Effetti sul cliente (Fig. 3)



Fig. 3 – Gli effetti dell'interazione sul cliente

Acquisto su base fiduciaria

L'impossibilità di verificare l'affidabilità in anticipo, ha una ulteriore ricaduta: il cliente acquista la prestazione su base fiduciaria. Saprà solo a fine servizio se questo ha realmente rappresentato la soluzione alle sue esigenze e desideri. Pensiamo alla formazione, alla consulenza, ai trattamenti, ecc.

Qui entra in gioco prepotentemente il passaparola, *alias* le recensioni: l'ascolto delle

opinioni di chi ha vissuto in prima persona l'esperienza diventa un riferimento valido, pur con l'alea della imprevedibilità insita nel servizio stesso. Analogamente il passaparola negativo, nato da un evento fortuito, ha ricadute rovinose.

Il ruolo del cliente: co-attore

Nella interazione il cliente non è un mero spettatore. Non solo è presente durante l'erogazione ma è chiamato a dare un contributo fattivo, al punto che possiamo definirlo un co-attore. Il suo contributo è legato alla tipologia del servizio: presentarsi all'appuntamento, consegnare documenti, compilare modulistica, preparare il suo corpo, essere preciso e puntuale, rispettare gli altri clienti, ecc.

La comunicazione: guida per il cliente

Rispettando questa interpretazione, sorge un interrogativo: il cliente è consapevole di questo suo ruolo? E del contributo che è chiamato a dare per un buon esito del servizio? Se non compie le azioni previste, patirà ritardi o potrà ricevere un servizio scadente. Risulta quindi necessario adoperarsi affinché il cliente faccia quanto necessario. Lo strumento calzante è la comunicazione.

Diventa quindi imperativo mettere a punto diversi strumenti di comunicazione, negli opportuni canali, in forma semplice, chiara e immune da rischio di fraintendimenti.

Il tempo: moneta di scambio

Entrambi, erogatore e cliente, mettono a disposizione il proprio tempo. È fondamentale che ognuno abbia rispetto per quello dell'altro.

Purtroppo il tempo è un bene prezioso che non sempre riceve la giusta attenzione. Spesso il suo uso sconsiderato non viene evidenziato. Esempi: ritardi, rilavorazioni, stessa attività svolta più volte perché incompleta, attese, ecc.

Nel considerare il tempo come una moneta di scambio, ci rendiamo conto che la ripetizione a seguito di un disservizio non compensa del tutto il danno.

Le componenti soft: le emozioni & l'esperienza

Nelle relazioni fra la persona erogatore e la persona cliente entra in gioco, prepotentemente e spontaneamente, un ricco patrimonio caratteristico degli organismi viventi: le emozioni. Esso ci distingue dalla materia inanimata.

Le emozioni scappano fra personale e cliente, e il cliente le avverte nei contatti con gli elementi a supporto del servizio: ambiente, apparecchiature, spazi, documenti, altri clienti, ecc.

Questo turbinio di emozioni converte il servizio in esperienza: da qui avrà origine il giudizio finale.

Giudizio: valutazione soggettiva

Nei confronti di un bene possiamo fare riferimento a indicatori misurabili e oggettivi, e quindi il produttore può accertarsi della conformità prima della consegna. In ambito servizi questi riferimenti possono non esserci e la dinamica della creazione del giudizio è radicalmente diversa.

A seguito della interazione, istintivamente il cliente mette a confronto le attese, nate ancor prima dell'erogazione vera e propria, con il proprio vissuto durante nell'esperienza (Fig. 4). Ne consegue che il giudizio è soggettivo, ovvero la stessa prestazione può ricevere valutazioni diverse. Ciò non toglie che sia valido: la storia di un servizio è fatta dal cliente, che attesta la conformità alle sue attese.

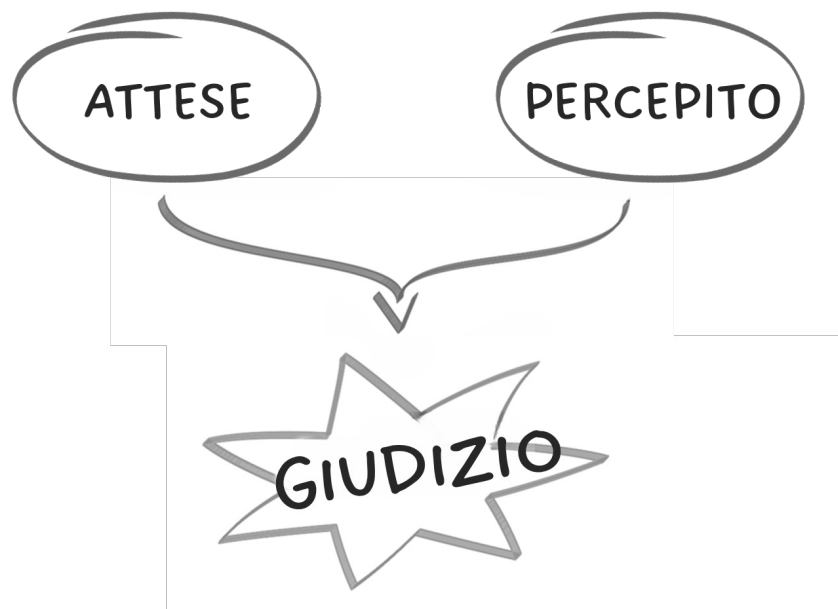


Fig. 4 – La formulazione del giudizio

4.2 Effetti sull'erogatore (Fig. 5)



Fig. 5 – Gli effetti dell'interazione sull'erogatore

Produzione in diretta: nessun prototipo

Come ricaduta della interazione, ci rendiamo conto che non abbiamo un prototipo del servizio. Una lezione ben preparata avrà erogazioni diverse in relazione alle reazioni dei partecipanti.

Nessuna scorta: picchi di afflusso

Mentre il processo produttivo di un bene può essere pianificato e programmato, in quanto immune dalla presenza del cliente, nel caso del servizio la variabilità la fa da padrona. Per quelli rivolti al grande pubblico, possono verificarsi picchi di afflusso, giornalieri o periodici. Questi generano malessere in tutti. La predisposizione di accorgimenti che mirano ad un accesso fluido, risultano premianti: per il

personale che può così agire in modo sereno, e per il cliente che vive una esperienza in cui riceve un'attenzione personalizzata.

Il personale: prodotto a vista del servizio

L'erogazione del servizio da parte del personale si trasforma: per il cliente diventa esperienza. La professionalità del personale deve essere tecnica, per quanto di competenza, ma deve comprendere anche la capacità di curare le relazioni. Il “tu per tu” nel servizio dà un elevato contributo alla prestazione. Significa aver capacità di ascolto, empatia, attenzione.

La professionalità comporta anche un ulteriore impegno per quei casi in cui lo stesso evento è riproposto da più clienti, ad esempio, una domanda ricorrente. Chi eroga deve comprendere che per il cliente è l'unica volta.

Errori a vista

Nel bene e nel male il cliente vive in diretta il servizio, e quindi vede anche aspetti che preferirebbe tenere per sé: errori, supporti difettosi, ritardi, ecc.

Il rischio di disservizio

Proprio nella considerazione che il servizio agisce sul cliente stesso o un suo bene, il vissuto dell'evento disservizio è patito più di un prodotto difettoso. In questi casi la componente emozionale risulta quindi più marcata, e amplifica il difetto di carattere tecnico. Occorre quindi prestare grande attenzione al suo avverarsi e intervenire in modo tempestivo. Quando la reazione è sollecita ci sono buone probabilità non solo di recuperare il rapporto, ma anche di generare fidelizzazione. Infatti in questo caso il cliente apprezza l'impegno verso il suo momento negativo.

Attenzione: quando non è ben delineata la dinamica del servizio come interazione si può creare una situazione che ha del paradossale. Può accadere infatti che il cliente lamenti un'esperienza negativa che però ha avuto origine da sue “inadempienze”: presentarsi per tempo, consegnare documenti, consegnare suoi beni, leggere le istruzioni, ecc. In questi casi, oltre a ricomporre la relazione, vanno rivisti gli strumenti e i canali di comunicazione e intervenire sui contenuti, la forma linguistica, la grafica.

5. Gli insegnamenti del *service management*

Quanto fin qui proposto rappresenta una carrellata di suggerimenti in modo da governare l'erogazione del servizio in ottica di eccellenza. Adesso cambiamo prospettiva. Quanto esposto può essere traslato nei contesti in cui noi siamo clienti di servizi. Qui valgono tutte le indicazioni esposte in precedenza: siamo co-attori,

utilizziamo la comunicazione per agire in modo corretto, viviamo un'esperienza legata alle emozioni, mettiamo a disposizione il nostro tempo, vediamo gli errori, la nostra decisione di acquisto è su base fiduciaria, formuliamo il giudizio soggettivo e, se capita un disservizio, ci sentiamo colpiti nell'intimo.

Stimolo provocatorio: la conoscenza e l'applicazione dei principi di *service management* ha elevatissime probabilità di generare una cultura dei servizi che se ben vissuta da entrambi i protagonisti – erogatore e destinatario – può produrre un gran salto nel livello di qualità della vita.

**UMANESIMO MANAGERIALE E
SELF-MANAGEMENT
(parte terza)**

12.

TU CHIAMALE (ANCORA) EMOZIONI

Barbara Martini

Abstract: le emozioni ci mettono in contatto con noi stessi e con il mondo. Riconoscerle, leggerle ed attraversarle è fondamentale per una vita consapevole.

Parole chiave: emozioni.

Sommario: 1. Tristezza; 2. Rabbia; 3. Gioia; 4. Paura; 5. Sorpresa; 6. Disgusto; 7. Noia; 8. Imbarazzo; 9. Ansia

Le cose più belle del mondo non possono essere viste e nemmeno toccate. Bisogna sentirle con il cuore.

Helen Keller

Le emozioni non sono “giuste” o “sbagliate”, sono il modo con cui leggiamo il mondo. Troppo spesso ci hanno detto di non piangere, non ridere, non esprimere rabbia, di far finta che una cosa disgustosa ci piaccia perché “non sta bene” esprimere ciò che proviamo. Ma tutto questo ha effetti devastanti su di noi, se non esprimiamo i nostri vissuti, se non diamo voce alla tristezza, alla paura, alla gioia, alla rabbia, al disgusto rischiamo di vedere aumentare il nostro stato di malessere.

Mi piace condividere con voi alcune riflessioni sulle nostre emozioni.

Ci lasciamo ispirare dal piccolo capolavoro cinematografico che è Inside out e dal suo seguito. Alla gioia, paura, tristezza, rabbia, disgusto, sorpresa aggiungiamo la noia, l'imbarazzo e la tanto citata ansia.

Le nostre emozioni non sono da reprimere ma da accettare e trasformare in azioni, ci parlano di noi e di come proteggerci.

Troverete per ogni emozione delle domande per interrogarla e darle vita e un esercizio (o due come nel caso dell'ansia) per gestirla e renderla amica.

Piccoli momenti di riflessione e azione per vivere bene (o almeno meglio!).

1. Tristezza

Tu sei triste. E questo dimostra che la tua anima è ancora viva.

Paulo Coelho

Mi piace riavvicinarmi, grazie al bel libro di Erica Francesca Poli, *Le emozioni che curano*, e al delicato e profondo film *Inside Out*, a un tema a me caro: le emozioni.

Per cui dedichiamoci ad esplorare con curiosità e affetto le nostre emozioni.

Iniziamo, se mi concedete, con la tristezza.

Siamo tristi quando perdiamo qualcosa di importante: una persona, un luogo, un lavoro, un'immagine di sé, un ricordo, una relazione.

La tristezza ci serve a ottenere protezione e accudimento: rallentiamo il nostro fare per risparmiare le energie, se abbiamo coraggio chiediamo aiuto. La tristezza vive dei ricordi, vive nel passato, è un'emozione "sociale". In fondo ci permette di sviluppare e far sviluppare a chi ci sta intorno empatia, bisogno di consolazione, stimola l'aiuto reciproco, attiva una riflessione su noi stessi e una messa in discussione per superare le situazioni problematiche. Quando ad esempio ci licenziano, perdiamo il lavoro ma non perdiamo le nostre competenze. Se ci lascia la persona amata, perdiamo una relazione ma non la capacità di amare. Se ce lo ricordiamo, il processo di rielaborazione sarà più lieve.

Proviamo ora a vivere la nostra tristezza: immaginiamo una situazione di perdita, mancanza, vuoto, separazione, distacco. Sediamoci comodi e stiamoci dentro, riviviamola, sentiamo il calo di energie, le lacrime, la spossatezza; "mi calo nel sentire senza fuggire". Sentiremo il dolore vivere e guidarci, le lacrime che drenano i pensieri ci lasciano poi più leggeri.

Ora interroghiamo la nostra tristezza:

- Cosa mi vuoi dire, cara tristezza?
- Che cosa sto perdendo di me?
- Che cosa voglio perdere?
- Che cosa devo lasciare?
- Come cambierò dopo questa esperienza?
- Che cosa avrò imparato?
- Che cosa sto scoprendo di nuovo di me?

Perdendoci ci si ritrova.

2. Rabbia

Tutti a dire della rabbia del fiume in piena e nessuno della violenza degli argini che lo costringono.

Bertolt Brecht

Riprendiamo il nostro viaggio nelle emozioni, dedicandoci alla rabbia (sempre con il supporto di Erica Francesca Poli). Con la tristezza, di cui abbiamo parlato poco fa, è una delle emozioni più scomode. Socialmente è poco accettabile e accettata. Talvolta la trasformiamo in tristezza ma le nostre lacrime di rabbia, che apparentemente ci rendono più accettabili al mondo, ci portano sofferenza. La rabbia ci parla di ingiustizia, di allontanamento da quello che desideriamo e vogliamo raggiungere, del contrasto con i nostri valori.

Come tutte le emozioni, anche la rabbia ha una funzione importante: proteggerci dal mondo esterno che ci contrasta e portarci a raggiungere i nostri obiettivi e a soddisfare i nostri bisogni. È un'emozione che parla di azione e di cambiamento. Fisiologicamente ci sentiamo attivati, il cuore batte forte, l'adrenalina circola in abbondanza e le nostre forze paiono decuplicate. Può essere molto utile lasciarle spazio e interrogarla per poi trasformarla in azioni concrete che possono aiutarci a stare meglio. Prendiamo un esempio concreto: mi aspetto un aumento dopo tanti anni di lavoro prezioso e di risultati per la mia organizzazione. Lo chiedo e non arriva. La mia rabbia (più che legittima) mi porta ad analizzare la situazione e a darmi la possibilità di cambiare organizzazione. Oppure di accettare la situazione e cambiare il mio modo di lavorare (rigare la macchina del mio responsabile non è sempre l'opzione migliore). Mi ridà il potere di prendere in mano la mia vita.

Proviamo ora a vivere la nostra rabbia: immaginiamo una situazione di umiliazione, di frustrazione, di rifiuto, di ingiustizia, di tradimento, di non riconoscimento che abbiamo vissuto. Sediamoci comodi e stiamoci dentro, riviviamola, sentiamo i pugni stringersi, il battito cardiaco accelerare, il caldo attivare il nostro corpo: "rabbia, che cosa mi vuoi dire?". Ascoltiamola e poi lasciamola andare. Ci sentiremo leggeri e con la possibilità di un'azione e di un cambiamento. Sarà un passaggio dal risentimento al riconoscimento autentico del nostro essere e del nostro sentire.

Come al solito qualche domanda da fare a noi stessi (e alla nostra preziosa rabbia):

- Che cosa voglio ottenere in questo momento?
- Chi mi ostacola?
- Che cosa mi dà fastidio?
- Quale mio bisogno o valore è in pericolo?
- Come cambierò dopo questa esperienza?
- Che cosa avrò imparato?
- Che cosa sto scoprendo di nuovo di me?

Chiudiamo con un saggio aforisma buddista: "Trattenere la rabbia è come trattene-

re un carbone ardente con l'intento di gettarlo a qualcun altro; sei tu quello che si scotta.”

Buona riflessione e relax... “altrimenti ci arrabbiamo”.

3. Gioia

Se per la tua gioia hai bisogno del permesso di altri, sei proprio un povero sciocco.

Hermann Hesse

In questo periodo di grande fatica e stress per tutti, mi piace dedicarmi, in questo viaggio nelle nostre emozioni, a riflettere con voi sulla gioia. È legata al nostro stare bene, alle cose che ci fanno e danno piacere, al raggiungere un obiettivo, al trovare o ritrovare il nostro benessere, allo stare bene con le persone. Ci serve per attivare il corpo a intraprendere azioni e relazioni, ci porta a costruire rapporti sociali. Siamo felici e a livello fisiologico aumenta la frequenza cardiaca, la respirazione e il rilascio delle nostre care amiche endorfine (la nostra “droga” naturale per il benessere).

Spesso cadiamo però in una trappola: pensiamo che il nostro benessere dipenda esclusivamente dagli altri. Così mettiamo nelle mani altrui la nostra gioia: se il nostro responsabile non ci dice “bravo” per quel progetto portato a termine, se nostro marito (o moglie) non ci fa i complimenti per la teglia di lasagne stiamo male. Proviamo a liberarci dal bisogno di essere visti dagli altri, proviamo a imparare a fare a meno del riconoscimento altrui. Il nostro mantra dovrebbe diventare “io vado bene anche se tu non me lo dici”. Quando riusciamo ad entrare in questa logica tanto semplice quanto complessa da attivare ritroviamo lo stare bene.

Spesso mi capita di lavorare con persone che si boicottano, che non si danno il diritto alla gioia, non se lo legittimano. Hanno probabilmente imparato da piccoli che non sta bene ridere in modo sguaiato, godere delle piccole o grandi cose che abbiamo, facciamo e sentiamo. Lo stimolo che vorrei portarvi è recuperare il benessere, concederci di stare bene. Ed essere felici senza un motivo particolare. Probabilmente avrete una canzone che vi porta gioia: non esitate ad ascoltarla più spesso. Così come torniamo a fare quello ci piace fare (io, ad esempio, provo uno stato di gioia annusando un bocconcino di essenza di lavanda: costa poco e mi dà pace).

Un piccolo esercizio per trovare benessere. Proviamo a vivere la nostra gioia: immaginiamo una situazione in cui siamo stati bene. Sediamoci comodi e stiamoci dentro, riviviamola, sentendo il calore, il benessere, la gratificazione, i suoni, gli odori, le sensazioni nel corpo, i pensieri. Associamo una parola a questa sensazione, scriviamola, disegniamola, fotografiamola e tiriamola fuori per quando ne avremo bisogno. La gioia spesso è dentro di noi ma noi ce ne dimentichiamo!

La gioia è anche legata alla gratitudine. Ne approfitto per dire grazie a tutte le persone passate presenti e future che ho incontrato nel mio viaggio.

E infine, come al solito qualche domanda riflessiva:

- Chi o che cosa mi dà gioia?
- Chi o che cosa mi impedisce di provare gioia?
- Che cosa posso fare per stare bene?
- Che cosa posso smettere di fare per stare bene?
- Che cosa posso fare di nuovo per stare bene?
- Che cosa posso fare di più per stare bene?
- Che cosa sto scoprendo di nuovo di me?

Buon viaggio nella gioia a tutti e buona vita piena di ben-essere, ne abbiamo tanto bisogno.

4. Paura

L'importante non è stabilire se uno ha *paura* o meno, è saper convivere con la propria *paura* e non farsi *condizionare* dalla stessa. Ecco, il coraggio è questo, altrimenti non è più coraggio ma incoscienza.

Giovanni Falcone

Eccoci qui a parlare di paura. Dopo anni di pandemia, guerre, catastrofi siamo anche un po' stufo di avere paura, ma cogliamo l'occasione per fare un breve viaggio in questa emozione che parla di minaccia, di danni ma anche di protezione e di preparazione a superare gli ostacoli.

È una parola che parla di coraggio, di fare ciò che vogliamo in modo diverso. Spesso con la paura abbiamo un'alta attivazione emotiva che conduce alla fuga o all'attacco, all'evitare o risolvere situazioni di pericolo. Ma anche al trovare soluzioni nuove, al cambiare momenti e persone che non sentiamo più nostre. A volte la paura parla di messaggi ("non sei capace, non ce la farai mai") imparati da bambini ma anche della capacità di superare i nostri limiti e di smentire quelle cognizioni impietose che ci hanno accompagnato. Parla di sfide da raggiungere e di accettazione dei nostri limiti. Parla di legittimarci con le nostre imperfezioni. Parla di protezione: senza paura del Covid saremmo tutti senza mascherine e senza vaccini e forse un po' più malati (se ancora vivi).

La paura ci parla di sopravvivenza: senza paura la razza umana non ci sarebbe più! Non per nulla l'assenza di paura è una patologia (sindrome di Urbach-Wiethe) che porta a comportamenti dissennati e progressivamente all'autodistruzione.

Proviamo ora a fare un esercizio per affrontare una nostra paura: pensiamo a qualcosa che ci spaventa, qualcosa che temiamo, un episodio del passato spaventoso. Viviamo ogni istante, sentiamo che cosa accade nel corpo, la tensione, i muscoli che si irrigidiscono, il cuore che accelera. Sostiamo in lei, rappresentiamoci come un film quello che viviamo e diamo voce a quello che vorremmo fare. Quello è il momento

chiave, il momento dell'azione, del coraggio, del superare gli ostacoli. Proprio come ai pazienti che soffrono di attacchi di panico (la paura della paura, terrificante) il suggerimento è di accogliere l'ansia e la paura perché ci dicono qualcosa di importante e sottovalutato, così per noi è fondamentale accogliere le nostre emozioni, tutte preziose comunicatrici del nostro io.

Vorrei che provassimo un senso di gratitudine per la paura come per tutte le emozioni che abbiamo incontrato in questi mesi e che viviamo quotidianamente.

Qualche domanda consueta alla paura:

- Che cosa vuoi dirmi, cara paura?
- Di che cosa ho paura?
- Che cosa mi minaccia?
- Che cosa mi danneggia?
- Sono sicuro di avere paura?
- Che cosa avrò imparato?
- Che cosa sto scoprendo di nuovo di me?
- Che cosa posso fare di nuovo che non ho ancora fatto?

In fondo "l'inferno esiste solo per chi ne ha paura" ci diceva il grande De André.
Buon viaggio nella paura, senza paura, a tutti.

5. Sorpresa

Chi non è più in grado di provare né stupore né sorpresa è per così dire morto; i suoi occhi sono spenti.

Albert Einstein

Continuiamo a viaggiare nelle nostre emozioni e incontriamo la sorpresa. Qualcosa che sta fuori dal noto, dall'atteso, dal conosciuto. Qualcosa che parla di gestione dell'incertezza (recuperiamo a questo proposito la *Società liquida* di Z. Bauman, dove l'uomo e le strutture ad esso sovraordinate non sono mai uguali a sé stessi, e dove l'unica certezza...è l'incertezza). La sorpresa ci fa uscire dai nostri schemi, ci può provocare gioia o paura o talvolta entrambe insieme. Ricordiamo la nostra infanzia: il piacere di scoprire i pacchi sotto l'albero, la delusione di scoprire che Babbo Natale non esiste (ma ne siamo sicuri?), cioè il non poterci più sorprendere e meravigliarci.

Pensiamo a quando incontriamo inaspettatamente una persona conosciuta che non vediamo da tanto tempo: proviamo piacere nell'incontro (o dispiacere a seconda della persona), ma è sempre un piccolo dono inaspettato che parla di confidenza, di relazione e ri-innovazione.

Ci porta a provare curiosità, ad esplorare nuove vie, a concederci di costruire il nuo-

vo. In questo periodo difficile spesso la sorpresa è stata associata ad eventi negativi. Ma questo ci ha portato a esplorare nuove possibilità e a trovare nuove soluzioni. Proviamo ora a fare un piccolo esercizio per accogliere la nostra capacità di meravigliarci: durante la nostra prossima passeggiata proviamo a guardare quello che abbiamo intorno come se lo guardassimo per la prima volta. Senza fretta, soffermandoci su dettagli che probabilmente abbiamo visto mille volte ma non abbiamo colto veramente. Colori, forme, odori, suoni che prendono forma in modo nuovo (un vaso su un balcone, una luce la sera, una scritta su un muro...) e vi sembrerà di entrare in una nuova dimensione. E quando avrete fatto questo piccolo gioco (ogni volta che volete, non ci sono controindicazioni), provate ad applicarlo ad altre cose: il vostro ambiente di lavoro, le vostre relazioni, i vostri problemi. Una delle prime cose che chiedo alle coppie che vengono in terapia è “che cosa puoi fare per sorprendere il tuo partner?”. Quando la risposta è niente, spesso per quella coppia c'è poco da fare. Citando per sorridere “Oscar, il super telegattone” (conosciuto ai diversamente giovani come me) facciamo tutto “come fosse la prima volta”. Questo ci permetterà anche di ripulirci da routine, pregiudizi, gabbie mentali.

Qualche domanda come sempre a noi (e perché no, anche alle persone a noi vicine):

- Che cosa mi sorprende? Perché?
- Che cosa non mi sorprende più? Perché?
- Che cosa posso fare per sorprenderti?
- Che cosa posso fare per sorprendermi?
- Quando è stata l'ultima volta che mi sono lasciato sorprendere?
- Sono ancora capace di sorprendermi e farmi sorprendere?

Milan Kundera ci ricorda “prenditi il diritto di sorprenderti”.

E allora sorprendiamo e sorprendiamoci!

6. Disgusto

Dimmi cosa ti disgusta e ti dirò chi sei. Le nostre personalità non servono a niente, le nostre inclinazioni sono una più banale dell'altra. Solo le nostre repulsioni ci dicono chi siamo veramente.

Amélie Nothomb

Riprendiamo il viaggio nelle nostre emozioni, mi ero ripromessa di non parlare di disgusto, ma con quello che sta accadendo intorno a noi non potevamo non parlarne.

È qualcosa che offende la nostra sensibilità. Proviamo repulsione o evitamento di fronte alla possibilità, reale o metaforica, di qualcosa di dannoso per noi. Parla di contaminazione ma anche di protezione. È un rifiuto di ciò che potrebbe farci del

male, di quello che non possiamo accettare. Dal punto di vista fisiologico il nostro corpo si attiva per allontanarci dalla situazione o per espellere quello che è dannoso. Una bella immagine di autoriparazione, di capacità di scacciare quello che ci fa male, che ci repelle. Parla di controllo (che è un'illusione), di moralità, di possibilità di difendersi, di valori. È anche una parola che parla di cambiamento e di saggezza per quando si riesce a prendere le distanze da quello che ci fa male.

Proviamo ora a fare il nostro solito piccolo esercizio: visualizzate una cosa, persona o situazione che vi abbia provocato disgusto, schifo, sentite che cosa accade nel vostro corpo, nelle vostre emozioni, del vostro olfatto: vi sta proteggendo e difendendo! Ripetete poi la parola “sporco”: che cosa vi evoca? Forse quel disgusto per una storia della vostra vita vi ha protetti e il veleno ne è diventato l'antidoto.

Tante donne vittime di violenza riescono ad allontanarsi dal loro carnefice solo nel momento in cui hanno la consapevolezza del disgusto che provano: finché hanno ancora un'idea di amore che le lega al maltrattante non riescono a staccarsi e a realizzare con consapevolezza quello che sta accadendo. Lo stesso per un capo poco leader (chissà quanti ne abbiamo incontrati) che non ci valorizza e spesso ci umilia: finché non proviamo disgusto per le sue azioni rimaniamo convinti che cambierà. Una bella trappola. E facciamo fatica a distaccarci da quello che ci fa male. Come sempre interroghiamo le nostre emozioni e trasformiamole in azioni.

Questa emozione ci ha protetti da un veleno possibile.

Qualche domanda come sempre a noi (e perché no, anche alle persone a noi vicine):

- Che cosa mi disgusta? Perché?
- Che cosa mi offende?
- Che cosa sto evitando veramente?
- Che cosa posso fare per proteggermi?
- Da che cosa mi posso proteggere?
- Da che cosa il disgusto mi ha protetto?
- Che cosa ho imparato di me?

7. Noia

La noia è quella spiacevole 'calma piatta' dell'anima che precede il viaggio felice e le scoperte.

Friedrich Nietzsche

Con questa parte iniziamo il viaggio nelle nuove emozioni di *Inside Out 2*. Riprendo qui il ricco articolo di Francesca Giannuzzi sulla noia (cfr. *infra*). Ci serve per conoscerci, per conoscere, per prendere le distanze da cose che non ci piacciono, ci fa uscire da situazioni pesanti.

La noia è un'emozione spesso evitata e mal compresa. Tuttavia, può offrire un'op-

portunità unica per la riflessione e la crescita personale. Come disse Lev Tolstoj: *la noia è il desiderio di desideri*. Tolstoj ci invita a vedere la noia non come un vuoto da riempire, ma come uno spazio per scoprire nuovi desideri e aspirazioni. Spesso i miei pazienti hanno paura della noia, si riempiono il vuoto di attività frenetiche e mille incontri per non stare soli con sé stessi. Ma quanto è ricco potersi dedicare uno spazio?

Qualche domanda come sempre a noi (e perché no, anche alle persone a noi vicine):

- Che cosa mi annoia? Perché?
- Come mi sento?
- Di che cosa ho paura se entro in contatto con me stesso?
- Che cosa posso fare di diverso?
- Che cosa ho scoperto di nuovo?
- Che cosa ho imparato di me?

8. Imbarazzo

L'imbarazzo è il silenzio di mille cose che vorresti dire.

Fabrizio Caramagna

Quasi mi imbarazza parlare di imbarazzo. L'imbarazzo è un'emozione che tutti noi proviamo, spesso inaspettatamente. Può manifestarsi in situazioni sociali, durante conversazioni o quando ci troviamo al centro dell'attenzione. Spesso c'è una sensazione di blocco che accompagna l'imbarazzo. Ha radici profonde, nasce dalle cose che abbiamo imparato andare bene o meno, dalla paura del giudizio degli altri. Credo sia importante dare il giusto peso alla situazione: a me capita a volte di sentirmi imbarazzata per qualcosa che ho fatto o detto e ho imparato una cosa importante: dopo una dormita (possibilmente bella, ma non necessariamente) quello che mi imbarazzava quasi magicamente scompare. Ho imparato a dare il giusto peso!

L'imbarazzo, sebbene scomodo, può essere un'opportunità per crescere e imparare a gestire meglio le nostre emozioni. Abbracciarlo con umorismo e consapevolezza può trasformare un momento difficile in una lezione preziosa.

Ci sono imbarazzi belli: il non sapere che cosa dire ad un primo appuntamento, l'imbarazzo di fronte ad un discorso importante, quel momento in cui si attende di parlare, lo sguardo delle persone e poi lo sblocco.

Qualche piccolo esercizio: quando proviamo imbarazzo fermiamoci un attimo a pensare che cosa è successo, perché ci dà tanto fastidio, quale parte di noi è ferita. Chiediamoci quali sono le conseguenze e soprattutto, ridiamoci su, possibilmente insieme ad altri.

Parla di accettazione ed è fondamentale potere accettarsi con tutte le nostre caratteristiche ed emozioni.

Qualche domanda per il nostro imbarazzo:

- Che cosa mi imbarazza? Perché? Quando ho imparato che quella cosa è imbarazzante?
- È proprio così imbarazzante?
- Che cosa succede adesso?
- Che cosa posso fare di diverso?
- Che cosa ho scoperto di nuovo?
- Che cosa ho imparato di me?

9. Ansia

L'ansia non ci sottrae il dolore di domani, ma ci priva della felicità di oggi.

Carlos Ruiz Zafón

Eccola qua, la regina delle emozioni (soprattutto nel film *Inside Out 2*). Spesso se ne parla a sproposito, è diventato un calderone per definire ogni situazione di disagio.

L'ansia è una sensazione comune che molti di noi sperimentano in vari momenti della vita, qualcuno quotidianamente. È una risposta naturale del corpo a situazioni di stress o incertezza, ma quando diventa persistente, può influenzare negativamente la nostra qualità di vita. La mente va ad un futuro incerto e catastrofico e, per la maggior parte delle volte, assolutamente inesistente. Nel film all'ansia viene associata la convinzione negativa "non sei abbastanza". E qui eccoci a parlare di quella voce interna che nasce per lo più dai messaggi che nei primi anni della nostra vita chi sta vicino a noi ci trasmette "se non fai come dico io non sei abbastanza", "hai preso 8, come mai non 10", "il mio dolore vale più del tuo" e tantissime altre frasi che interiorizzate ci provocano un grande disagio. Razionalmente sappiamo che siamo persone valide ma dentro di noi "non sei abbastanza" risuona continuamente, portandoci spesso a non buttarci, a non valorizzarci a non prenderci cura di noi. L'ansia se non accolta ci porta segnali fisici: disturbi gastrointestinali, muscolo scheletrici, mal di testa, tachicardia e tutta una serie di disagi psicosomatici. E allora che cosa fare? Possiamo prima di tutto accoglierla, prenderla come un'amica o come quella parte di noi piccoli che esprime il suo bisogno di essere accolti e ascoltati. In secondo luogo, recuperare tutte le nostre risorse, valorizzando i nostri successi e accogliendo con benevolenza i nostri insuccessi. Liberiamoci dal bisogno di approvazione degli altri, usciamo dalla sindrome dell'impostore che ci accompagna.

Ecco un paio di esercizi (l'ansia può essere potente, meglio strumentarci per bene) per accoglierla e lasciarla andare quando si presenta.

Respirazione

1. Trovate un posto tranquillo: siediti o sdraiati in un luogo dove non essere disturbati.
2. Chiudete gli occhi: questo aiuterà a concentrarsi meglio sulla respirazione.
3. Inspirate profondamente: respirare lentamente attraverso il naso, contando fino a quattro. Sentite l'aria riempire i polmoni e il diaframma espandersi.
4. Trattenete il respiro: contare fino a quattro mentre trattieni il respiro.
5. Espirate lentamente: rilasciare l'aria lentamente attraverso la bocca, contando fino a quattro.
6. Ripetete: continuate questo ciclo di respirazione per almeno cinque minuti.

La respirazione profonda aiuta a calmare il sistema nervoso e a ridurre i livelli di stress, permettendoci di affrontare le situazioni con maggiore serenità.

Il posto sicuro

L'esercizio del posto sicuro è una tecnica di visualizzazione utilizzata per ridurre l'ansia e lo stress, creando mentalmente un luogo in cui ti senti completamente al sicuro e rilassato. Ecco come eseguirlo.

1. Trova un luogo tranquillo: siediti o sdraiati in un posto dove non sarai disturbato.
2. Respira profondamente: fai alcuni respiri profondi per rilassarti.
3. Chiudi gli occhi: immagina un luogo in cui ti senti completamente al sicuro. Può essere un luogo reale che conosci o un luogo di fantasia.
4. Dettagli visivi: visualizza i dettagli del tuo posto sicuro. Cosa vedi intorno a te? Quali colori, forme e oggetti ci sono?
5. Dettagli sensoriali: immagina i suoni, gli odori e le sensazioni fisiche del tuo posto sicuro. Cosa senti? Cosa annusi? Come ti senti fisicamente in questo luogo?
6. Sperimenta le emozioni: permetti a te stesso di sentire le emozioni positive associate al tuo posto sicuro. Sentiti calmo, protetto e rilassato.
7. Rimani nel posto sicuro: rimani in questo luogo per qualche minuto, godendoti la sensazione di sicurezza e tranquillità.
8. Ritorno graduale: quando sei pronto, inizia a riportare lentamente la tua attenzione al presente. Apri gli occhi e fai qualche respiro profondo.

Buon viaggio nel benessere!

Qualche spunto bibliografico

- Baumann Zygmunt *“Modernità liquida”*, Laterza, 2002
- Gaspari Ilaria *“Lezioni di felicità”* Einaudi, 2019

-
- Kabat Zin Jon “*Mindfulness per principianti*” Mimesis, 2018
 - Poli Erica Francesca “*Le emozioni che curano*” Mondadori, 2020
 - A cura di Patrizia Isajia “*Passeggiate tra le parole di Umanesimo manageriale*” EUT, 2024

Filmografia/sitografia

- Inside Out e Inside Out 2

Ringrazio tutti i colleghi passati, presenti e futuri che hanno contribuito a costruire i ricchi articoli collegati a queste riflessioni che potete trovare sul sito <https://www.filodiritto.com/rubriche/umanesimo-manageriale>, in particolare Francesca Giannuzzi per la sua noia.

13.

CHE STRESS LO STRESS: I NUOVI TIPI DI ANSIA

Barbara Martini

Abstract: riconoscere il malessere che talvolta serpeggia nelle nostre giornate, e dargli una causa e un nome, aiuta a mettere in atto comportamenti per migliorare la qualità della vita.

Parole chiave: ansia, stress

Sommario: 1. Stress da tecnologia (tecnostress); 2. Ansia da lavoro remoto; 3. Ansia da cambiamento climatico (eco-ansia); 4. Stress da sovraccarico di informazioni; 5. Ansia da incertezza economica (ansia finanziaria); 6. Ansia da salute (ipocondria)

L'ansia è come una sedia a dondolo: sei sempre in movimento, ma non avanzi di un passo.

Jodi Picoult

Negli ultimi anni sono emersi nuovi tipi di stress e ansia legati ai cambiamenti nella società e nella tecnologia. Vediamo un po' se li conoscete e, spero di no, quali di questi avete sperimentato:

1. Stress da tecnologia (tecnostress)

L'uso eccessivo di dispositivi digitali e social media può portare a stress e ansia. Questo include la paura di perdere aggiornamenti importanti (FOMO - Fear Of Missing Out) e la pressione di mantenere un'immagine perfetta online. Non per nulla Tik Tok ha appena tolto i filtri bellezza per gli adolescenti (io nemmeno sapevo che cosa fossero i filtri bellezza)!

Che cosa fare: vivere nel qui e ora, lasciare andare e fare piccoli esercizi che ci portano a togliere potere all'uso della tecnologia, all'essere perfetti, al non perdersi nulla. Domanda: che cosa succede se mi perdo qualcosa?

2. Ansia da lavoro remoto

Con l'aumento del lavoro da remoto, molte persone sperimentano difficoltà nel separare la vita lavorativa da quella personale, portando a stress e *burnout*. Se durante il Covid è stato tutto nuovo, ora ci sentiamo stanchi, affaticati, con meno risorse. Sempre che si possa lavorare da casa. Credo ci sia anche lo stress di chi deve tornare in presenza senza volerlo!

Che cosa fare: pause, sport, meditazione, staccare con la mente quando finiamo di lavorare, pianificare la sera le attività per l'indomani lasciando un ampio spazio agli imprevisti che così non sono più imprevisti.

Domande: sto dedicando abbastanza tempo a me stesso? Che cosa mi impedisce di rilassarmi?

3. Ansia da cambiamento climatico (eco-ansia)

La crescente consapevolezza delle crisi ambientali e climatiche può causare ansia e stress, noti anche come eco-ansia. Qui si pensa che siano solo i più giovani a soffrirne, ma non è così. Mi capita sempre più spesso di sentire persone preoccupate per il futuro, per l'aria che respirano i figli, per il mondo catastrofico che ci attende. Che cosa fare: piccole cose concrete che ci permettano di avere il potere di stare meglio come fare la raccolta differenziata, acquistare in negozi che rispettano l'ambiente e acquistare oggetti che hanno il minore impatto possibile, muoversi a piedi, in bici o coi mezzi pubblici.

Domande: come impatto io sul pianeta? Che cosa posso fare per impattare di meno?

4. Stress da sovraccarico di informazioni

La quantità enorme di informazioni disponibili online può essere travolgente, causando stress e difficoltà nel prendere decisioni. Facciamo scrolling in continuazione e non sappiamo nemmeno quello che abbiamo letto. Abbiamo paura di perdere qualcosa, diventiamo accumulatori di video, reel, articoli...non li leggeremo mai ma sapere che ci sono ci fa stare bene.

Che cosa fare: priorità! È la parola magica che ci guida. Questo video sui gattini che tanto mi rilassa mi serve veramente? A volte è meglio prendersi anche qualche rischio in più in mancanza di qualche informazione.

Domande: mentre sto guardando un contenuto, mi chiedo "ma questo mi servirà mai?" "che cosa succede se non lo salvo?"

5. Ansia da incertezza economica (ansia finanziaria)

Le preoccupazioni riguardo alla stabilità economica, specialmente in periodi di crisi finanziarie globali, possono aumentare i livelli di ansia. A volte è reale, per cui poco ci possiamo fare se non fare economia. Ma spesso non è reale: cioè, non ci sono reali problemi economici, ma vi è la paura che possa succederci qualcosa e quindi ci si priva di tante cose in attesa del futuro. Non dobbiamo essere cicale che sperperano tutto subito, ma diventa importante imparare a valutare correttamente quello che si può spendere senza impedirci di vivere serenamente.

Che cosa fare: eventualmente farsi aiutare da un consulente finanziario di cui ci fidiamo, mantenere il controllo delle entrate e delle uscite attraverso strumenti anche semplici, stabilire la cifra da dedicare al tempo libero e usarla con serenità
Domande: che cosa è importante per me? Che cosa posso perdere?

6. Ansia da salute (ipocondria)

La pandemia di COVID-19 ha aumentato la preoccupazione per la salute personale e quella dei nostri cari, portando a un aumento dell'ansia legata alla salute. Io vedo sempre più pazienti ipocondriaci, che passano il tempo ad avere paura di ammalarsi e così si ammalano veramente. Un conto è la prevenzione (così preziosa) e un conto è esagerare con mille accessi al pronto soccorso (che sono già intasati) e con tantissimi esami inutili, costosi e anche con alcuni margini di rischio da valutare attentamente. Dobbiamo essere saggi da capire la differenza, fidandoci del nostro medico di base e degli specialisti che incontriamo.

Che cosa fare: un check up annuale e poi intervenire solo se i sintomi sono diversi da quelli soliti.

Domande: come sto veramente? Da che cosa mi sta proteggendo questa preoccupazione? Di che cosa ho paura veramente?

In sintesi: oltre a farci aiutare (ricordiamoci che chiedere aiuto è una grande possibilità), se i sintomi sono troppo invalidanti, la considerazione che voglio condividere con voi è: stiamo nel presente. Il futuro non esiste in questo momento! Non vuol dire non mettere in atto strategie che ci permettano di proteggerci da problemi economici, sociali e ambientali, ma semplicemente riprendere ad apprezzare le piccole grandi cose nel momento in cui accadono!

Tutto questo ci aiuta a riprendere in mano il potere di decidere della nostra vita.

14.

LA NOIA

Francesca Giannuzzi

Abstract: la tanto bistrattata noia non è necessariamente un male da rifuggire, ma può indicare quel desiderio di infinito che abita il cuore di ogni uomo

Parole chiave: noia, consapevolezza, Leopardi

Tra le emozioni, la noia è forse quella a più alta connotazione negativa, la più bistrattata e ripudiata, da cui occorre per forza rifuggire, come se provarla fosse un'onta.

Dopotutto, a questo mondo “o bruci o marcisci” e l'uomo sente di vivere realmente quando utilizza al massimo tutte le proprie energie vitali, quando sfrutta tutte le occasioni possibili, quando utilizza in maniera efficace le proprie capacità.

La noia spesso viene associata al non aver nulla a cui pensare o da fare, quindi concettualizzata come un *minus*, una situazione che discende dalla privazione di attività da svolgere e di interessi.

È davvero così?

Se analizziamo il termine “noia” dal dizionario Treccani possiamo leggere:

- *senso di insoddisfazione e di fastidio che deriva dalla mancanza di attività oppure dall'essere impegnato in qualcosa di monotono, estraneo ai propri gusti o comunque non interessante;*
- *senso di fastidio che nasce dalla ripetizione di cose uguali o uniformi.*

Quindi la noia non nasce necessariamente da un'assenza, da una mancanza ma dall'esistenza di qualcosa che non ci interessa. E la mancanza di interesse verso quel qualcosa da cosa nasce?

Se quel *quid* è qualcosa di nuovo, inesplorato, la nostra mancanza di interesse può nascere dal nostro non voler sforzarci ad entrare in contatto con ciò che non cono-

sciamo già, perché ciò richiederebbe un minimo di sforzo e di fatica.

Ma in questo caso si tratterebbe di pigrizia, indolenza, addirittura a volte ignavia, concetti alquanto lontani dalla noia.

Se invece quel *quid* lo conosciamo già e si ripete per più volte se non proprio ciclicamente, può destare in noi un senso di sicurezza, un rifugio sicuro in cui rintanarsi per sfuggire alle innumerevoli variabili che la vita ci pone di fronte. Oppure può darci fastidio e provocare in noi un senso di distacco. Provando noia noi non ci identifichiamo con quell'attività, quel pensiero ripetitivo perché ci consideriamo già oltre quel replicarsi incessante.

La noia, se ci pensiamo bene, ci permette di compiere la più grande impresa: prendere le distanze da qualcosa che sentiamo non ci appartenga più! Allontanandoci, riusciamo ad avere quella visione di insieme che, rimanendo dove eravamo, ci sarebbe mancata per vedere le cose in modo diverso, per guardare le situazioni per quello che realmente sono. Ci toglie dalla soggettività compromessa dalla prossimità alle cose per permetterci di avvicinarci a quella obiettività che solo la distanza consente di raggiungere.

La noia è l'emozione che ci può togliere anche fisicamente dal pantano in cui rischieremmo di passare tutti i nostri giorni, perché ci dà la spinta a rifiutare le acque stagnanti per avere la forza di rinfrescarci con acque fresche e sempre nuove.

Se l'attività che svolgiamo ci annoia, cercheremo di cambiarla o innovarla.

Se il contesto in cui viviamo ci annoia, guarderemo altrove per trovarne uno più adatto alle nostre esigenze.

La rabbia, la paura, la gioia e la tristezza ci possono aiutare a mettere dei sani confini (rabbia), ad evitare un pericolo (paura), ad apprezzare il presente (gioia) o a trovare sostegno e supporto negli altri (tristezza). Il confrontarci con queste emozioni, che sono sì provocate da elementi esterni ma perché riflettono ciò che esiste già nelle nostre mappe interne, ci permette di evolverci come esseri umani, a prescindere dal contesto esterno, che funge solo da miccia da accensione. Anche la noia può fare questo.

La noia ci tira fuori da qualcosa. E per fare questo, deve essere una emozione davvero potente, sebbene sia sovente giudicata male.

Da dove deriva la straordinaria forza che ci regala la noia?

Dalla consapevolezza della nostra non appartenenza a determinati schemi mentali, rituali, azioni, pensieri ripetitivi.

E tale consapevolezza la si raggiunge solo attraverso l'osservazione, corretta e completa, del contesto, delle attività, delle situazioni, dei comportamenti altrui.

La noia è un fenomeno per così dire "esperienziale": richiede che ci "sporchiemo le mani" con qualcosa, per conoscerlo e prenderne le distanze se non si ravvisano margini di miglioramento e innovazione.

La noia presuppone così un viaggio dirompente dall'esterno all'interno di noi stessi e poi di nuovo verso l'esterno, che ci consente di portarci al gradino successivo della nostra evoluzione personale, potendosi riflettere questa non solo nelle nostre relazioni e amicizie ma anche nella nostra storia lavorativa.

La noia non si esaurisce nella riflessione opprimente sulla propria insoddisfazione, ma consiste nel percepire che il desiderio che vive nel cuore dell'uomo è più grande del contingente.

Leopardi, nei suoi *Pensieri*, LXVIII, la definisce come un sentimento che solo gli uomini di animo nobile possono provare perché rapporta ciò che provano dentro al mondo esterno, in un rapporto impari, dove perfino l'universo risulta insufficiente rispetto al desiderio di infinito che alberga nel loro cuore.

La noia è in qualche modo il più sublime dei sentimenti umani. Non che io creda che dall'esame di tale sentimento nascano quelle conseguenze che molti filosofi hanno stimato di raccôrre, ma nondimeno il non poter essere soddisfatto da alcuna cosa terrena, né, per dir così, dalla terra intera; considerare l'ampiezza inestimabile dello spazio, il numero e la mole maravigliosa dei mondi, e trovare che tutto è poco e piccino alla capacità dell'animo proprio; immaginarsi il numero dei mondi infinito, e l'universo infinito, e sentire che l'animo e il desiderio nostro sarebbe ancora più grande che s'è fatto universo; e sempre accusare le cose d'insufficienza e di nullità, e patire mancamento e vòto, e però noia, pare a me il maggior segno di grandezza e di nobiltà, che si vegga della natura umana. Perciò la noia è poco nota agli uomini di nessun momento, e pochissimo o nulla agli altri animali.

15.

SIAMO TUTTI IMPOSTORI

Barbara Martini

Abstract: dubitare di sé e mettere in discussione i propri risultati sono posture che stanno su un crinale. Da un lato vi è la saggezza, dall'altro la sindrome dell'impostore.

Parole chiave: sindrome dell'impostore

Raggiungere il 'successo' senza aver raggiunto un'autostima positiva significa essere condannati a sentirsi come un impostore in trepidante attesa di essere scoperti.

Nathaniel Branden

"Non sono abbastanza"

"Non sono all'altezza"

"Non è merito mio"

"Sono fortunato/a"

"Sono un(') incapace, idiota..."

"Potevo fare meglio"

"Non mi merito quel posto/quel ruolo/quei complimenti..."

Quante di queste frasi abbiamo detto o pensato? Umiltà? No! Siamo colti dalla Sindrome dell'impostore. Tantissimi dei miei pazienti mi riportano queste convinzioni. Scavando, arrivano molto spesso dalla famiglia, dai compagni, dai colleghi/responsabili che ci mandano il messaggio "se non fai come dico io non vai bene". Ma che cosa è? È la sensazione che una persona può avere di non meritare la posizione che ricopre o le responsabilità che le sono state affidate. Questo sentimento arriva fino alla paura di essere smascherato da un momento all'altro da chi lo circonda, poiché la persona sperimenta sé stessa come un impostore. Le persone che ne soffrono dubitano di sé o mettono in discussione i loro risultati o successi e li attribuiscono a fattori esterni.

Un po' di storia, perché mi pare interessante notare da dove nasce e soprattutto i primi soggetti dello studio. Il concetto di Sindrome dell'Impostore è stato formulato nel 1978 da due psicologhe e professoressse universitarie americane, Pauline Rose

Clance e Suzanne Imes, a seguito di uno studio condotto sulle cosiddette donne *high-achievers*.

Da allora, gli esperti hanno scoperto che anche gli uomini possono esserne vittime e alcuni studi hanno dimostrato che circa il 70% delle persone (uomini e donne insieme) ha sperimentato la sindrome dell'impostore ad un certo punto della propria vita. È stato notato che spesso colpisce persone con grandi capacità o molto perfezioniste. Spesso sono le persone che sono "diverse" dai loro simili in un determinato ambiente (ad esempio, le donne che lavorano in settori storicamente dominati dagli uomini) che hanno maggiori probabilità di sperimentarlo.

Per la mia esperienza di terapeuta, chi ne soffre spesso è molto, molto molto più bravo di quello che pensa.

Ci possono essere vari tipi di impostori:

- Il perfezionista - che si pone obiettivi irraggiungibili
- Il superuomo o la superdonna - che lavora senza limiti
- Il genio, che soffre se non raggiunge facilmente un obiettivo o al primo tentativo
- Il solista, che non chiederà mai aiuto per evitare di essere smascherato
- L'esperto, che non saprà mai abbastanza e non imparerà mai abbastanza

In quale vi ritrovate?

E allora che cosa possiamo fare? Oltre ovviamente a farci aiutare da un professionista nel caso in cui questo atteggiamento diventi invalidante:

- Facciamo un elenco delle nostre capacità, dei nostri successi, dei nostri risultati. E se non ci riusciamo? Facciamoci aiutare da qualcuno che ci vuole bene, ci stima, ci apprezza o, anche solo, ci conosce
- Liberiamoci dal bisogno di perfezione. La perfezione è una grandissima trappola che ci allontana dal fare al meglio le cose con serenità
- Accettiamo i complimenti che ci fanno (ce li fanno, ma spesso non ce ne accorgiamo o tendiamo a sminuirli o ancora peggio pensiamo che siano falsi)
- Accettiamo che noi possiamo andare bene anche se sbagliamo
- Cambiamo le convinzioni negative: ogni volta che ci viene da dire "non sono abbastanza" proviamo a cambiare in "ho fatto del mio meglio"
- Impariamo a chiedere aiuto
- Dedichiamoci a cose piacevoli che ci distolgano da queste convinzioni invalidanti
- Proviamo a guardarci come se fossimo un estraneo: fa magie!

Rubiamo le ricche parole di Frida Kahlo "Innamorati di te, della vita e dopo di chi vuoi."

16.

ESERCIZI BIZZARRI

PER ARRIVARE VIVI ALLA MORTE

Aldo Piccone

Abstract: pensare alla propria morte può aiutare a dare una direzione alla vita. Vengono proposte alcune domande provocatorie e urticanti.

Parole chiave: morte, vita

E se oggi fosse il mio ultimo giorno di vita? Se sapessi di avere ancora poche ore a disposizione, cosa mi passerebbe per la testa? Cosa farei?

No, non sono impazzito. Queste sono solo alcune delle domande che periodicamente sento la necessità di pormi per aggiustare il tiro di una vita sottoposta a così tante sollecitazioni da correre il rischio di essere portata a spasso da priorità, interessi, paturnie o ansie altrui, dove può pure capitare che qualcuno si stupisca di non vedermi scodinzolare riconoscente davanti alla schiavitù – certamente ben infiocchettata – che mi va proponendo.

Bene, si potrebbe obiettare sulla facilità del filosofare di morte quando ci si trova ragionevolmente lontani da essa, ma credo che siffatte domande siano così con-naturate all'esistenza umana che un minimo di ingaggio lo possono portare anche quando ci si trova statisticamente nel mezzo del cammin di nostra vita. Oltre al fatto, decisamente meno filosofico, che non sono in grado di sapere se tra molto tempo nutrirò le fila di coloro che l'aspettativa di vita media la alzano, o tra pochissimo sarò tra quelli che l'abbassano.

Porsi queste domande dunque non è il tarlo di uno che ha tanto tempo e anche il lusso di sprecarlo ma costituisce un modo formidabile per far affiorare alcuni nodi prima che il pettine passi per l'ultima volta.

Ah, specifico: qui intendo che ognuno pensi alla propria di morte. Non posso e non voglio entrare nel più straziante campo del lutto per l'altrui dipartita. Per carità.

Ma perché parlare proprio di morte? Beh, perché passiamo una vita alla ricerca di certezze che prima o poi manifestano la loro evanescenza, e perdiamo di vista gli unici incontrovertibili punti fermi che abbiamo, ovvero: (i) siamo vivi adesso; (ii) certamente moriremo.

Se del primo tema vi è traccia in quasi tutti i miei precedenti contributi pubblicati nel testo a cura di Patrizia Isaija, Passeggiate tra le parole di Umanesimo Manageriale, in questo e nel prossimo scritto vorrei introdurre il secondo punto. E lo farò

partendo da una storia vera.

Bronnie Ware ha lavorato per diversi anni nell'ambito delle cure palliative, assistendo persone che non avevano possibilità di guarigione, accompagnandole alla morte nelle loro ultime settimane di vita.

Questo le ha permesso di raccogliere le ultime parole di molte persone, tra cui anche confidenze importanti. Una categoria abbastanza frequentata di queste confidenze è rappresentata dai rimpianti.

Premetto: non è un lavoro scientifico. È una testimonianza dalla prima, o meglio, dall'ultima linea ([qui il blog](#), dove ci sono anche informazioni sul libro che ne ha tratto, tra l'altro tradotto in diverse lingue tra cui l'italiano).

Bronnie ha riscontrato che i rimpianti più ricorrenti sono compendiabili in cinque principali categorie:

1. Vorrei aver avuto il coraggio di vivere una vita fedele a me stesso, non la vita che gli altri si aspettavano da me.
2. Vorrei non aver lavorato così duramente.
3. Vorrei aver avuto il coraggio di esprimere i miei sentimenti.
4. Vorrei essere rimasto in contatto con i miei amici.
5. Vorrei essermi permesso di essere più felice.

A chi di noi abbia accettato di farsi interrogare dalla domanda iniziale propongo ora di verificare se l'esperienza altrui, riportata da Bronnie, possa essere d'insegnamento. A volte la saggezza sta nel risparmiarsi fatiche e dolori da cui sono già passati altri. Bisogna per forza arrivare in punto di morte per godere di un po' di lucidità?

Dunque: se avessimo ancora un giorno di vita, avremmo dei rimpianti simili ai pazienti di Bronnie? Ne avremmo degli altri? Fermiamoci a pensare per più di qualche secondo.

Inoltre, dato che questa comunità ha uno sguardo sul lavoro, preme sottolineare come tra i rimpianti più ricorrenti non sia contemplato quello di aver lavorato troppo poco. Ma allora perché il lavoro (*rectius*: le sue dinamiche, anche di competizione) assorbe così tante energie da lasciare poco tempo e poche forze per tutto il resto? Abbiamo idea di quanta vita (e quante altre vite!) ci sia(no) in questo resto?

Non è che un po' dipende dal fatto che il lavoro, finalmente quasi del tutto affrancato da schiavitù e sfruttamento, al posto di essere approcciato come il modo per ottenere di che vivere e al contempo contribuire a creare una realtà buona, è usato come il travestimento protettivo dei nostri nodi irrisolti? (Si ascolti, su tutte, la canzone *Giudice* di Fabrizio De Andrè).

Ecco allora che acquisire familiarità con la morte attraverso un esercizio di prossimità con essa (le poche ore a disposizione) può aiutare a sbrindellare gli scafandri del camice, della toga, della divisa, della giacca e della cravatta per farci capire che tutti, indistintamente, all'ultimo appuntamento ci presentiamo in ciabatte e canottiera. Quindi, se arriviamo comunque allo stesso punto (e in *déshabillé*), per quale motivo correre come i matti per poi inanellare quaderni di rimpianti quando è troppo tardi? L'esercizio dell'ultimo giorno proposto in apertura può essere portato a livelli più

intensi. Se non avessi a disposizione ventiquattro ore di vita, ma un'ora? E se fosse solo un minuto? Dove andrebbero i miei pensieri e le mie azioni?

Possiamo fare un esperimento simile anche con gli oggetti. Se dovessi improvvisamente lasciare il posto dove vivo, adesso, per non tornare mai più, e potessi portare con me solo un oggetto, quale sceglierei?

Probabilmente le risposte altro non farebbero che additarci delle priorità, le nostre. Il passo successivo è quindi quello di valutare l'allineamento tra queste priorità e il nostro attuale stile di vita e, una volta misurato lo scarto esistente, lavorare per ridurlo, prima che sia troppo tardi.

Il tutto per provare a vivere più umanamente ciò che non ritorna: il tempo.

Qualora poi quanto fin qui detto non dovesse risultare sufficientemente motivante al cambiamento, provo con questo: pensate a tutte le energie che state mettendo in un progetto di lavoro che vi assorbe mente, cuore, vita e che vi estrania da tutto il resto, relazioni comprese. E ora domandatevi: di tutto questo, tra qualche anno, cosa rimarrà?

Esercizio finale: provate ad abbozzare il vostro epitaffio, pensando a quelle poche parole che dovrebbero cogliere la vostra essenza e descrivere come avete vissuto fino ad oggi.

Abbiamo scritto ciò che siamo e come abbiamo vissuto, come pensiamo di essere e di aver vissuto o come vorremmo essere ed aver vissuto?

In altre parole, i nostri cari e i nostri amici che venissero a rendere omaggio alle nostre spoglie mortali ci riconoscerebbero solo grazie alla foto?

Sapere che questa terrena esperienza a un certo e ignoto punto finisce ci aiuta a mettere in prospettiva le vicende umane e a ridimensionare noi stessi, che non è rimpicciolirsi (anche se potrebbe – talvolta – risultare salutare) ma rimettere le cose nella giusta scala, ponendo fine a una certa fastidiosa tracotanza e non curanza, entrambe figlie della mancanza di senso del limite, a sua volta parente della rimozione, umanamente comprensibile ma fasulla, del limite supremo.

Vivere allontanando, rimuovendo, dimenticando la morte significa illudersi di un'immortalità che promette che ci sarà sempre tempo: per chiedere scusa, per riallacciare un rapporto, per passare un po' di tempo con qualcuno... quando non è detto che questo tempo ci sia.

Riflettere sulla nostra morte non è dunque occasione di alienazione, ma opportunità per entrare ancora di più nella vita. Per volare un po' più alti. Come recita il ritornello di una canzone per bambini che tanto commuove le mie figlie: dal momento che impari a volare, vedi le cose piccolissime (*Il panda con le ali*, Piccolo coro dell'Antoniano).

Alla morte, meglio arrivarci vivi.

17.

QUEL CHE RIMANE

Aldo Piccone

Abstract: il pensiero della propria morte introduce anche il cruccio dell'eredità, ovvero della nostra traccia nelle vite che verranno dopo la fine della nostra.

Parole chiave: relazioni, eredità, fecondità, maestri

In *Esercizi bizzarri per arrivare vivi alla morte* (cfr. *infra*) abbiamo riflettuto su come il rifiuto dell'idea della nostra morte possa produrre distorsioni poco utili alla vita. Vediamo ora un altro potenziale effetto di questa illusione, questa volta non su di noi ma sulle vite che continueranno dopo la fine della nostra.

Anche in questo caso aprirei con una provocazione: se morissi domani, che eredità lascerei?

Questa domanda ne suggerisce altre. Quante relazioni viviamo nella nostra esistenza? In primo luogo ci sono quelle che possiamo abitare solo noi, o pochissimi altri, come essere i compagni di vita di una persona, essere genitori, fratelli o sorelle (per alcuni), o figli (tutti). Ci sono poi anche le relazioni elettive, quelle che ci scegliamo, come le amicizie e, infine, quelle che ci ritroviamo a vivere senza poter più di tanto decidere (ma non senza possibilità di piacevoli sorprese), come i colleghi o i membri delle comunità in cui viviamo.

Ognuna di queste relazioni si fonda su uno scambio di risorse (emotive, sentimentali, simboliche, materiali, economiche ecc.) ma non è detto che i piatti della bilancia siano sempre in equilibrio tra i partecipanti. La geometria di questi scambi è infatti ad assetto variabile. Ad esempio, se nei primi anni di vita è accettato che si estraggono più risorse di quante se ne immettano, più si cresce e più si hanno strumenti per contribuire a relazioni equilibrate. Addirittura in alcuni casi la dinamica infantile può invertirsi per finire che si donano più risorse di quelle che si utilizzano (quella roba che fanno i maestri, per intenderci).

Quindi, se dovessimo morire domani, cosa lasceremmo? Non voglio qui parlare in termini di sostanze materiali ma della traccia nella vita delle persone con le quali abbiamo camminato. Il saldo tra risorse immesse ed estratte sarebbe positivo o negativo?

Proviamo a redigere un inventario: lasceremmo, nelle relazioni di cui si parlava in apertura, un bel nulla, una flebile scia che resisterà solo per poco, o un solco entro i cui versanti qualcuno potrà trovare ancora direzione e protezione?

Evidentemente, è un'eredità che deve essere preparata per tempo, in vita. E per prepararla serve avere ben presente la propria finitudine. Infatti chi non muore non può lasciare eredità. Chi conduce una vita basata sul rifiuto del pensiero della propria morte difficilmente si porrà il problema del dopo di sé.

Però bisogna raffinare l'esercizio. Chiedersi quale possa essere domani la nostra eredità potrebbe non essere una domanda di facile risposta. Alcune consapevolezze, ahimè, sono disponibili solo a consuntivo.

Possiamo però domandarci se viviamo in modo da massimizzare la generazione di cose buone. Ancora una volta, quindi, la domanda riguarda la nostra vita di adesso. Il nostro divorare ogni possibilità che abbiamo davanti comporta una scia di sporcizia che altri dovranno pulire? Chi cammina con noi può al massimo ambire a spigolare gli avanzi del nostro pasto e solo perché abbiamo raggiunto la capienza massima di stomaco e tasche?

Insomma: stiamo più generando o consumando?

Ecco quindi che solo un pensiero maturo sulla morte può innescare il cruccio dell'eredità e questo abilita (ripeto, abilita, non determina) a vivere più aperti e fecondi, quindi generativi e felici (da felix).

Si badi bene, il discorso sull'eredità non è solo è solo relativo alla morte biologica, ma riguarda tutte le altre piccole morti che attraversano la nostra esistenza, come gli strappi di relazioni che un cambio di lavoro, un trasferimento, un trasloco in un'altra città, una rivoluzione di vita, un pensionamento o una qualsiasi conclusione di esperienza possono comportare. Verrà a mancare una quotidianità, una prossimità che volenti o nolenti produce intimità. Ma se abbiamo lasciato un gruzzoletto di bene qualcuno potrà raccogliarlo con l'opportunità di conservarlo, tramandarlo o magari farlo crescere ancora di più.

C'è una condizione affinché il nostro lascito dispieghi un potenziale liberante per tutti. L'eredità non deve essere eccessivamente trattenuta. Infatti, se le indicazioni di utilizzo a fin di bene di quanto affidato ad altri rientrano nelle raccomandazioni imposte da saggezza, bisogna rimanere consapevoli del rischio del seminatore: per quanto amore si possa mettere nella preparazione del terreno e nella semina, sono troppe le variabili fuori controllo che possono interferire con la buona aspettativa iniziale. Questa consapevolezza libera chi dà, ma anche chi riceve, e solo da questa libertà può svilupparsi l'idea originale che farà fruttare al meglio quanto ricevuto, dando alla vita la possibilità di rigenerarsi (e non già, come spesso vorrebbe chi lascia, di replicarsi).

Dicevamo che bisogna prepararla, costruirla questa eredità ma per farlo il pensiero della nostra morte deve trovare un po' di spazio. Cosa non certo facile visto che tutto congiura per ridurre al lumicino gli spazi di riflessione profonda. Pensiamo solo a quanto sia organizzata e capillare l'industria dell'intrattenimento, la cui missione sembra essere quella di riempire di contenuti brevi e appaganti il nostro già scarso tempo libero, che finisce per essere ammazzato e non dissodato, coltivato, fatto vivere e fiorire. Anestetici che, lungi dal farci almeno riposare, inducono un coma iperattivo che fa dimenticare persone, relazioni, cura, accompagnamento.

Non sto dicendo che esplorare altre direzioni, la diversione (divergere, da cui deriva divertimento) sia un male. Tutt'altro: questo è sovente l'inizio del processo di conoscenza. Ma ad un certo punto il pellegrinare di superficie deve trovare un approdo su cui, con i piedi piantati bene a terra, iniziare una trivellazione per andare al nucleo delle cose. E allora le riflessioni sulla morte diventano quasi fatalmente inevitabili.

Qualche sera potrebbe allora essere utile leggere una bellissima storia, che vi consiglio e che tutti avete in casa: quella della vostra vita. Antico esercizio di ricalibrazione tra il desiderato, il vissuto e qualche punto fisso della propria esistenza (morale, etica, legge, necessità, principi religiosi ecc.) e che la tradizione ci ha consegnato nella forma di esame di coscienza. Questo potrebbe essere un primo allenamento per capire se stiamo lavorando a qualcosa di buono, e dunque stiamo preparando una buona eredità.

Concludendo la mia sfilza di banalità quotidiane. La vita si riproduce in presenza di un desiderio di generazione che sfocia in un atto creativo, che può consistere tanto nel provare a mettere al mondo qualcosa di buono, quanto nel prendersi cura di questo, o di qualcos'altro che non abbiamo generato ma che ci siamo trovati davanti. E questa cura altro non è che il modo con cui onorare quel felice debito con cui nasciamo, ovvero il servizio alla nostra specie, che, nell'uomo più che altrove, non si esaurisce nel solo imperativo biologico.

Il rischio dunque di pensare alla morte solo quando questa è realmente vicina, quando forze e salute declinano, è quello di assistere con senso di impotenza alla propria fine, guardando con indifferenza (se non con ostilità) l'arrivo delle nuove generazioni alle quali però, per peccata rimostranza, non si intende lasciare nulla.

Ci si domanda spesso dove siano finiti i maestri. Non lo so. Credo però che abbiano cominciato a diminuire da quando la cura del futuro nascente ha iniziato ad essere percepita, da chi è sulla via del tramonto, non come occasione di vita ma come una mutilazione.

**ALCUNE DECLINAZIONI
DELL'UMANESIMO MANAGERIALE
(parte quarta)**

18.

PERCHÉ GLI ARCHIVI CI AIUTANO A ESSERE UMANI

Federico Valacchi

Abstract: una suggestiva proposta per guardare agli archivi non come polveroso ammasso di oggetti ma come uno strumento di potenziale consapevolezza, un serbatoio di garanzie e di suggestioni. Per un possibile esercizio di umanità.

Parole chiave: umanità, libertà, conoscenza, archivio

*I'll be waiting for you
On the dark side of the moon¹*

Homo sum, humani nihil a me alienum puto".

Si potrebbe chiuderla qui, stiracchiando Terenzio, per dire che gli archivi sono espressione diretta delle nostre azioni e quindi ci riguardano inevitabilmente perché definiscono la nostra umanità e la sostengono in un viluppo indissolubile di azioni, certificazioni e giudizi. *Res gestae*, appunto, come avrebbe detto Augusto, che peraltro aveva un senso dell'umanità molto personale.

Oppure si potrebbe ricordare con Eugenio Casanova lo stretto legame tra l'archivio e il potere, e quindi tra l'archivio e l'umanità organizzata in società: "L'opinione, più logicamente e scientificamente ammessa, fa discendere il vocabolo archivio, non già dal verbo ἀρχεῖν, che significa resistere, proteggere, ma dal sostantivo ἀρχεῖον, che indica il palazzo del magistrato, la curia: ove era naturale che, accanto all'ἀρχων, cioè a colui che comanda, fossero gli atti, emanati da lui".²

O ancora, con più romanticismo, si potrebbe vedere l'archivio come entità informativa astratta, quasi un suggeritore di soluzioni sovraordinate: "immobile nel cielo terso, costellato di stelle meccaniche l'archivio si rispecchia su sé stesso e sussurra parole agli umani."³ Neppure questo punto di vista esaurisce però la questione che

¹ Pink Floyd, *The dark side of the moon*, 1973.

² Eugenio Casanova, *Archivistica*, Siena, Arti Grafiche Lazzeri, 1928, p. 11.

³ Federico Valacchi, *Archivio: concetti e parole*, Milano, Editrice Bibliografica, 2017, p. 25.

ci stiamo ponendo e risulta anzi controproducente. Troppo spesso l'archivio viene cristallizzato in questa sua forma di verità rivelata, astratta e in ultima analisi fittizia e lontana dal vero. La percezione sacrale dell'archivio è un tema di lunghissima durata, ma questa santificazione da sempre si risolve in un'astrazione troppo generica e, in ultima analisi, inapplicabile nella realtà delle cose documentarie e delle loro conseguenze.

La verità è che, indipendentemente da questi tentativi, non è così semplice rispondere al titolo che mi è stato proposto. Un titolo assai scivoloso, che nasconde più di un'insidia e, soprattutto, allude a una discreta quantità di variabili. Se lo soppesiamo ci rendiamo conto facilmente del fatto che in questa formulazione i sottintesi, più o meno sfuggenti, sono molti, così come le domande che suscitano.

Pur circoscrivendo la materia per ragioni di tempo e di spazio, non si può fare a meno di chiedersi intanto che cosa si intenda per archivio e che cosa significhi essere umani.

Partiamo dalla fine, e procediamo per tentativi, snocciolando punti di vista senza pretesa di esaustività.

L'umanità a cui si guarda qui è innanzitutto consapevolezza e dignità. Per certi versi anche empatia e capacità di discernere. Essere "umani", insomma, non significa semplicemente omologarsi a precetti etici pregiudiziali. Che questi precetti siano di stampo filosofico o religioso, tra l'altro, cambia poco. Magari per sintetizzare, in vena di positivismi, si potrebbe saccheggiare l'armamentario di Comte e parlare di una religione dell'umanità.

Questa umanità, comunque la si voglia definire, si esprime in pieno nel faticoso e coraggioso esercizio del libero arbitrio, nei dubbi più che nelle certezze, in un quotidiano male di vivere che ci mette costantemente alla prova, ci impone delle scelte. Gramscianamente, se si è umani non si può essere indifferenti, non si può tirarsi fuori dalla storia.

Scegliere, parteggiare, dubitare e lottare sono sintomi inequivocabili di umanità. Ma restano categorie astratte, se non le si declina in precetti e in azioni tangibili. Presuppongono soprattutto conoscenza e capacità di giudizio, se le si vuole applicare. L'umanità è libertà e la libertà è conoscenza.

E qui arriviamo subito all'archivio, che in estrema sintesi è uno strumento di conoscenza critica che garantisce informazione e costruisce memoria. Per meglio dire, l'archivio è uno strumento di potenziale consapevolezza, un serbatoio di garanzie e di suggestioni.

Ricorro ancora ad una autocitazione, per comodità e sintesi: "Gli archivi sono strumenti di conoscenza e la conoscenza è madre della libertà. La libertà di essere parte di una civiltà, di collaborare a costruirla, a difenderla quando sbanda e rischia di cadere in ginocchio, punto bisogna sapere il passato, valutare il presente, immaginare il futuro e conoscere per essere cittadini. Gli archivi non sono un fatto semplicemente archivistico, riguardano ogni componente della società. Questa è la loro forza,

fuori da schemi che li chiudono in gabbie culturali alla periferia del mondo civile”⁴. La libertà sta dentro agli archivi quindi, mai scontata e mai gratuita, perché conoscere non comporta essere automaticamente liberi, nemmeno nel più rudimentale stato di natura.

Ma non basta, bisogna scavare di più dentro la concreta astrazione dell’archivio, in cerca di umanità o, almeno, di istruzioni per l’uso di un possibile esercizio di umanità.

Definiamolo ancora e diversamente questo benedetto archivio, per portare alla luce altri elementi che possono servirci: “Cos’è un archivio? Un complesso vitale di documenti prodotti da attività umane e abbracciati gli uni agli altri. Un archivio è la forza chiara del diritto, l’urlo della trasparenza, il baluardo contro l’oppressione del pensiero. Sogno, immaginazione, retaggio vitale di mondi circostanti spalancati sullo spazio e sul tempo. Memoria, senso di sé, identità. La storia ascolta i sussurri e le grida degli archivi per inventare il passato con cui il presente nutre il futuro. Archivio è una parola d’amore. Per la vita”⁵.

Malgrado a suo tempo sia stato io a scriverlo, qua dentro c’è un bel pezzo del valore nascosto degli archivi, perché c’è il senso della vita, il suo fluire, che proprio gli archivi accumulano e restituiscono.

In estrema sintesi, quindi, gli uomini producono e usano gli archivi perché sono vivi e amare la vita è forse il più solido appiglio all’umanità.

L’archivio ci aiuta ad essere umani, allora, perché coordina, certifica e garantisce il patto sociale che è il più raffinato garante di umana convivenza e un indiscutibile fattore di civiltà. Come la vita incede per tentativi, capriole, imprevisti e come la vita vera si nutre di sentimenti forti.

L’archivio, che poi noi storpiamo in fondo, ci fa sognare, immaginare e ricomporre il passato. Ci mette a disposizione raffinati *tool* per costruire o distruggere una memoria. È a nostra somiglianza ma ci sfugge, è lo specchio delle nostre virtù e delle nostre debolezze, sostanzia perfino le nostre certezze, per quanto poi le deformi, giocandoci a dadi.

Guardare dentro agli archivi, insomma, ci costringe a vivere e, quindi, ad essere umani e ad esserlo con qualche qualità.

L’umanità, questa umanità, non è un tratto genetico, ma una conquista quotidiana, un confronto costante con le cose già dette e con quelle da dire. E l’archivio può essere un maggiordomo paziente e perfino indulgente.

Da questo modo di essere umani all’umanesimo il passo è breve, per quanto l’umanesimo non consista necessariamente nel mettere l’uomo al centro del pensiero e della storia, soprattutto in tempi che hanno conosciuto la teorizzazione della forma ibrida di umanità del post umanesimo o le speranze demiurgiche e irriverenti del transumanesimo.

⁴ *Ivi*, p. 74.

⁵ *Ivi*, p. 20.

In effetti, essere umani al tempo delle macchine pensanti è qualcosa in più, e in meno, rispetto all'umanità etica e vitale di cui si diceva sopra. Dal nostro punto di vista, però, non si può fare a meno di notare come ogni tentativo di andare oltre l'umanità e l'umanesimo si traduca concretamente nell'uso più o meno mirato di insiemi di dati e poi di algoritmi sui quali si intende basare l'evoluzione da ora in poi. L'intelligenza artificiale, espressione pop di questo evoluzionismo macchinale, altro non è che una smisurata capacità di accumulare, processare e restituire sistemi di dati.

Ma i dati aggregati vanno prodotti, custoditi, conservati... in altre parole archiviati. Il web, gigantesco archivio del mondo, macina dati che immagazzina da qualche parte e senza i quali gli umani sono ormai a malpartito.

Questi archivi mostruosi conservano il ricordo almeno genetico dei loro progenitori e soprattutto ci aiutano a vivere meglio? Difficile da dirsi, immersi come siamo nel tramonto dell'antropocene, vero o presunto che sia.

Di sicuro, nemmeno dentro agli automatismi cibernetici si affievolisce il bisogno basico di gestire le parole per farne sequenze di pensieri. E neppure viene meno l'istinto della conservazione.

Forse, in definitiva, l'aiuto che ci danno gli archivi sta tutto nella loro capacità di prendere nota della vita in tutti i suoi risvolti, perché, hai visto mai, un dato piccolo piccolo, domani potrebbe tornare utile alla sopravvivenza.

O forse, mentre ci avventuriamo in un futuro datificato ma incerto, non siamo ancora in grado di tirare le conclusioni e siamo costretti a riproporre le parole del Filemazio cantato da Guccini: "Vespero non si vede, si è offuscata, la punta dello stilo si è spezzata. Che oroscopo puoi trarre questa sera, Mago?"⁶.

⁶ Francesco Guccini, *Bisanzio*, 1981.

19.

UMANESIMO E PRIVACY: LA TUTELA DELL'ESSERE UMANO NELL'ERA DIGITALE

Alessandra Fischetti e Paola Gallozzi

Abstract: L'articolo esplora il legame tra Umanesimo e Privacy, due concetti solo apparentemente distanti, uniti dalla valorizzazione della dignità e dell'autodeterminazione dell'individuo. Il testo analizza come i dati personali, veri e propri "frammenti dell'Io", siano oggi al centro della protezione della privacy. Attraverso un'analisi storica che parte dall'idea originaria di privacy come "diritto ad essere lasciati soli", sviluppata negli Stati Uniti a fine Ottocento, fino ad arrivare all'attuale Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) in Europa, il testo traccia l'evoluzione normativa del concetto di protezione dei dati personali. Nel mondo digitale, la privacy assume nuove complessità, ma resta strettamente legata alla dignità umana. Il testo invita a riflettere sull'equilibrio necessario tra progresso tecnologico e tutela dei diritti dell'individuo, ponendo l'essere umano al centro, in un'epoca dominata dalle tecnologie digitali.

Parole chiave: intimità, dati, privacy, umanesimo, coscienza

Sommario: 1. Introduzione; 2. Privacy: dall'intimità alla protezione dei dati; 3. La centralità dell'uomo: punti di incontro tra Umanesimo e privacy; 4. Umanesimo, privacy e mondo digitale: sfide e opportunità; 5. Conclusioni

1. Introduzione

Umanesimo e Privacy sono due concetti che, pur appartenendo a sfere apparentemente distinte, trovano un profondo punto di incontro nella valorizzazione della dignità e dell'autodeterminazione dell'individuo. Questa stretta connessione è stata evidenziata anche dal Presidente dell'attuale Collegio del Garante Privacy – Pasquale Stanzone – che, nella propria relazione del 2021 dedicata a “*Umanesimo Digitale e Protezione Dei Dati*”¹ ha definito i dati personali come “*frammenti dell'Io*”. I dati personali, infatti, rappresentano l'intrinseca umanità delle persone, definendole e identificandole nella loro umana soggettività, a partire da dati comuni quali il nome, i recapiti, l'immagine e fino ad arrivare a quei dati importantissimi e personalissimi che oggi si definiscono “particolari”, ma che tutti siamo comunemente abituati a sentir chiamare *sensibili* e che sono relativi alla sfera della salute, del pensiero filosofico, dell'orientamento sessuale e dell'opinione politica e religiosa. Tutti questi dati personali individuano ogni singola persona fisica nella propria umanità. Perché, non appena oggi si introduce il tema della *privacy*, immediatamente il riferimento è ai dati personali? Cerchiamo di capirlo ripercorrendo l'evoluzione di questa materia.

2. Privacy: dall'intimità alla protezione dei dati.

Partiamo da una premessa fondamentale: *privacy* e *protezione dei dati personali* non sono sinonimi, anche se nell'opinione comune sono considerati sostanzialmente equivalenti.

Il concetto di *privacy* fu formalizzato nel lontano 1890, a Boston, quando Louis Brandeis, un futuro magistrato e Samuel Warren, un avvocato, scrissero un articolo intitolato “*The Right to Privacy*”, pubblicato sulla Harvard Law Review², in cui sostennero l'esistenza del diritto alla *privacy* per proteggere le persone dalle intrusioni nella loro vita privata (...“*and now the right to life has come to mean the right to enjoy life, the right to be let alone*, ovverosia, “... ora il diritto alla vita è arrivato a significare il diritto di godere della vita, il diritto di essere lasciati in pace”).

Perché se ne occuparono? Proprio a causa del progresso tecnologico, che, già a quell'epoca, permise le prime intrusioni nella vita privata delle persone. In particolare, la radio e la TV ancora non esistevano e la tecnologia più avanzata era la fotografia; il mezzo di comunicazione più diffuso era la stampa che, grazie alla tecnologia, permise di riprodurre numerose copie della *Evening Gazette* di Boston che iniziò a pubblicare, in modo massiccio, come farebbero oggi le riviste di gossip, fotografie

¹ Relazione annuale 2021 - Discorso del Presidente Pasquale Stanzone - Umanesimo Digitale E Protezione Dei Dati - Doc-Web 9787330 del 07/07/2022

² “*The Right to Privacy*”, Warren and Brandeis, Harvard Law Review, Vol. IV, December 15, 1890 No. 5.

scattate a feste private dell'alta borghesia, unitamente a dettagli riguardanti la vita privata, tra cui quelli della vita coniugale della Signora Warren.

Non è quindi un caso che si inizi a parlare di informazioni personali proprio in questa situazione: la diffusione del dato non era più limitata alle sale da tè o ai circoli per gentiluomini, ma diventò di pubblico dominio. È proprio l'uso che si fece della tecnologia che cominciò a creare problemi per i singoli individui.

Nacque così "*the right to be let alone*" cioè il "*diritto ad essere lasciati soli*" nella propria sfera privata, a non subire le ingerenze di estranei nella propria sfera domestica. C'era un limite oltre il quale non si poteva andare, dove l'accesso era consentito solo alle persone autorizzate. Si tratta di un concetto strettamente legato alla riservatezza, quindi *simile*, ma non coincidente, a quello di protezione del dato personale che si sarebbe poi diffuso in Europa.

Questo articolo è diventato il punto di riferimento nella costruzione della concezione moderna del diritto alla privacy e ha contribuito a influenzare il dibattito giuridico negli anni successivi. Proprio partendo da qui, il diritto alla privacy è stato incorporato in varie leggi e decisioni giudiziarie negli Stati Uniti e successivamente in altri paesi, compresa l'Europa.

In Europa, però, l'evoluzione del diritto alla privacy ha seguito un percorso diverso, profondamente influenzato dalla storia del continente e dalla sua tradizione giuridica. In questo lungo iter evolutivo ha avuto un ruolo cruciale l'opera della giurisprudenza della Corte di Giustizia europea, la quale, sin dall'inizio degli anni settanta, facendo leva sulle tradizioni costituzionali comuni degli Stati membri e sui principi affermati nella Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (CEDU) del 1950³, ha posto le fondamenta della futura configurazione della privacy – o meglio della protezione dei dati personali – orientata sui diritti fondamentali dell'uomo, ancor prima dell'introduzione di normative specifiche in materia.

Il legislatore europeo, con la Direttiva 95/46/CE⁴, ha previsto una espressa disciplina volta a tutelare le informazioni personali di ciascun individuo, fissando uno standard comune di tutela che gli Stati europei dovevano rispettare⁵. I principi della direttiva sono poi stati acquisiti e fatti propri dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea⁶, che è stata il primo documento internazionale di tutela dei diritti umani

³ Cfr. Art. 8 CEDU rubricato «Diritto al rispetto della vita privata e familiare»: «*Ogni persona ha diritto al rispetto della propria vita privata e familiare, del proprio domicilio e della propria corrispondenza*».

⁴ La Direttiva 95/46/CE "*Tutela delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati*" è stato il principale strumento giuridico dell'UE in materia di protezione dei dati fino al 2018, quando è entrato in vigore del Regolamento europeo 2016/679 (GDPR). La sua adozione rispondeva alla necessità di armonizzare le leggi in materia di protezione dei dati tra i diversi Stati membri, ponendo le basi per un equilibrio tra il libero flusso delle informazioni all'interno del mercato unico europeo e la tutela dei diritti fondamentali degli individui, soprattutto in termini di riservatezza e protezione dei dati personali.

⁵ La direttiva in Italia è stata recepita dalla Legge n. 675/96, poi abrogata e sostituita dal D. Lgs. n. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali" (il c.d. Codice della Privacy).

⁶ La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (CDFUE), nota come Carta di Nizza, è stata

a contenere una disposizione *ad hoc* sul *diritto alla protezione dei dati personali*⁷ quale diritto fondamentale distinto ed autonomo dal rispetto della vita privata e della vita familiare⁸.

L'apice dell'evoluzione normativa europea si è avuto con l'introduzione del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (General Data Protection Regulation - GDPR⁹), che rappresenta l'espressione più avanzata di questa visione ed il punto di arrivo di quel processo di codificazione del diritto alla *privacy* sopra accennato. Il GDPR, infatti, sottolinea il diritto di ogni individuo di controllare i propri dati personali, assicurando che essi siano trattati in modo lecito, trasparente e per finalità determinate. Questa regolamentazione rappresenta un punto di svolta nel modo in cui la *privacy* è tutelata nella società digitale, dimostrando che il diritto alla riservatezza non è stato superato dal progresso tecnologico, ma piuttosto ampliato e adattato per affrontare le nuove sfide dell'era digitale. Il GDPR pone, infatti, l'accento sull'etica della protezione dei dati, sottolineando l'importanza della responsabilità sociale e aziendale nel garantire che il progresso tecnologico vada di pari passo con la tutela della dignità e dei diritti dell'individuo.

L'attuale nozione di *privacy*, da noi in Europa comunemente intesa come protezione dei dati personali, è quindi l'ultima accezione che la *privacy* ha assunto dopo che lo sviluppo sociale e tecnologico ha imposto una rivisitazione dell'antico e originario concetto di protezione dell'intimità della persona. Mentre la *privacy* di derivazione americana tutelava, quindi, la sfera privata e la riservatezza di ciascun individuo (con una accezione prettamente negativa, di esclusione), la *protezione dei dati personali*, invece, individua una dimensione di carattere positivo che si concretizza nella tutela dei dati personali mediante un sistema di norme e di regole che vuole garantire l'uso corretto delle informazioni che riguardano le persone fisiche, al fine di evitare la violazione dei diritti e delle libertà fondamentali delle stesse.

Il dato di cui si parla, il dato che si tutela, è il dato che caratterizza il nostro essere umani, ciò che ci distingue dalle macchine perché ci identifica attraverso opinioni, sentimenti, immagini. Siamo solo noi ad essere gli artefici anche del destino dei

proclamata una prima volta il 7/12/2000 a Nizza e una seconda volta il 12/12/2007 a Strasburgo dal Parlamento, Consiglio e Commissione europea.

⁷ L'articolo 8 della Carta di Nizza recita: *Protezione dei dati di carattere personale*. 1. Ogni persona ha diritto alla protezione dei dati di carattere personale che la riguardano. 2. Tali dati devono essere trattati secondo il principio di lealtà, per finalità determinate e in base al consenso della persona interessata o a un altro fondamento legittimo previsto dalla legge. Ogni persona ha il diritto di accedere ai dati raccolti che la riguardano e di ottenerne la rettifica. 3. Il rispetto di tali regole è soggetto al controllo di un'autorità indipendente.

⁸ In questo processo ha avuto un rilievo importante anche la Convenzione n. 108 del 28/01/1981 sulla protezione delle persone rispetto al trattamento automatizzato di dati a carattere personale, che si è imposta come uno strumento decisivo per creare le condizioni necessarie per una società digitale basata sulla fiducia e sul rispetto dei diritti umani, ispirando la stessa Direttiva europea 95/46/UE.

⁹ Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati), entrato in definitiva applicazione il 25/05/2018.

nostri dati: siamo noi a decidere cosa intendiamo pubblicare (*la libera circolazione dei dati* tutelata dal GDPR) e cosa no, cosa vogliamo o non vogliamo far conoscere di noi stessi ed è, quindi, l'uomo, con la propria dignità, individualità e autodeterminazione e diritto alla riservatezza ad essere al centro di tutta la normativa, sia che si parli genericamente di privacy, sia che ci si riferisca ai dati personali. E proprio la centralità dell'uomo ci riporta all'assunto iniziale che vede, quindi, una strettissima connessione tra privacy, dati personali e Umanesimo.

3. La centralità dell'uomo: punti di incontro tra Umanesimo e privacy

L'Umanesimo, come noto, è il movimento filosofico, artistico e culturale nato in Italia sul finire del XIV secolo che pone l'essere umano, la sua dignità, le sue capacità intellettuali e morali al centro di tutto l'universo e diffonde la concezione che egli è artefice della propria vita. Questo movimento nacque in risposta alla visione teocentrica del Medioevo e influenzò profondamente la cultura occidentale, contribuendo a formare l'idea moderna dei diritti umani, della libertà individuale e della democrazia.

Oggi è necessario più che mai che si continui a valorizzare l'individuo, visto il contesto globalizzato e tecnologico in cui viviamo, dove le sfide alla libertà e alla dignità dell'uomo sono rese sempre più complesse e pervasive proprio da quello sviluppo che la capacità umana sta portando ad un livello così elevato che, fino a qualche anno fa, avremmo immaginato di poter trovare solo in libri o film di fantascienza. Rispetto all'umanista classico, il moderno umanista non può non procedere a riflessioni legate a sfide attuali come la globalizzazione, la sostenibilità, l'intelligenza artificiale e il ruolo della scienza e della tecnologia nella vita umana.

E come si colloca la privacy in queste sfide? Qual è, quindi, il legame tra questi due concetti?

Il legame tra Umanesimo e privacy emerge proprio quando si considera il ruolo centrale che entrambi attribuiscono alla dignità e all'autodeterminazione dell'individuo. L'Umanesimo, con il suo focus sull'essere umano e sulle sue capacità, ben si sposa con l'idea di privacy come diritto fondamentale che protegge l'individuo dalle ingerenze esterne, promuovendone l'autodeterminazione. In questo senso, la privacy diventa uno strumento essenziale per garantire che l'individuo possa svilupparsi liberamente, senza essere limitato o controllato da soggetti terzi che, conoscendone i pensieri e le idee, potrebbero influenzarlo: la tutela giuridica mira a proteggere tutti quei *frammenti dell'io* che abbiamo visto essere i dati personali, al fine permettere a ciascuno di determinare quali aspetti della propria vita rendere pubblici e quali mantenere riservati.

È proprio questa possibilità di scelta che diviene essenziale per garantire lo sviluppo

libero e pieno della personalità umana, proprio come afferma l'Umanesimo. In questo senso, quindi, la privacy non è solo un diritto negativo, volto a prevenire intrusioni esterne nella vita privata, ma diventa un diritto positivo, che favorisce la realizzazione e la costruzione dell'identità personale, anche attraverso la libera circolazione dei nostri dati.

Si può dire che l'Umanesimo e la privacy siano due facce della stessa medaglia. Difendere la privacy significa difendere l'umanità, la dignità, i diritti e i *frammenti dell'Io* di ogni individuo. In un mondo in cui le tecnologie avanzano a un ritmo vertiginoso, in cui i dati personali sono diventati una risorsa preziosissima, è fondamentale ricordare che l'essere umano deve rimanere al centro del progresso tecnologico.

4. Umanesimo, Privacy e mondo digitale: sfide e opportunità

Con l'avvento delle tecnologie digitali e dei social media prima e – oggi più che mai – dell'intelligenza artificiale, la protezione dei dati personali è diventata un tema cruciale nel dibattito pubblico. La capacità di condividere informazioni personali, massivamente e velocemente, ha sollevato interrogativi su quanto sia possibile mantenere il controllo su tali dati in un mondo sempre più interconnesso. Non si tratta più solo di proteggere la sfera privata fisica, ma anche di salvaguardare le informazioni personali nell'ambiente digitale e virtuale. Laddove una volta la protezione si concentrava sul diritto di essere lasciati in pace nella propria sfera fisica (come in casa o in corrispondenze private), oggi il focus principale è sulla gestione dei dati digitali.

I dispositivi connessi, i social media, l'e-commerce e le app di servizi producono enormi quantità di dati personali, che possono essere usati per profilare le persone, prevedere comportamenti e, in molti casi, influenzare decisioni e preferenze. Questo rende vulnerabile la privacy individuale in modi che prima erano inimmaginabili. I confini tra pubblico e privato si sono fatti labili, poiché le persone condividono sempre più informazioni personali online, spesso senza essere pienamente consapevoli del controllo (della propria vita) che stanno cedendo alle piattaforme digitali e alle aziende.

Nell'era della digitalizzazione, il concetto di privacy ha, quindi, assunto nuove sfumature e complessità. La diffusione delle tecnologie digitali ha trasformato radicalmente il modo in cui le informazioni personali vengono raccolte, archiviate e utilizzate. Se da un lato le tecnologie digitali offrono opportunità senza precedenti per la comunicazione, l'accesso all'informazione e la partecipazione sociale, dall'altro, esse pongono rischi significativi in punto di protezione dei dati personali, con la possibilità di un controllo eccessivo sulla vita delle persone da parte di governi e aziende. In questo contesto è essenziale che la protezione dei dati personali sia vista come

un elemento centrale nella regolamentazione delle tecnologie digitali. I principi di *privacy by design e by default* introdotti dal GDPR¹⁰ rappresentano un passo importante in questa direzione, in quanto guidano le aziende e gli Enti, al pari di un faro che indica la retta via, invitandoli a considerare la protezione dei dati degli individui come un aspetto fondamentale, fin dalla progettazione di qualsiasi sistema o servizio digitale, così rendendo la normativa duttile e adattabile ad ogni progresso.

Ed ecco, ancora una volta, emergere un punto di connessione tra Umanesimo e privacy. È, infatti, essenziale che, mentre ci muoviamo verso un futuro sempre più tecnologico, non si perda di vista l'importanza di proteggere l'individuo e la sua dignità. La privacy, intesa come diritto fondamentale, deve essere tutelata e adattata alle nuove realtà digitali, per garantire che la centralità dell'uomo possa continuare a prosperare e prevalere sulla macchina soprattutto nell'era della digitalizzazione.

La tecnologia deve essere al servizio dell'uomo, non il contrario. Ciò richiede un impegno costante da parte delle istituzioni, delle aziende e dei cittadini per promuovere una cultura della privacy e della protezione dei dati che crei la consapevolezza della loro importanza in ogni singolo individuo, con il fine ultimo di mettere sempre al centro il valore della dignità e dell'autodeterminazione personale. Solo attraverso una protezione efficace della privacy e dei dati personali degli individui sarà possibile garantire un futuro in cui l'uomo possa continuare ad essere al centro del progresso tecnologico.

A San Francisco e a Los Angeles, in California, oggi ci sono auto che viaggiano da sole, con guida autonoma: al di là dello shock nel vedere accanto a noi sulla carreggiata auto senza pilota che correttamente si immettono nel traffico, rispettando precedenza e pedoni (e al di là di ogni considerazione in punto di responsabilità, non essendo oggetto dell'odierna dissertazione), il progresso tecnologico ci fa interrogare proprio sulla centralità dell'uomo. Non vi è il rischio che l'uomo venga messo da parte? O meglio, non vi è il rischio che venga messa da parte l'umanità dell'individuo? L'umanità di una chiacchierata con il conducente, l'umanità di un accogliente sorriso, dove le potremo ritrovare viaggiando su un taxi *vuoto*?

Come evidenziava Charlie Chaplin con la nota a espressione a lui attribuita “*Un giorno senza sorriso è un giorno perso*” e un sorriso altro non è che un dato personale, un elemento totalmente umano che ci rende identificabili ed unici, creando empatia tra noi e le persone che incontriamo sulla nostra strada. Questo lato umanistico va ben oltre le possibilità – seppur amplissime – delle macchine: un'auto con guida autonoma non potrà mai entrare in perfetta connessione con l'essere umano perché è priva di empatia, ovverosia priva della capacità tutta umana di “sentire dentro” e riconoscere le emozioni degli altri come se fossero proprie, immedesimandosi nella realtà altrui, in modo da riuscire a comprenderne i pensieri e le emozioni. Sono proprio le emozioni, unitamente alla coscienza e alla capacità di autodeterminazione a differenziarci dalle macchine: non è, infatti, possibile ricondurre tutto ad algoritmi

¹⁰ Art. 25 GDPR: “Protezione dei dati fin dalla progettazione e protezione dei dati per impostazione predefinita”.

matematici e tecnologici.

L'importanza della coscienza, che mai potrà essere superata da qualsiasi intelligenza artificiale, viene evidenziata anche da uno dei maggiori innovatori in ambito tecnologico dei nostri giorni, Federico Faggin¹¹, padre del microprocessore, del touchscreen e di numerose altre invenzioni rivoluzionarie, tanto da essere insignito dal presidente Obama della medaglia della Tecnologia e della Innovazione. Lo scienziato, dopo diversi percorsi professionali, anni di studi e ricerche tecnologicamente avanzate è giunto ad affermare che c'è qualcosa di *irriducibile* nella natura umana, quel qualcosa per cui nessuna intelligenza artificiale potrà mai sostituirci del tutto. Scrive, infatti, Faggin: *“Per anni ho inutilmente cercato di capire come la coscienza potesse sorgere da segnali elettrici o biochimici, e ho constatato che, invariabilmente, i segnali elettrici possono solo produrre altri segnali elettrici o altre conseguenze fisiche come forza o movimento, ma mai sensazioni e sentimenti, che sono qualitativamente diversi. È la coscienza che capisce la situazione e che fa la differenza tra un robot e un essere umano”*¹².

Nella sfida, l'uomo e i suoi *frammenti dell'io* è e deve rimanere sempre al centro.

5. Conclusioni

In conclusione, ci piace ricordare, come in apertura, un'altra espressione utilizzata dal nostro attuale Presidente del Collegio Garante, Pasquale Stanzone, nella già citata relazione dedicata a *“Umanesimo Digitale e Protezione Dei Dati”*, ovverosia *il rumore della storia*. Questo rumore ci ricorda che il passato non è mai completamente distante: le sue tracce sono visibili nei comportamenti, nelle strutture sociali e nelle dinamiche politiche attuali.

Se ci focalizziamo esclusivamente sul progresso tecnologico, senza considerare il contesto storico, rischiamo di perdere di vista la complessità dei diritti che abbiamo costruito nel tempo. Il diritto alla privacy, oggi così centrale nell'era digitale, come abbiamo visto, si fonda su principi di riservatezza e autodeterminazione che a propria volta affondano le radici nel passato. Ignorare queste origini significherebbe ridurre la privacy a una semplice questione tecnica di gestione dei dati, senza comprendere il valore umano e sociale.

Ci piace interpretare il *rumore della storia* come un continuo dialogo tra ciò che è stato, ciò che è e ciò che sarà, una continuità che porta a riflettere su come la storia

¹¹ Federico Faggin, nato a Vicenza nel 1941, è un fisico e imprenditore italiano che dal 1968 vive negli Stati Uniti. Ha sviluppato la tecnologia che ha permesso la fabbricazione dei primi microprocessori, delle memorie EPROM e RAM dinamiche e dei sensori CCD, ovvero elementi essenziali per la digitalizzazione dell'informazione. Ha inventato tecnologie che hanno modificato profondamente la nostra vita, tra cui i primi Touchpad e Touchscreen.

¹² *“Irriducibile. La coscienza, la vita, i computer e la nostra natura”* di Federico Faggin - I edizione Mondadori agosto 2022.

costantemente rappresenti un insegnamento ed un monito per le realtà contemporanee, come dimostrano queste celebri citazioni¹³ che, sin dall'epoca dell'antica Roma giungono, con rumorosa attualità fino ai giorni nostri:

“Se togli via la coscienza, tutto il resto è nulla per l'uomo” – Cicerone (*I secolo a.C.*).

“È la nostra coscienza che ci rende umani. Senza agiremmo come robot, e la vita non avrebbe alcuno senso” – David Chalmers (*XXI secolo d.C.*).

La tecnologia può e deve evolvere, ma solo con una solida consapevolezza delle conquiste passate possiamo garantire che i diritti individuali dell'uomo, come la privacy, siano tutelati anche in futuro. Lo sguardo alla storia ci aiuta a mantenere il corretto equilibrio tra progresso e rispetto della dignità umana, evitando che l'innovazione travolga i diritti essenziali, perché l'uomo deve rimanere al centro.

¹³ Citazioni tratte sempre da *“Irriducibile. La coscienza, la vita, i computer e la nostra natura”*.

20.

DIGITALE O UMANI: FUTURO COLLABORATIVO O PROFANO?

Vanessa Vendemiati

Abstract: il contributo propone una domanda provocatoria: stiamo preferendo il nostro alter-ego digitale al nostro Io umano?

Parole chiave: algocrazia, algoretica

Alla luce degli ultimi sviluppi tecnologici in materia di Intelligenza Artificiale, di sistemi che ci indirizzano sempre più a soluzioni prettamente informatiche e prive di ragionamenti empatici, umani, viene da chiedersi se gli algoritmi che attualmente stanno affiancando e supportando varie attività, in un futuro non molto lontano sostituiranno totalmente le decisioni dell'uomo, dettate anche da emozioni e vissuto. Tutto ciò, oltre ad intervenire nell'aspetto della sfera emotiva del soggetto umano, comporta uno squilibrio sul piano etico e giuridico se si considera la libertà della persona, il diritto all'informazione, la privacy.

Si tratta solamente di un modello di immagazzinamento dati e statistiche? In questo momento storico, l'importanza dei dati è al centro di numerosi dibattiti. Basti pensare che molte attività sono basate sui dati e pertanto è fondamentale poter disporre di dati di valore e non solo fruibili. È necessario predisporre, dunque, un utilizzo corretto di questi mezzi, ricordando che le correlazioni statistiche sono utili a supporto ma non infallibili. Si potrebbe porre l'accento all'uso di strumenti che migliorino il benessere degli umani, anziché improntati alla sostituzione dell'umano stesso nel processo decisionale.

Il rischio concreto dell'abuso smoderato di algoritmi all'interno della vita comune, si veda per esempio Alexa, Chat GPT e altri simili, è che il mondo diventi una *algocrazia* in cui tutto è pervaso e dominato da algoritmi statistici e non anche da emozioni umane. Ai giorni nostri, infatti, l'IA sta influenzando la nostra vita quotidiana, dalle decisioni finanziarie alle diagnosi mediche di precisione, alle decisioni culinarie sino al sostituire i doposcuola scolastici. Siamo arrivati al punto di affidare talune scelte di vita ad assistenti automatici ed è labile il confine per cui i dispositivi tra non molto saranno i nostri consiglieri di vita: dopotutto è comodo chiedere ad Alexa di turno se andare in palestra o a cena fuori, dove, con chi uscire. Il tutto con il rischio concreto che il nostro io digitale, considerato infallibile e perfetto, perva-

da sempre maggiormente l'io reale. Viene quindi da porsi una domanda riflessiva e retorica al contempo.

Stiamo preferendo il nostro alter-ego digitale al nostro Io umano?

A tal proposito, consiglio la lettura libro di P. Benanti dal titolo *Oracoli* – pubblicazione di Luca Sossella Editore (2018), che rappresenta una prospettiva centrale nell'ambito dell'intelligenza artificiale. In questa pubblicazione si scardina il significato di *algoretica*.

Con tale vocabolo si identifica sia lo sviluppo tecnologico che l'etica di applicazione sociale, umana.

È un modello che ci invita a riflettere sulle capacità degli strumenti digitali a disposizione e sulle modalità con le quali le stesse interagiscono ed influenzano persone e società.

Un interessante spunto riflessivo che mi ha colpito particolarmente, e che tengo in particolar modo a condividere in questo articolo, è il modello *neuromarketing* indagato da Martin Lindstrom nell'omonimo Libro, *Neuromarketing*, e che invito ad approfondire, del quale si è parlato anche in occasione dell'evento Umanesimo Digitale del 26 giugno scorso, tramite l'intervento di Gabriella Dore, per la Rubrica U.M. 2.0.

Il concetto pilastro di questa teoria è il modello d'approccio utilizzato che da *Business to Business* si trasforma in *Human to Human*, proprio a rimarcare l'importanza e a valorizzare l'aspetto umano all'interno del contesto stesso trattato.

Concludendo potremmo, in questa epoca di grandi trasformazioni digitali a supporto dell'individuo, paragonarci a navi che, salpando per nuovi orizzonti, hanno la necessità di abbracciare il cambiamento utile e migliorativo, ma senza abbandonare l'idea di dirigere timone e ammainare le vele, se necessario.

21.

LE SFIDE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELL'ERA DIGITALE

Giorgia Cappiello Montoya

Abstract: l'era digitale rappresenta una trasformazione epocale, caratterizzata dalla pervasività, dinamicità e innovazione del digitale. Tuttavia, questa evoluzione non è priva di rischi, soprattutto con l'emergere dell'intelligenza artificiale, una tecnologia tanto promettente quanto complessa da regolamentare e gestire. Strumenti normativi come l'AI Act cercano di bilanciare innovazione e protezione dei diritti, scontrandosi con la tensione esistente tra la rapidità del progresso tecnologico e la rigidità del diritto. Per affrontare queste sfide, è essenziale investire in competenze digitali e capitale umano, adottando un approccio consapevole e flessibile che garantisca sicurezza e sviluppo inclusivo.

Parole chiave: digitalizzazione, rischi, intelligenza artificiale, tempo, competenze digitali, AI Act, bilanciamento

Sommario: 1. Siamo pronti ad affrontare le sfide dell'era digitale?; 2. La digitalizzazione e le sue tre caratteristiche: pervasività, dinamicità e giovinezza; 3. Un'evoluzione non priva di rischi; 4. La "fiducia" nel diritto: l'AI Act; 5. Competenze digitali; 6. Riflessioni conclusive

1. Siamo pronti ad affrontare le sfide dell'era digitale?

Siamo pronti ad affrontare i cambiamenti e le sfide dell'era digitale? Abbiamo realmente compreso la grandezza e il potenziale di cosa sta avvenendo?

Al giorno d'oggi stiamo vivendo uno dei cambiamenti più radicali che si siano mai verificati nella storia dell'uomo; con l'avvento di Internet, delle nuove tecnologie, dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione in generale, stiamo assistendo ad una trasformazione globale della società. Queste innovazioni stanno modificando il nostro modo di vivere e lavorare e, per non esserne travolti, bisogna essere pronti ad abbracciare e fare nostri questi stessi cambiamenti. Nel corso dei prossimi anni, gli Stati, le istituzioni e i cittadini saranno chiamati a porre in essere le opportune

politiche ed interventi per fronteggiare questa situazione. Sarà dunque necessario comprendere a pieno il processo di trasformazione digitale al fine di garantire un passaggio sicuro e omogeneo per tutta la collettività, attraverso una delle evoluzioni più peculiari che si siano mai verificate.

2. La digitalizzazione e le sue tre caratteristiche: pervasività, dinamicità e giovinezza

Il termine digitalizzazione entra nell'immaginario comune intorno agli anni settanta dello scorso secolo quando il passaggio da analogico a digitale ha dato vita alla terza rivoluzione industriale¹, nota come *informatisation period*. Durante questa terza rivoluzione l'introduzione della tecnologia ha aumentato in maniera esponenziale la velocità di elaborazione delle informazioni e per la prima volta sono state inserite forme di automatizzazione dei processi di produzione².

Nonostante ciò, la digitalizzazione non va confusa con un altro processo più ampio, noto come trasformazione digitale, il quale racchiude al suo interno la digitalizzazione stessa. Con il termine trasformazione digitale, infatti, si intende un processo più complesso e ampio che coinvolge un sistema più variegato di tecnologie in grado di generare innovazione e trasformazione a livello generale, andando oltre la semplice trasformazione dei dati da un formato analogico ad uno digitale³. Se la digitalizzazione è stata la protagonista della terza rivoluzione industriale, la trasformazione digitale, a sua volta, è diventata il fulcro della quarta e ultima rivoluzione, iniziata intorno al 2010 ed ancora attualmente in atto. Tale rivoluzione è caratterizzata innanzitutto dal largo utilizzo che viene fatto di Internet e di tutta quella serie di tecnologie, come AI, *Internet of Things*, *Cloud computing*, ecc.. le quali si sono sviluppate grazie all'utilizzo dei *big data*, tanto è vero che questa quarta rivoluzione è nota anche come *big data period*.

A rendere realmente speciale il digitale sono le sue tre caratteristiche fondamentali le quali, prese nel loro insieme, aiutano a comprendere le motivazioni per cui questa trasformazione è tanto diversa e innovativa rispetto a quelle precedenti. Il digitale è pervasivo, dinamico e giovane. In primo luogo, la sua pervasività rimanda alla sua capacità di inserirsi in ogni settore, il digitale è ovunque ed abbraccia ogni ambito e ogni aspetto della società; la dinamicità, dal canto suo, sottolinea come, per poter

¹ La terza rivoluzione industriale fa parte di un processo di innovazione più ampio e complesso composto da ben quattro rivoluzioni successive: la prima rivoluzione industriale alla fine del 18° secolo (*mechanical period*), la seconda rivoluzione industriale dal 1870 al 1914 (*electrical period*), la terza rivoluzione industriale tra il 1970 e il 1990 (*informatisation period*) e infine la quarta ed ultima rivoluzione industriale dal 2010 ad oggi (*big data period*).

² Le "4.0" rivoluzioni industriali, in *Team 4.0*, «www.team40.it».

³ Digitalizzazione e trasformazione digitale: significato e importanza, in «www.bp-cons.com».

godere delle opportunità offerte dalla trasformazione in atto, sia fondamentale occuparsi del digitale con una certa continuità, poiché le rapide evoluzioni tecnologiche rendono insufficienti gli interventi sporadici; ed infine, la sua giovinezza lo rende una scienza ancora tutta da scoprire, il cui potenziale futuro non è stato ancora del tutto esplorato, e ciò lo contraddistingue dalla totalità delle altre scienze umane⁴.

3. Un'evoluzione non priva di rischi

La digitalizzazione, come è stato più volte ribadito, non riguarda il semplice passaggio da analogico a digitale, ma, piuttosto, di una vera e propria rivoluzione che modifica il cuore stesso della società. Come in tutte le cose però, esistono sempre due facce della stessa medaglia e la rivoluzione digitale non ne è esente, portandosi dietro sia aspetti positivi che negativi.

In questo contesto così variegato non può non essere presa in considerazione la novità di cui tutti sembrano ormai voler parlare: l'intelligenza artificiale. L'AI è una scienza relativamente giovane che ha acquisito nel corso degli ultimi anni una notevole importanza inserendosi in maniera preponderante nel dibattito scientifico contemporaneo. Le sue origini risalgono al periodo immediatamente successivo alla Seconda Guerra Mondiale quando iniziarono ad essere effettuati i primi studi sulla materia. Ad oggi, l'AI viene definita come «un'intelligenza non umana che viene misurata in base alla sua capacità di replicare le abilità mentali umane, come il riconoscimento di schemi, la comprensione del linguaggio naturale (NLP), l'apprendimento adattivo dall'esperienza, la pianificazione strategica o il ragionamento sugli altri⁵». Gli argomenti più delicati da affrontare, quando si parla di intelligenza artificiale, sono, senza alcun dubbio, i rischi che possono nascere dal suo utilizzo. Più volte si è sottolineato come l'AI non sia qualcosa di neutrale e priva di insidie, eppure molto spesso le problematiche annesse sono state volutamente tralasciate, un po' perché travolti dall'entusiasmo della novità e un po' perché affascinati dal potenziale di tale scoperta. Ciononostante, bisogna rimanere con i piedi ben saldi a terra e ricordarsi costantemente delle mille sfaccettature che compongono l'intelligenza artificiale, e di come i rischi siano sempre presenti.

Emblematica, a riguardo, è la posizione del neo-premio Nobel per la fisica⁶ Geoffry

⁴ C. Morrone, A. Ruggiero e L. Attias, *Suggestions to bridge the digital skills gap and overcome the Italian 'digital emergency'*, IFKAD 2020 proceedings, in *Knowledge in Digital Age*, Matera (Italy) 9-11 September 2020, 299 ss.

⁵ S. De Spiegeleire, M. Maas e T. Sweijs, *Artificial Intelligence And The Future Of Defense: Strategic Implications For Small - And Medium-Sized Force Providers*, The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), 2017, 28, «Ai is defined as non- human intelligence that is measured by its ability to replicate human mental skills, such as pattern recognition, understanding natural language (NLP), adaptive learning from experience, strategizing, or reasoning about others».

⁶ Il premio Nobel per la fisica 2024 è stato consegnato a Geoffry Hinton e John Hopfield come riconoscimento «per le scoperte e le invenzioni fondamentali che consentono l'apprendimento

Hinton, considerato il “padrino” dell’AI. Lo scienziato, in occasione del ritiro del premio, si è soffermato sulla peculiarità delle minacce della AI, sottolineando come ad oggi non sia ancora nota la “ricetta semplice” per riuscire a mitigare il rischio che tali sistemi sfuggano al nostro controllo e prendano il sopravvento. Non avendo chiara la futura evoluzione del suo stesso lavoro, Hinton, auspica un intervento coordinato di cittadini e governi al fine di investire su misure che abbiano come fine ultimo la ricerca della sicurezza⁷.

4. La “fiducia” nel diritto: l’*AI Act*

Da quanto rimarcato finora, nasce dunque spontaneamente un’altra grande domanda: ci sentiremo mai abbastanza sicuri di utilizzare queste tecnologie nella nostra vita quotidiana? E dove potremmo, eventualmente, ricavare tale sicurezza?

Al giorno d’oggi la protezione e la sicurezza non possono che riscontrarsi *in primis* nel diritto, tanto è vero che è proprio sulla base di tale volontà che vengono redatti tutti i grandi regolamenti europei ai quali bisogna adeguarsi. Novità assoluta in questo settore è l’entrata in vigore della prima normativa internazionale sull’intelligenza artificiale: il Regolamento (UE) 13 giugno 2024, n. 1689⁸, noto anche come *AI Act*.

L’*AI Act*, è il frutto di un lungo processo a tentativi, iniziato già nel 2017⁹, volto alla realizzazione di norme per la regolazione di una tematica così complessa e, pur essendo molto recente, rappresenta comunque un passo fondamentale per la creazione di un’infrastruttura digitale europea che possa garantire non solo innovazione tecnologica, ma anche la tutela dei diritti dei cittadini.

L’importanza di tenere sotto controllo e di mitigare gli eventuali rischi che possono nascere dall’utilizzo di particolari tecnologie, viene espressa in maniera molto netta anche all’interno dello stesso Preambolo del Regolamento n. 1689, nel quale si evince che: «Al fine di introdurre un insieme proporzionato ed efficace di regole vincolanti per i sistemi di IA è opportuno avvalersi di un approccio basato sul rischio definito in modo chiaro. Tale approccio dovrebbe adattare la tipologia e il contenuto di dette regole all’intensità e alla portata dei rischi che possono essere generati dai sistemi di IA. È pertanto necessario vietare determinate pratiche di IA inaccettabili, stabilire requisiti per i sistemi di IA ad alto rischio e obblighi per gli operatori perti-

automatico con reti neurali artificiali».

⁷ E. Belisario, *La lezione del premio Nobel sull’IA*, in *LeggeZero*, «www.leggezero.substack.com», 13/10/2024.

⁸ Regolamento (UE) 13 giugno 2024, n. 1689, “che stabilisce regole armonizzate sull’intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull’intelligenza artificiale)”.

⁹ Commissione Europea, 25 aprile 2018, “L’intelligenza artificiale per l’Europa”.

nenti, nonché obblighi di trasparenza per determinati sistemi di IA¹⁰».

Tra i vari regolamenti a livello europeo l'*AI Act* non è di certo l'unico a fondarsi su un *risk-based approach*; tuttavia, la caratteristica che lo contraddistingue dagli altri sta nel suo approccio marcatamente *top-down*: è la Commissione stessa a definire direttamente le categorie dei rischi ed a cristallizzarle nella norma¹¹. Indubbiamente la scelta di un modello *top-down* a discapito di uno *bottom-up* influisce anche sul principio dell'*accountability* (responsabilità), uno dei principi fondamentali a livello europeo quando si parla di protezione dei dati. Tale principio lascia ai destinatari dei vari regolamenti la responsabilità di scegliere come bilanciare i propri interessi con la necessità di proteggere, garantire e promuovere i diritti e le libertà degli individui e i valori fondamentali dell'Unione; maggiore è l'*accountability* maggiore sarà il potere di scelta in capo agli usufruttori. Essendo però l'*AI Act* un regolamento fortemente *top-down* questo principio viene leggermente meno in quanto, in questo caso, il potere decisionale è calato dall'alto, direttamente dalle decisioni della Commissione¹². All'interno della norma vengono quindi individuati quattro livelli di rischio differenti (*minimal risk*, *limited risk*, *high risk* e *unacceptable risk*) e le rispettive risposte, diversificate e proporzionate, che devono essere seguite al fine di prevenirli¹³.

Tuttavia, è proprio la presunzione di poter controllare l'AI tramite strumenti giuridici che può generare ulteriori problemi: la tanto decantata dinamicità del digitale si scontra inevitabilmente con la rigidità del diritto; sono due termini antitetici che difficilmente possono coesistere pacificamente. Ci si potrebbe quindi chiedere se sia realmente efficiente legiferare su una materia così mutevole. Se da un lato la cristallizzazione offerta dalle norme dona un senso di rassicurazione e chiarezza, d'altra parte contraddice nettamente la natura intrinseca della trasformazione digitale. La parola stessa, trasformazione, porta con sé il peso di qualcosa che muta nel tempo, un processo in continuo divenire, che irrompe nella società cambiandola radicalmente, e se si cade nella vana pretesa di poterla "bloccare", anche solo con delle leggi, si rischia di limitare il suo potenziale e ridurre inevitabilmente il suo valore. Il rischio è, inoltre, quello che i legislatori si trovino sempre indietro nel tentativo di fare a gara con qualcosa che viaggia ad un ritmo troppo più veloce del loro; c'è quindi il pericolo di cadere in un *loop* continuo di norme che devono sempre essere aggiornate ma che sono destinate in ogni caso a rimanere sempre indietro, in una continua corsa a rincorrere qualcosa che sfugge dalle mani.

Legiferare in maniera così netta su queste materie risulta essere come cercare di

¹⁰ preambolo (26), reg. Ce n. 1689/2024.

¹¹ G. De Gregorio e P. Dunn, *The European risk-based approaches: connecting constitutional dots in the digital age*, in *Common Market Law Review*, LIX, United Kingdom, Kluwer Law International, 2022, 492.

¹² G. De Gregorio e P. Dunn, *The European risk-based approaches: connecting constitutional dots in the digital age*, cit., p. 482 ss.

¹³ R.Geller, *The Risk-Based Approach to Data Protection*, Oxford, Oxford University Press, 2020, 2 s.

fermare lo scorrere di un fiume, quando l'unica cosa che sarebbe opportuno fare sarebbe quella di lasciarsi trasportare dalla corrente di innovazione avendo cura di dotarsi dei giusti salvagenti. La presenza delle dovute regole è indispensabile e irrinunciabile nel contesto attuale, ad oggi sarebbe utopistico pensare di vivere senza; tuttavia, queste dovrebbero essere affiancate da altri strumenti, per certi versi più funzionali, in grado di garantire un giusto utilizzo delle nuove tecnologie.

5. Competenze digitali

Ma se affidarsi al diritto non basta a garantire una protezione ottimale dai rischi che possono sussistere, come si possono affrontare e prevenire questi ultimi? Una possibilità da non sottovalutare sarebbe quella di investire e puntare sul miglioramento del capitale umano: solo dando la possibilità a cittadini e imprese di conoscere a pieno le potenzialità di tali tecnologie sarà possibile guidarli verso un uso consapevole.

Quest'ultimo aspetto è già argomento di numerose, ma ancora insufficienti, politiche avviate, sia a livello europeo che nazionale, volte a dotare i cittadini delle giuste competenze digitali, vale a dire tutta quella serie di capacità che permettano di saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione nei vari settori della vita quotidiana, come il lavoro, il tempo libero o le comunicazioni¹⁴. Tra le tante politiche attive si possono citare alcuni interventi¹⁵ inseriti all'interno della missione "*M1C1: Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza Nella PA*" del PNRR, volti a rafforzare la cittadinanza digitale¹⁶; o la più ampia Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, pensata nel luglio 2020, con lo scopo di sopperire alle carenze digitali del nostro Paese, repute il vero ostacolo al raggiungimento del pieno sviluppo dell'Italia¹⁷.

In generale, queste politiche hanno tutte l'obiettivo di ridurre il *digital divide*¹⁸ ed aumentare la consapevolezza generale della popolazione proprio perché oramai ci si è resi conto che una buona regolazione è necessaria ma non sufficiente a garantire un uso consono delle nuove tecnologie e la piena sicurezza di essere protetti durante tale utilizzo.

¹⁴ Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio, 18 dicembre 2006, "*relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente*".

¹⁵ Investimento 1.7, "*Competenze digitali di base*".

¹⁶ D. lgs. 82/2005, Sezione II "*Carta della cittadinanza digitale*" e Piano Nazionale Di Ripresa E Resilienza, 95.

¹⁷ Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, *Strategia nazionale per le competenze digitali*¹, 16 luglio 2020, 5.

¹⁸ Treccani, *Digital divide*, in *Lessico del XXI Secolo*, «www.treccani.it», 2012, «Disparità, fra differenti paesi e popolazioni, nelle possibilità di accesso ai servizi telematici, alle connessioni in rete, ma anche nelle disponibilità economiche all'acquisto di dispositivi informatici, nella cultura e nell'uso di tali dispositivi, nella differente propensione generazionale a utilizzare le nuove tecnologie digitali».

Nonostante questo, il tema delle competenze digitali, a sua volta, mostra le sue lacune quando si inizia a considerare un'altra variabile: il tempo. L'evoluzione dell'AI viaggia ad un ritmo talmente sostenuto che non saremo mai in grado di formare tutti i cittadini nei tempi necessari, le risorse che si acquisiscono oggi tra tre anni potrebbero già essere obsolete.

6. Considerazioni conclusive

In conclusione, è opportuno interrogarsi nuovamente sulla domanda proposta in principio: siamo quindi realmente pronti ad affrontare i cambiamenti e le sfide dell'era digitale? Ad oggi, la risposta sembra essere negativa, in quanto, probabilmente non siamo ancora pronti e, forse, non lo saremo mai al 100%; tuttavia proprio questa consapevolezza risulta essere l'elemento chiave di tutta la questione. In questo ambito, l'approccio socratico, l'umiltà, il sapere di non sapere dovrebbe diventare un mantra. La totale conoscenza, che gli uomini anelano fin dagli albori dei tempi, è qualcosa che di per sé non è possibile raggiungere in nessun ambito della vita, figuriamoci in una materia così recente e in continua evoluzione come quella dell'intelligenza artificiale. Non solo, ma, riprendendo le parole del Pontefice in occasione della cinquantasettesima Giornata Mondiale della Pace, nella presunzione di poter conoscere tutto attraverso l'ausilio dei sistemi di AI, potremmo finire all'interno di una dittatura tecnologia e oltrepassare il senso del limite preferendo la piena conoscenza a discapito della salvaguardia di tutti i valori etici e i diritti che governano la nostra società¹⁹.

Da questo gioco di bilanciamenti, dove si punta al male minore ed a trovare il rischio minimo sopportabile, nascono nuove e importanti domande, che esaminano sotto un'ottica diversa le sfide della transizione digitale sottolineando altri punti critici sui quali bisognerebbe interrogarsi: quanto siamo disposti a rischiare al fine di utilizzare queste nuove tecnologie? Quanto controllo e potere siamo disposti a cedere ad uno strumento così estraneo da noi? Quanto saremo in grado di fidarci di qualcosa che non potremmo mai conoscere totalmente?

Si tratta di quesiti molto ampi, ai quali è difficile fornire una risposta univoca. Questo non solo perché ogni tentativo di rispondere solleva nuovi interrogativi, ma anche perché le risposte possibili sono inevitabilmente influenzate dalla soggettività individuale: ciò che per un individuo può essere accettabile potrebbe non esserlo per qualcun altro.

Ma questa è l'essenza stessa della rivoluzione culturale avviata dall'intelligenza artificiale. La sua pervasività e la sua dinamicità la rendono intrinsecamente incontrollabile, lasciando alle persone la sola possibilità di scegliere fino a che punto vogliono affidarsi. Per quanto le nuove tecnologie migliorano la nostra vita e siano, di fatto,

¹⁹ Papa Francesco, *Messaggio per la 57ª Giornata Mondiale della Pace*, Vaticano, 2024.

divenute fondamentali nella quotidianità, la fiducia che riponiamo in queste presuppone alla base un continuo bilanciamento tra progresso e prudenza, tra innovazione e consapevolezza dei rischi. Per cui, in un contesto in cui il confine tra umano e digitale si fa sempre più sottile, la vera sfida risiede nel riuscire a gestire il più possibile ciò che per sua stessa natura non può essere controllato.

Bibliografia

- C. Morrone, A. Ruggiero e L. Attias, *Suggestions to bridge the digital skills gap and overcome the Italian 'digital emergency'*, IFKAD 2020 proceedings, in *Knowledge in Digital Age*, Matera (Italy) 9-11 September 2020.
- Commissione Europea, 25 aprile 2018, *"L'intelligenza artificiale per l'Europa"*.
- Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, *"Codice dell'amministrazione digitale"*.
- *Digitalizzazione e trasformazione digitale: significato e importanza*, in «www.bp-cons.com».
- E. Belisario, *La lezione del premio Nobel sull'IA*, in *LeggeZero*, «www.leggezero.substack.com», 13/10/2024.
- G. De Gregorio e P. Dunn, *The European risk-based approaches: connecting constitutional dots in the digital age*, in *Common Market Law Review*, LIX, United Kingdom, Kluwer Law International, 2022.
- *Le "4.0" rivoluzioni industriali*, in *Team 4.0*, «www.team40.it».
- Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, *Strategia nazionale per le competenze digitali*¹, 16 luglio 2020.
- Papa Francesco, *Messaggio per la 57ª Giornata Mondiale della Pace*, Vaticano, 2024.
- *Piano Nazionale Di Ripresa E Resilienza*.
- Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio, 18 dicembre 2006, *"relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente"*.
- Regolamento (UE) 13 giugno 2024, n. 1689, *"che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull'intelligenza artificiale)"*.
- R. Geller, *The Risk-Based Approach to Data Protection*, Oxford, Oxford University Press, 2020.
- S. De Spiegeleire, M. Maas e T. Sweijs, *Artificial Intelligence And The Future Of Defense: Strategic Implications For Small - And Medium-Sized Force Providers*, The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), 2017.
- Treccani, *Digital divide*, in *Lessico del XXI Secolo*, «www.treccani.it», 2012.

**UMANESIMO MANAGERIALE E
ISPIRAZIONI
(parte quinta)**

22.

I NOSTRI MAESTRI

Patrizia Isaija

Abstract: una riflessione, personale ma universale, sui maestri che incontriamo nella nostra vita.

Parole chiave: maestri, maieutica, silenzio

Chi sono i nostri maestri?

Se ripenso alle persone che sono state significative per me e che considero maestri, posso elencare una decina di figure che mi hanno accompagnata negli ultimi quarantacinque anni di vita.

Cercando un filo di Arianna, un unico elemento che li lega tutti tra di loro, posso dire che i maestri sono coloro che mi hanno aiutata a vedere le cose sotto un altro punto di vista, hanno esercitato una funzione maieutica, consentendomi di partorire qualcosa che era già dentro di me, mi hanno stimolata a mettere ordine nelle idee. Sono stati fonte di ispirazione, mentori, esempi da seguire, hanno suscitato in me simpatia, ammirazione e soprattutto fascino.

Tutte queste caratteristiche sono a mio avviso i requisiti del buon maestro: colui che ci dà una chiave di lettura e ci trasmette la passione per ciò che fa.

Posso quindi citare in ordine cronologico la mia amata nonna Fioretta che mi portava a spasso per i boschi, facendomi macinare chilometri a piedi fin da piccola. Si inventava per me le fiabe e me le raccontava per farmi addormentare. Un giorno le chiesi: “Nonna, mi acquisti il libro di questa fiaba?” Mi aveva raccontato decine di volte la storia di Checco e Checca, i due bambini figli di un fornaio; il modello della storia ricordava un po’ la canzone alla fiera dell’est di Branduardi, era come una nenia ripetitiva che a me piaceva molto ascoltare. Lei mi rispose “Non posso comprarti il libro, non esiste, perché questa fiaba l’ho inventata io per te”. Ero già abbastanza grandicella e rimasi affascinata nello scoprire che le fiabe non stavano solo nei libri, ma anche nell’immaginazione di un adulto che mi viveva così vicino.

Mia madre Matilde, che mi ha insegnato l’alfabeto e a leggere sommariamente prima dei 6 anni. Ricordo ancora il mio e il suo orgoglio quando un giorno, sul tavolo della sala da pranzo, a 5 anni circa, mi impossessai per qualche minuto della sua mitica Lettera 22 (celebre macchina da scrivere meccanica portatile, realizzata dalla società

Olivetti, *ndr*) e le scrissi “mamma voglio la pizza”, poi estrassi il foglio e glielo portai in cucina, per essere più efficace nell’ottenere che mi cucinasse la pizza per cena. La mia prima maestra di scuola elementare, Irene, che ci riempiva i quaderni di disegni colorati a matita, accanto a cui ci esortava a scrivere le nostre prime parole con lettere un po’ incerte e tremolanti.

Enrico, il mio maestro di quinta elementare, severo, fermamente convinto che farci lavorare sodo e riempirci di compiti ed esercizi da fare, sarebbe stato un bene per il nostro futuro di persone e di studenti. Aveva ragione quando ci disse: “Vedrete che alle scuole medie vi troverete bene, dato che vi ho fatto lavorare molto in quest’ultimo anno delle elementari”. Il sussidiario, a suo avviso, non bastava e ci riempiva di fotocopie tutti i giorni su qualsiasi materia, con letture aggiuntive di storia su Napoleone e il Risorgimento, 20 problemi di matematica da risolvere in una mattina, bellissime pagine di antologia da leggere ad alta voce, a turno, in classe. Si inventava anche le gare di matematica, che io cercavo di vincere sconfiggendo Mauro, il primo tra i maschi.

Vittoria Trieste, la sorella di mia nonna, colei che mi ha insegnato tutto ciò che so sul ricamo, l’uncinetto, il lavorare a maglia. Fin da piccola adoravo trascorrere ore al suo fianco d’estate, quando veniva da noi in villeggiatura. Guardavo le sue mani lavorare con accuratezza il cotone o la lana. Mi ha esortato ad essere precisa, cercando di non correre troppo appresso alla voglia di vedere subito il risultato del lavoro finito. Dolores, la mia insegnante di italiano e latino del triennio di liceo, mi ha conquistata fin dal primo giorno. È entrata in classe, si è seduta sulla cattedra di fronte a noi e ha iniziato a parlarci della letteratura medievale, dell’amor cortese, di tutto quello che ci aspettava in quegli anni. La sua prima lezione la porto ancora nel cuore, come le ore di discussione collettiva in classe dopo aver letto *Il nome della rosa* di Umberto Eco. Sul *Nomina nuda tenemus* ci siamo interrogati per una mattina intera. Ho avuto ottimi maestri anche sui miei amati sentieri di montagna, dove mi sono sempre sentita a casa, dove la voglia di esplorare e scoprire mi ha portata più lontano di quel che pensassi. Lassù ho sperimentato sulla mia pelle ciò che scriveva l’alpinista torinese Guido Rey: *cercare nella fatica un riposo ancora più grande*. Ho camminato per ore dietro alle persone di cui mi fidavo, incurante del sudore, del peso dello zaino, del caldo, del freddo, della pioggia, del terreno più difficile da affrontare oltre i 3000 metri. Mi sono scoperta felice di poter spartire il silenzio assieme, quel silenzio che non è vuoto, ma ricchezza e consapevolezza di star bene insieme.

Il mio ultimo maestro in ordine cronologico, e senza soffermarmi su questi ultimi anni più recenti, è stato sicuramente Luigi Bobbio, relatore della mia tesi di laurea nel 2006. Avevo terminato già da parecchio tempo gli esami universitari del mio corso di laurea in scienze politiche e, lavorando 40 ore alla settimana, avevo accantonato la stesura della tesi in un cassetto. Esortata dalla mia famiglia a non perdere il mio percorso di studi, un giorno davanti alla mia libreria di casa, presi in mano un piccolo volumetto che ancora conservo: *La risoluzione negoziale dei conflitti ambientali*. Uno degli autori del testo era Luigi Bobbio. Non avevo prestato parti-

colare attenzione al testo in precedenza. Faceva parte dei volumi inerenti un esame universitario sostenuto anni prima. Avevo trovato particolarmente ostica tutta la procedura di valutazione di impatto ambientale, descritta all'interno del volumetto. Quella mattina invece, mentre meditavo sul come non perdere il mio percorso di studi incompiuto, ho preso in mano quel testo, mi sono messa a sfogliarlo davanti alla finestra e mi si è accesa una lampadina.

In quel preciso momento pensai di contattare il professor Bobbio per chiedergli se fosse possibile laurearmi con lui, pur non avendo sostenuto l'esame nel suo insegnamento. Mi informai con la segreteria e, accertata l'equivalenza del suo corso con uno di quelli che avevo sostenuto nel mio percorso di studi, gli mandai una mail. Gli dissi che ero una studentessa lavoratrice e che desideravo laurearmi. Mi rispose: "Venga a trovarmi nel mio studio in via Giolitti a Torino". Da quando lo conobbi iniziò un periodo molto stimolante, durato circa sei mesi, ossia il tempo che impiegai a scrivere la mia tesi.

La scrittura mi vide impegnata, a cavallo tra 2005 e 2006, su un progetto particolarmente controverso dal punto di vista ambientale e urbanistico. Esso aveva preso avvio a metà anni novanta, molto vicino a Ivrea: *Mediapolis* avrebbe dovuto chiamarsi, un grande parco commerciale e dei divertimenti, poi naufragato qualche anno fa. Bobbio (figlio di Norberto) ha lavorato tanti anni sui temi della risoluzione negoziale dei conflitti ambientali, sulla sindrome nimby (*not in my back yard, ndc*) e sul come la mancanza di coinvolgimento dei cittadini interessati sia uno dei fattori che genera immancabilmente opposizione.

Dopo Lotta Continua i suoi interessi si erano orientati su questi temi affascinantissimi. Io avevo sostenuto a Torino l'esame di governo locale con il prof. Brosio, e in un altro insegnamento universitario incontrai il testo scritto a più mani anche da Bobbio, proprio su queste tematiche di progetti invisibili e controversi come le discariche e gli inceneritori.

All'epoca in cui finalmente decisi di laurearmi ero fuori corso e continuavo a lavorare a tempo pieno. Il professore mi ha aiutata tantissimo, con la sua prospettiva chiara e concreta, a impostare un interessante lavoro di ricerca delle fonti. Feci anche varie interviste di persona ai principali protagonisti del progetto.

Era un uomo gentilissimo, disponibile con ogni studente. Arrivava in tram a ricevimento con uno zainetto in spalla e se era in ritardo si scusava con noi, i suoi studenti! Per me è stato un mito assoluto. Ho imparato più da lui, in poche ore di collaborazione, durante i sei mesi impiegati a scrivere la tesi, che da anni di lavoro come dipendente.

Posso dire senza nessun dubbio che quell'esperienza di collaborazione, seppur molto limitata e circoscritta a quattro o cinque visite nel suo studio e a una decina di email, è stata per me estremamente significativa. Lavoravo da anni, ma collaborare con lui mi ha dato una nuova prospettiva: mi ha insegnato a mettere ordine nei pensieri e mi ha ricordato le stesse cose che consigliava Dolores per scrivere un buon tema. Prima è necessario scrivere una scaletta con le proprie idee, solo dopo è possibile svilupparle.

Luigi Bobbio mi ha incoraggiata a riscrivere se il testo elaborato non andava bene, mi ha aiutato ad affinare le idee. A tirare fuori il coraggio e l'audacia. Il suo sorriso, le sue parole di incoraggiamento, la stretta di mano dopo la proclamazione della laurea sono altri elementi che porterò sempre con me.

L'ordine, il rigore che cerco di portare nelle mie giornate lavorative credo vengano da lì e siano figli di quel periodo.

Per concludere, un paio di giorni fa sono andata nella mia libreria indipendente preferita di Ivrea per assistere alla presentazione di un libro. L'autrice ha citato Calvino e *Le città invisibili* e ha ricordato come sia necessario trovarsi nell'assenza per scrivere. Aggiungerei che l'assenza, il vuoto attorno a sé sono fondamentali anche per pensare lucidamente.

Credo che il maggior lusso di questi nostri tempi e anche del futuro che verrà, per ognuno di noi, sia concedersi silenzio e il tempo per pensare, tempo per sé stessi, per coltivare i propri interessi, per lasciar decantare le idee e gli stimoli che arrivano dai nostri maestri.

Mi sovviene il paragrafo in cui Calvino parla dell'inferno dei viventi e si chiede come sia possibile non soffrirne. Credo che sia molto sottile il confine tra il diventar parte dell'inferno fino a non vederlo più e quindi annegarci dentro, oppure *il cercare di correre il rischio di riuscire a riconoscere chi e cosa in mezzo all'inferno non è inferno e farlo durare, dargli spazio e farlo crescere*. Non ho ricette o soluzioni per me stessa, ma su questo tema preciso mi sto arrovellando in questo 2024. La ricerca di un equilibrio di benessere è la mia sfida più grande.

Togliere, alleggerire il quotidiano, probabilmente è la soluzione. Ritagliarmi un sabato mattina per affidare alla pagina i miei ricordi e queste riflessioni è una gioia, un piccolo spazio conquistato, in una quotidianità dove spesso mi sento tirata per la giacca dai numerosi impegni.

Nadia, un'amica ai tempi del liceo che mi prestava i testi da leggere, essendo un paio di anni più avanti rispetto a me nel percorso liceale, mi scrisse un bel biglietto di auguri natalizi nel lontano 1992: *tu hai bisogno di grandi spazi e ideali, vola lontano e porta sulla terra questo tuo bisogno*.

I maestri sono coloro a cui pensi e sorridi silenziosamente.

23.

TESTIMONIANZA DI UNA PERSONA CHE NON SI È TIRATA INDIETRO

Anna Di Stefano, Gabriella Dore, Cristian Fracassi, Lorenza Iannacci

Abstract: di questo contributo non è possibile approntare un abstract. Va letto tutto d'un fiato.

Parole chiave: fabbrica, terremoto, case di plastica, brevetti, delega, covid, valvole, maschere da snorkeling, paura, rischio, protesi per arti amputati

Sommario: 1. Io, Cristian Fracassi, tra sartoria e ingegneria; 2. L'idea che ha segnato una svolta nella mia vita, l'ho avuta alla fermata dell'autobus; 3. Charlotte, il cuore oltre l'ostacolo; 4. Letizia, dare una mano a chi non ha una gamba; 5. Progetti futuri raccontati al Symposium di Umanesimo Manageriale 2.0

1. Io, Cristian Fracassi, tra sartoria e ingegneria

Mi chiamo Cristian Fracassi. Ho 41 anni, sono un ingegnere, un imprenditore e un inventore.

Sono nato a Manerbio il 27 marzo 1983, una domenica. Era la Domenica delle Palme, ma non mi chiamo Cristian per questa coincidenza, il nome era già stato scelto. I miei genitori, Renato e Letizia, erano due piccoli imprenditori del bresciano. Si erano conosciuti una sera in discoteca, si erano innamorati, sposati e avevano aperto due aziende, una davanti all'altra. Abitavamo a Bassano Bresciano, millecinquecento abitanti, operosi di natura e per tradizione. In quella zona c'erano tantissime piccole aziende tessili, che lavoravano per la Marzotto. Anche le aziende dei miei erano nel settore tessile: una faceva cucito, l'altra era una stireria. *LERA Confezioni*, quella di mamma, si chiamava così per le iniziali del suo nome e delle tre sorelle Letizia, Elisabetta, Rosa e Assunta: si occupava di creare gonne, vestiti, maglie, partendo da tessuto, lampo e bottoni. Quella di papà si chiamava *ERIKA Confezioni*, dal nome della mia sorellina - *a papà questo non l'ho mai perdonato* - e là arrivavano i vestiti fatti da *LERA* per essere stirati, impacchettati e messi sulle grucce, pronti per essere venduti.

Sono praticamente cresciuto in quelle piccole fabbriche, la mia culla era nei tessuti, i miei primi giochi sono stati i bottoni; sono vissuto con il rumore delle macchine che

cucivano, ero innamorato di quei posti. Lì è nata la mia passione per i macchinari. Con mia sorella giocavamo e vivevamo in azienda; quando siamo cresciuti ci muovevamo sui pattini tra le macchine che filavano e cucivano. Era il mio regno.

Non mi è mai piaciuto stare con le mani in mano; quindi, mi sono creato il mio primo “lavoro” quando frequentavo le elementari. Cos’è che ho fatto? Ero figlio d’arte, perciò ho iniziato a cucire e stirare. Riattaccavo bottoni, cucivo lampo e stiravo pantaloni e gonne. La cosa più difficile? Le gonne plissettate. Fortuna che poi sono passate di moda!

Poi quando ho avuto i primi muscoletti, micro-muscoli a dire la verità, ho iniziato anche a caricare i camion.

Adoravo il mondo dei miei genitori: da grande pensavo di prendere in mano le redini delle loro aziende.

Alle medie, essendo diventato più esperto con i calcoli, facevo i documenti di trasporto, le bolle, le fatture, contavo le ore di straordinario: ero già completamente proiettato in quel mondo.

Purtroppo, con l’avvento delle fabbriche cinesi che realizzavano tessuti ed abbigliamento ad un prezzo più basso, molte aziende italiane hanno dovuto chiudere, tra cui anche quelle dei miei genitori.

Non è successo all’improvviso, ma comunque è stato un processo piuttosto rapido. È iniziato a mancare il lavoro. Papà è stato bravo, ha provato a resistere, andava a cercare clienti in province diverse, viaggiava tanto per cercare nuove opportunità. Ma non ce l’ha fatta. Non era colpa sua. Ad un certo punto è fallito persino il Gruppo Manerbiesi, un colosso che fatturava miliardi. Quando *LERA* ed *ERIKA* hanno chiuso, mamma si è messa a fare la casalinga, papà si è trovato un impiego come guardia in una azienda.

Fu per me un colpo al cuore: il mio futuro, bello e costruito, era sfumato. Cambiò tutto. Anche la casa, perché scoprii che la casa in cui vivevamo non era nostra ma dell’azienda, quindi dovemmo trasferirci. Ma la vita continuava.

Sono sempre stato un bambino curioso e penso che questo abbia influito molto sul lavoro che faccio adesso. Da piccolo mia nonna mi chiamava Mike Bongiorno perché facevo a tutti mille domande, diceva che non stavo mai zitto, continuavo a parlare e chiedere. La domanda più ricorrente era: “*Perché?*” *Perché il cielo è azzurro? Perché il ghiaccio si scioglie nell’acqua? Perché le calamite non si esauriscono?*”. E mia nonna, infatti, dopo due settimane che stavo da lei, mi ha fatto iscrivere all’asilo! A casa facevo un po’ di tutto perché il mio papà era molto attento ai soldi e quando i tecnici venivano a fare manutenzione in casa o in fabbrica, si metteva accanto a loro per imparare quello che facevano. Dopo un po’ era in grado di riparare da solo. Quando lo faceva mi diceva sempre: “*vieni a darmi una mano!*”. È stata quella la mia scuola più grande: ho imparato come funzionano le macchine, ma anche a levigare i mobili o restaurarli, a smontare le cose, ricostruirle, aggiustarle; è stato il vero terreno di contatto con mio padre.

Alla fine, mi diceva che ero così bravo ad osservare che “*rubavo con gli occhi*”. Bisogna essere dei bravi osservatori per poter essere degli inventori! Io sono sempre

stato un osservatore, perché sono curioso di natura, mi piace guardarmi intorno. Non intendo vedere, ma proprio guardare. Sono due termini molto simili il vedere e il guardare. Puoi vedere quello che ti passa davanti agli occhi, senza poi ricordarlo, oppure puoi guardare più in profondità, osservare. Ciò che vedo io è la stessa cosa che vedono gli altri, ma a me viene da smontarla per guardare come è assemblata. Mi piace tantissimo scoprire come sono fatti gli oggetti e scoprire come vengono realizzati. Sono un patito della trasmissione *“Come è fatto”* ci passerei ore, ma mia moglie poi mi spegne la tv. Molte volte non si pensa a come un oggetto sia fatto. In questo momento, ad esempio, sono illuminato da una lampada che, pochi minuti dopo che l’avevo ricevuta come regalo di nozze, era già smontata: mi incuriosiva troppo la struttura a nido d’ape!

Gli anni del liceo mi portarono per la prima volta fuori dal mio paesino natale: andavo allo scientifico di Manerbio, che ha 13 mila abitanti, ma mi sembrava una metropoli. Avevo dei docenti severissimi, ma sono quelli che mi hanno fatto innamorare delle loro materie: in particolare mi ricordo il prof. Cominelli, che insegnava arte e architettura e la prof.ssa Gobetti che mi bastonava in matematica. Faceva bene però. Infatti, a 18 anni sono diventato campione italiano di giochi matematici!

Amo le sfide e le competizioni, sono il mio modo per superare la timidezza. A volte quando una persona dice di essere competitiva viene guardata male e fraintesa. Beh, io sono sempre stato una persona a cui piacciono le gare e le sfide, ma parlo di competizioni sane. Quelle che ti stimolano a crescere e a dare il meglio di te, ad impegnarti. Ho iniziato a 14 anni a fare i concorsi e qualche anno dopo, proprio la vincita di 5000 € in un concorso mi ha cambiato la vita.

Al momento di scegliere l’università ho scelto Ingegneria per un motivo molto semplice: una mia compagna di classe, la più brava a pari merito con me, si era iscritta ad Ingegneria, quindi non volevo essere da meno: *“se riesce lei a fare Ingegneria ce la faccio anch’io”*. Inoltre, si faceva molta matematica e disegno, quindi ho scelto Ingegneria Edile Architettura.

Mi sono laureato nel 2009 all’Università degli Studi di Brescia. Poi, per realizzare l’idea che avevo sviluppato nella tesi, ho conseguito anche un Dottorato in Ingegneria dei materiali.

2. L’idea che ha segnato una svolta nella mia vita, l’ho avuta alla fermata dell’autobus

Nella mia testa in quei giorni avevo un pensiero fisso. C’era stato da poco il terremoto all’Aquila (2009) ed io, da addetto ai lavori, studiando Ingegneria, sentivo un peso nel cuore. Per la prima volta percepivo in maniera concreta la responsabilità della mia professione. Vedevo la disperazione della gente, persone sotto le macerie e capivo che essere ingegneri è una responsabilità enorme: sbagliare un calcolo di un

pilastro o di una soletta può essere fatale. Non che fino a quel momento non avessi contezza della mia professione, ma vivere quello scenario di distruzione mi aveva portato in una dimensione drammatica in merito alle conseguenze del mio lavoro. Sentivo che l'empatia verso quelle persone si stava, immotivatamente, trasformando in senso di colpa e questo mi faceva riflettere in maniera proattiva sulla reazione a quel dramma.

Provavo a mettermi nei loro panni. Se il terremoto fosse arrivato a Brescia cosa avrei fatto? Sarei anche io scappato di casa. Probabilmente il giorno dopo avrei cercato di dare un aiuto concreto... ma come? L'unica cosa che puoi fare in questi casi è spostare macerie. Per quanto io sia un ingegnere, sarei stato impotente come chiunque altro. Non sarebbero serviti gli anni di studio e di progettazione: disegni, *render*, direzione cantiere, calcoli strutturali non mi avrebbero aiutato a creare una casa nuova con le mie mani in quella situazione. Questa cosa mi tormentava.

Mentre questi pensieri mi affollavano la testa, aspettavo l'autobus per andare all'Università. Non era un giorno qualunque di lezione. Avevo finito gli esami e dovevo scegliere l'argomento di tesi. Mentre ero alla fermata, un camioncino si affianca per scaricare delle casse d'acqua. Vedo che i trasportatori le impilano una sopra l'altra e quasi in automatico, per deformazione professionale, mi ritrovo con la mente a fare dei calcoli: hanno messo 10 casse d'acqua, ogni cassa 15 bottiglie, ogni bottiglia un litro e mezzo; quindi, sono 150 bottiglie e 225 kg di peso complessivo. Tale forza, spalmata su pochi millimetri del bordo dell'ultima cassa, sopportava l'equivalente di una pressione tipica di un muro portante di una casa di 2 piani! Oltretutto distribuiti su una superficie molto piccola.

Subito penso: "*caspita, ottima resistenza alla pressione queste casse*" tenuto anche conto che erano progettate solo per trasportare acqua; quindi, non pensate strutturalmente in maniera specifica per sostenere qualcosa. *Eureka!* Da lì nasce il pallino che non mi ha ancora abbandonato ad oggi: "*sarà possibile realizzare dei blocchi di mattoni di plastica, che si incastrino l'uno sull'altro e permettano, anche a persone non del mestiere, di costruire un edificio in pochissimo tempo?*". Nel viaggio verso l'Università mi ero già fatto un film dettagliato della scena: si arriva in una zona terremotata con dei camion carichi di mattoni di plastica, impilati come le casse, una sopra l'altra: in brevissimo tempo si hanno case e non tende!

Con questo slancio emotivo e parzialmente ragionato, come molte idee che hanno contraddistinto alcune mie scelte professionali, arrivo dalla professoressa e le dico: "*Bene ho trovato l'argomento! Vorrei fare una tesi sulle case in plastica!*" Dato che sono una persona cocciuta e oltretutto mi ero già innamorato dell'idea del mio mattone di plastica, non cambio idea nonostante lo scarso entusiasmo della mia professoressa ed inizio con le mie ricerche. Ci metto più di un anno. Volevo realizzare case di plastica ed i calcoli mi davano ragione. Scopro che in Germania, dopo la Seconda guerra mondiale, avendo pochissimi soldi per poter ricostruire tutto ciò che era stato bombardato, la plastica aveva preso piede e trovo una settantina di progetti per costruire case in plastica. Non plastica pura, ma plastica "caricata" con fibra di vetro, definita anche vetroresina, ecc. Erano case di forme strane, una moda che

durò poco, ma quella tecnica era poi servita per costruire componenti dell'industria delle automobili e in particolare i camper. Alla fine, la mia tesi sulle case in plastica fu di 680 pagine.

Però ad Ingegneria effettivamente non ti insegnano a progettare con le plastiche. Quindi dopo aver fatto la mia bella tesi, mi accorgo che quel mattone di plastica non lo sapevo progettare. Non conoscevo nel dettaglio le proprietà della plastica. Conoscevo le basi delle strutture, come si distribuiscono i carichi, avevo competenza in tecnica delle costruzioni, ma mi serviva conoscere il materiale. Decido quindi di fare il Dottorato in Ingegneria dei materiali e studiare i polimeri fibrorinforzati. Volevo sapere tutto sulle plastiche.

Da marzo a dicembre mi metto sotto con lo studio e passo l'esame di dottorato classificandomi primo. Il mio obiettivo non era fare la carriera universitaria, ma specializzarmi nel mondo dei polimeri, capire come funzionano le plastiche strutturalmente. Ho avuto un ottimo maestro, il prof. Giorgio Ramorino. Durante i tre anni di dottorato, riprogettavo di notte il mio mattone, sulla base di quello che imparavo di giorno.

Finisco il dottorato e contemporaneamente, visto che a Brescia ci sono tante aziende che stampano plastica, inizio a suonare il campanello a qualche imprenditore che potesse finanziare il mio progetto. Ne incontro una ventina e la scena era sempre questa: presentavo l'idea, entusiasmo ed interesse dall'altra parte, ma poi cadevo sempre sugli aspetti economici: *"Quanti soldi ti servono? Pensi di fare una società? Con che capitali? Qual è il ROI? In quanto tempo pensi di restituire questi soldi?"*. Domande più che legittime da parte di chi mette i soldi, ma io non sapevo rispondere, se non a rischio di azzardare ipotesi senza convinzione. Non sapevo nulla di economia. Lì ho capito che avrei dovuto studiare ancora.

Capitò una bella coincidenza perché l'associazione imprenditori bresciani organizzava un Master in Economia, gratuito per i primi dodici. Mi sono presentato e mi sono classificato tra i fortunati; quindi, ho conseguito la borsa di studio. Finalmente potevo imparare come si sviluppa il *business* di un'idea. Quel master dava proprio le basi per lo sviluppo dell'analisi economica, dei *competitors* e del mercato per creare il *business plan*. Questo mi ha permesso di farmi conoscere e anche di partecipare e vincere diversi concorsi, circa una quindicina. Alcuni ti premiavano con un computer, altri con una bella pergamena, poi ce n'è stato uno che per me ha segnato un cambiamento. Grazie al concorso *"Lifebility Award"* ho ricevuto un premio in denaro di 5.000 €. Per me era una cifra enorme! Ero arrivato a 26 anni che, come attività principale, studiavo perché, a parte qualche lavoretto occasionale come giardiniere, non avevo mai lavorato veramente. Posso dire che i soldi che avevo erano sostanzialmente quelli che c'erano nel portafogli al momento. Quindi 5.000 € erano veramente una somma interessante. Ma come utilizzarli al meglio? Un consulente di *Lifebility* mi disse che l'idea meritava di essere tutelata col deposito di un brevetto; quindi, decisi di investire i 5.000 € nel brevetto del mattone di plastica. L'idea fu anche pubblicata su diverse testate giornalistiche e questo mi aprì ad uno degli incontri più importanti della mia vita.

Due giorni dopo la pubblicazione dell'articolo, infatti, mi chiamò un imprenditore locale interessato all'acquisto del brevetto. Io completamente acerbo in contrattazioni, chiedo 15.000 €: contratto chiuso in meno di due ore. Poco dopo ho scoperto che in realtà era una cifra ridicola, avrei potuto tranquillamente aggiungere uno zero in più ma, al momento, eravamo contenti entrambi. Lui perché aveva comprato un'idea interessante con 15.000 € ed io perché avevo trasformato 5.000 € in 15.000 €, in meno di una settimana.

A quel punto ho fondato la società "*Isinnova*": *Inventa, Sviluppa e Innova*. Un'azienda per sviluppare idee innovative, per realizzare invenzioni. All'inizio non sapevo se avrebbe funzionato. In realtà sta funzionando molto bene perché ci raddoppiamo ogni anno. Solitamente quando una società va bene fa il + 5-10%, noi facciamo il + 100%, sia in termini di persone che in termini di fatturato. Sono partito da solo perché era un'azienda piccolissima, adesso siamo più di 20, con una bellissima sede al piano terra del Crystal Palace.

Aprire Isinnova è stata un po' una scommessa: all'inizio sono stato "titolare di me stesso", che da un lato è molto appagante, perché sono uno che fa fatica a stare nel proprio quadratino e mi sta stretto sottostare alle imposizioni. Il bello dell'essere imprenditori è avere questa grandissima libertà; di contro si ha un'enorme responsabilità ovviamente.

Poi le cose sono cresciute e non è stato più tempo di far tutto da solo. Ho avuto necessità di avere dei collaboratori, quindi ho dovuto imparare a delegare e a fidarmi. Se deleghi devi partire dal presupposto che il tuo lavoro inizia dove è finito quello che hai delegato. Non devi rifare la parte che hanno fatto altri, altrimenti è stato inutile delegare. Avere fiducia nel lavoro degli altri sembra facile a dirsi, ma non lo è assolutamente, specialmente se poi senti il peso del lavoro nel suo complesso.

Con il ruolo che ricopro oggi in Isinnova mi devo dedicare anche a un lato di *public relation* per cui non sono mai stato particolarmente portato, ma la necessità e l'esperienza sono ottime insegnanti. Seguo molto la parte commerciale di vendita e di contatto con i clienti. È un aspetto piacevole, anche se con questo ruolo purtroppo faccio meno progettazione e questo mi manca. Oggi in Isinnova ci sono tante figure professionali: economisti, commercialisti, ingegneri e la cosa bella è che lavoriamo sulle idee; quindi, non ci si annoia assolutamente. Progettiamo cose diversissime da uno *skateboard* ad un catetere, da un motore ad una vernice: cambiamo quotidianamente ambito di lavoro. La cosa è incredibilmente stimolante ma, al tempo stesso, molto complicata, perché ovviamente non possiamo essere esperti di ogni cosa; di conseguenza prima è necessario raggiungere il livello base, capire come funziona un oggetto e poi da lì fare il passo successivo per innovarlo in base alla richiesta del cliente.

Ad oggi la mia idea di realizzare la casa di plastica non si è ancora concretizzata. Memore di quanto appreso al Master in Economia, ho effettuato un'analisi di mercato e mi sono reso conto che c'è un pregiudizio troppo forte ancora nei confronti della plastica. Il mercato vede il polimero e più in generale le plastiche, come un materiale di scarsa qualità. Al contrario io sono un sostenitore della plastica, anche se in

questo periodo dirlo è un po' come imprecare. Trovo che ci sia pochissima conoscenza della plastica e che spesso venga demonizzata e disprezzata ingiustamente. Il problema, infatti, non è la plastica in sé, quanto l'essere umano che la disperde in mare. Questo è un peccato, perché oltretutto è un materiale economicamente ed energeticamente più semplice da riciclare, perché fonde a temperature relativamente basse rispetto ad altri materiali considerati più nobili.

Dalle analisi di mercato che ho fatto però, ho ricavato un dato interessante relativo ad un altro materiale che sta prendendo piede: il legno. Ho deciso quindi di *pivottare* (così si dice in economia) temporaneamente la *business idea* del mattone di plastica, in un mattone di legno. Con il medesimo obiettivo finale però, ovvero quello di dare a tutti, anche in situazioni emergenziali, la possibilità di realizzare una casa pur non essendo operai edili esperti. Ovviamente il mattone andava riprogettato per le caratteristiche del nuovo materiale scelto, ma finalmente, fatto questo, abbiamo iniziato a costruire case in legno in brevissimo tempo. Il sistema di costruzione è rimasto molto simile a quello del mattone in plastica. Ero felice di aver dimostrato a me stesso che, nonostante sia un ingegnere, nonostante non abbia mai fatto un giorno di lavoro in un cantiere, sapevo fisicamente costruire una casa. Con i ragazzi di *Isinnova*, persone che vanno dai 21 ai 31 anni (anche tra di loro nessuno ha mai praticato come muratore), abbiamo costruito delle case in poche ore, strutture resistenti e permanenti nel tempo.

Ci sono altri progetti ancora attivi sull'idea delle case di plastica, non ho smesso di sperarci, ci arriveremo!

3. Charlotte, il cuore oltre l'ostacolo

Era venerdì 13 marzo 2020 e l'Italia intera era in *lockdown* da qualche giorno. Mentre i miei dipendenti erano a casa in *smart working*, io ero nel nuovo ufficio di *Isinnova* a pitturare i muri. Ricevo la telefonata della direttrice del Giornale di Brescia, la dott.ssa Nunzia Vallini, che mi chiede se avessi a disposizione delle stampanti 3D ancora accese: un ospedale era rimasto senza una serie di dispositivi di plastica chiamati "valvole Venturi", che servivano a collegare una maschera respiratoria con un ventilatore polmonare. Mi chiede se con le stampanti 3D potessi in qualche modo replicare quegli oggetti. L'ospedale di Chiari aveva 122 pazienti Covid ricoverati e solamente 20 di queste valvole: l'azienda che le produceva non era in grado di fornirle in tempo utile. Noi avevamo 6 stampanti, quindi mettendole a lavorare tutte potevamo provare, ma si poneva il primo fondamentale problema: per stampare in 3D serviva il file della valvola. Ho cercato di recuperarlo chiedendo per prima cosa alla multinazionale che la produceva, ma senza successo: mi rimbalzano da un responsabile all'altro, fino al Lussemburgo, per poi non ottenere il file. Capisco allora che, visti i tempi strettissimi, poiché c'era in gioco la vita delle persone, la soluzione più rapida sarebbe stata quella di recarsi direttamente in ospedale, per prendere una

valvola e replicarla, copiandola dal modello reale. Quindi il mio collega Alessandro va all'ospedale di Chiari, dove gli consegnano una delle pochissime e preziosissime valvole tolta ad uno dei pazienti meno problematici, raccomandandogli di restituirla il più in fretta possibile.

Vi lascio immaginare il nostro stato d'animo ed il peso enorme di responsabilità che ci pervadeva. Quindi io, Alessandro e gli altri ragazzi torniamo in ufficio, ridisegniamo in brevissimo tempo in 3D la valvola Venturi, riportiamo il modello in ospedale ed accendiamo tutte le stampanti che avevamo. Iniziamo a stampare.

I primi 4 prototipi che abbiamo realizzato erano buoni, ma non perfetti. Ci siamo accorti che all'interno di questa valvola erano presenti dei piccoli canali dove passava l'ossigeno e che questi sottilissimi canali avevano un diametro di 0,6 mm, quasi paragonabile a quello di un capello umano. Occorreva una precisione chirurgica nel praticare quel foro. Quel diametro, infatti, stabilisce la percentuale di miscelazione di ossigeno che deve entrare. Tuttavia, nonostante le stampanti 3D in nostro possesso avessero una precisione abbastanza buona, non riuscivamo a garantire quel diametro. I medici mi avevano spiegato che due decimi di errore in più o in meno potevano compromettere la vita del paziente. Sono tornato con la mente a quel 2009, in cui avevo pensato *“se sbagli un calcolo strutturale può morire della gente”* e in questo caso pensavo *“se sbagli nella creazione di questo oggetto, anche di un millimetro, può morire della gente”*. Così abbiamo avuto un'intuizione: abbiamo pensato di stampare le valvole senza fori e di realizzare poi i buchini a mano, uno ad uno, con delle micro-frese da gioielliere con diametro da 0,6 mm, precisissimo. Poi naturalmente lavavamo le valvole singolarmente, per evitare che la polvere rimanesse all'interno, le disinfettavamo e non avendo sacchetti sterili, le mettevamo nei sacchetti da freezer.

Un lavoraccio, ma la nostra catena di montaggio in emergenza funzionava!

Dopo aver realizzato i primi pezzi, sabato mattina li abbiamo portati in ospedale e li abbiamo consegnati ad un medico, convinti che li testasse su una macchina: dopo che si fu chiuso la porta alle spalle, scopriamo che li stava provando direttamente su un paziente malato. Attesa infinita. Quando torna si commuove, dice una parolaccia, io mi gelo perché temevo il peggio, passa una frazione di secondo, che per me è durata un'eternità e poi dice: *“Funzionano! Ce ne servono con urgenza altre 100 per domani”*. Ipotizzavamo di potercela fare, realizzando tra le 80 e le 100 valvole con le nostre sei stampanti e grazie anche all'aiuto dell'azienda del Gruppo Lonati, che si era messa a disposizione. In meno di 24 ore riusciamo a realizzare 96 pezzi, domenica a mezzogiorno facciamo la consegna. Abbiamo lavorato senza sosta, ci dava la spinta il pensiero che, pur non essendo medici, potevamo essere utili nel salvare vite durante la pandemia. Non mi era mai capitato di progettare degli oggetti che potessero salvare delle vite, con annessa l'enorme responsabilità che, se non avessero funzionato, il rischio sarebbe stato la morte delle persone.

Soddisfatti e convinti di aver finito il nostro lavoro, con i miei ragazzi torniamo in sede, felici come una Pasqua per ciò che avevamo fatto. A quel punto dico loro di prendere 3 giorni di pausa per poi riaggiornarci il mercoledì. Passano meno di 5

minuti che ricevo una telefonata da un medico in pensione di Gardone Val Trompia, il dott. Renato Favero, che aveva chiesto il mio numero all'ospedale di Chiari, dopo aver letto l'articolo di un giornale che parlava delle valvole Venturi realizzate con le stampanti 3D. A suo avviso a breve sarebbero mancate anche le maschere respiratorie *Cpap* e a quel proposito aveva una mezza idea di cui voleva parlarci. Quindi richiamo alcuni dei miei ragazzi, ci ritroviamo in ufficio, in sala riunioni, tutti intorno ad un tavolo con il dott. Favero che ci fa una lezione di anatomia. Ci spiega il principio di funzionamento degli alveoli polmonari, di come il Covid attacca le vie respiratorie e di come una maschera chiamata *Cpap*, a pressione continua positiva, impedisca il collasso di questi alveoli. Dopo due ore di lezione tira fuori dallo zaino una maschera da *snorkeling* di *Decathlon*, l'appoggia sul tavolo e ci dice che, secondo lui, questa maschera poteva essere in grado di supplire alla stessa funzione. Non essendo ingegnere non aveva la minima idea di come riuscirci e per questo passava il testimone a noi. Questa sfida ci stimolava tantissimo. L'idea ci è sembrata geniale e il medico aveva tutta la nostra fiducia. In un momento in cui l'umanità era in ginocchio, ci veniva data per la seconda volta l'opportunità, con tutti i rischi annessi e connessi, di contribuire alla battaglia contro il nemico invisibile.

Devo essere onesto, non ho avuto l'appoggio di molti in questa decisione. I miei genitori, ad esempio, hanno tentato di dissuadermi sia perché temevano per la mia salute, sia perché c'erano in ballo rischi elevatissimi: potevo avere delle persone sulla coscienza. Gli unici che mi hanno sempre supportato sono stati mia moglie Carlotta ed il mio amico ed avvocato, Federico Vincenzi.

Quindi ci rimettiamo in moto su diversi fronti. Eravamo alla fine dell'inverno, perciò una delle nostre paure era di sviluppare un progetto che, vista la stagione, non poteva essere messo in pratica perché mancavano le maschere da *snorkeling*. Subito contattiamo *Decathlon* e, grazie a Massimo Temporelli, veniamo a sapere che per fortuna solo in Italia avevano a magazzino circa 100.000 maschere disponibili. In tempo zero ci forniscono tutti i file 3D necessari (senza nemmeno un accordo di riservatezza) e una quindicina di maschere per fare tutti i test. Questo è stato un momento incredibile, perché non mi sarei mai aspettato da una multinazionale una collaborazione di questa portata. Contemporaneamente con gli ingegneri del nostro gruppo iniziamo a smontare la maschera e studiarla. Eliminiamo il boccaglio e vediamo che ci sono tre canali: uno di ingresso dell'aria e due canali laterali che si riuniscono, per l'uscita della stessa. Quindi scopriamo che questa maschera è ben studiata, perché ha un processo di inspirazione ed espirazione che segue due circoli diversi: l'aria espirata non si mescola all'aria inspirata e viceversa. Abbiamo progettato e realizzato in 3D una nuova valvola che, sfruttando gli agganci previsti per il boccaglio, facesse da raccordo tra la maschera da *snorkeling* e i tubi respiratori dell'ospedale. L'abbiamo chiamata *valvola Charlotte*, in omaggio a mia moglie Carlotta.

Realizziamo quindi i primi 4 prototipi e chiamiamo l'ospedale di Chiari ma, con nostra grande sorpresa, loro ci dicono che in realtà non gli servivano le maschere, perché avevano abbastanza scorte. In quel momento ho avuto un *flashback* del mio professore del Master di Economia, che il primo giorno di lezione ci aveva detto che

l'analisi di mercato era fondamentale. Io avevo seguito il cuore e l'intuizione di un medico in pensione; ci avevo lavorato anche di notte ma, non avendo fatto prima un'analisi di mercato scoprii, solo in quel momento, che l'oggetto che avevo prodotto non serviva, perché c'erano sufficienti scorte di maschere *Cpap*.

Tuttavia, i medici si mettono a disposizione per testarle. Questa volta i primi test sono su di noi e purtroppo le prime maschere non funzionano. La maschera nasce per andare sott'acqua ed è la pressione dell'acqua che la schiaccia contro il viso, creando una pressione negativa. Noi invece la usavamo con una pressione positiva all'interno. Non ci siamo persi d'animo e abbiamo cercato una soluzione: stringendo maggiormente le cinghie posteriori della maschera, riuscivamo a generare una maschera stagna: le maschere così funzionavano! Dall'ospedale ci dicono che, anche se al momento non gli servivano, potevamo lasciargli comunque una ventina di maschere.

In pochi giorni però lo scenario cambia. I numeri esplodono, eravamo arrivati praticamente al picco. Ci ricontatta l'ospedale di Chiari in emergenza per mancanza di maschere respiratorie. Avevano già utilizzato quelle che gli avevamo lasciato e gliene servivano altre 100. Eravamo partiti con l'obiettivo di dover realizzare 80 pezzi ovvero 20 valvole per 20 maschere, per ciascuno dei quattro ospedali maggiormente in crisi in Italia, due a Brescia e due a Bergamo, ma in tre giorni era scoppiato il finimondo. Era stato un passaparola: ci ritroviamo con tantissimi ospedali che avevano bisogno di maschere respiratorie, perché il dott. Favero aveva previsto bene: le maschere venivano a mancare! Come se non bastasse la protezione civile bresciana mi chiama e mi dice di aver comprato 500 maschere: ora necessitava di 500 valvole Charlotte.

Il 15 di marzo era arrivata la prima pagina del giornale di Brescia che parlava di noi, a cui fecero rapidamente seguito il Corriere della Sera e tutte le altre testate nazionali. In un paio di giorni abbiamo avuto circa 15.000 ordini di valvole. Noi entriamo in crisi: per realizzare una valvola Charlotte ci vogliono poche ore, ma noi avevamo solo 6 stampanti e realizzare migliaia di pezzi era impossibile.

C'è stato un periodo, nel picco del nostro progetto, in cui ho ricevuto circa 10.000 mail in pochi giorni, molte da parte di ospedali o di medici bisognosi di maschere: ho dovuto dare a tutti i miei 14 ragazzi la password della mia mail per riuscire a leggerle e dare riscontro a tutte.

Nel frattempo, abbiamo anche iniziato ad avere dubbi sui rischi legali in merito a quello che stavamo facendo. Ci siamo rivolti al nostro avvocato Federico Vincenzi, che ci evidenziò il principio giuridico fondamentale dello *stato di necessità* secondo il quale *quando devi salvare una vita, puoi anche violare una norma*. Inoltre, ci siamo appellati ad un altro principio, quello *dell'uso compassionevole*, che si può evocare solo in casi di urgenza e col consenso del paziente, quando non ci sono dispositivi certificati; un po' fondamentalmente come quando il medico ingessa una gamba con un pezzo di legno e due pezzi di stoffa. Era l'unica soluzione che potevamo adottare. Avevo mille motivi per dire *non lo faccio*, ma né io, né i miei ragazzi ce la siamo sentita di fare i codardi e abbiamo preferito buttare il cuore oltre l'ostacolo,

anche se con molte paure.

Quando ci siamo accorti che i numeri erano troppo elevati per le nostre capacità, abbiamo capito che far tutto da soli non sarebbe stato possibile. Un ragazzo del gruppo, Marco, ha avuto allora un'intuizione geniale: condividere liberamente dal nostro sito il file 3D tradotto in 8 lingue, perché chiunque nel mondo, che sapesse utilizzare una stampante 3D, avrebbe potuto contribuire alla creazione delle valvole Charlotte. Prima ovviamente ci siamo assicurati di brevettare le valvole, in maniera tale che nessun altro le potesse utilizzarle per finalità di lucro, vanificando lo scopo benefico. A quel punto abbiamo chiesto alle testate nazionali e internazionali di lanciare un appello a chiunque avesse una stampante 3D. E qui è avvenuto il miracolo: in meno di 24 ore abbiamo avuto quasi 2 milioni e mezzo di download del file, il sito è andato in tilt diverse volte, perché non era in grado di reggere tutto il traffico. Il giorno successivo c'è stato un delirio di campanelli, abbiamo ricevuto circa 400 pacchi, ovviamente tutti con una, due, massimo tre valvole perché, essendo necessarie cinque ore per realizzare una valvola, in una notte non sarebbe stato possibile produrne di più. Alla fine nel pomeriggio abbiamo staccato il campanello e abbiamo lasciato direttamente la porta aperta al corriere. Tantissime persone da mezzo mondo ci hanno spedito le valvole Charlotte.

Credo che il grande successo di questa iniziativa sia stato proprio questo: far sentire utili le persone. Migliaia di *makers* che si sentivano attivi nel salvare delle vite umane durante la pandemia.

La notizia grazie alla stampa aveva fatto il giro del mondo; ne ha parlato l'ANSA, il *New York Times*, la BBC, la CNN, Fox News, praticamente abbiamo battuto credo le 50 principali testate al mondo, dall'Australia, alle Filippine, alla Russia. Penso che questo successo sia dipeso dal fatto che prima di quel momento le stampanti 3D erano utilizzate solo per stampare oggetti simil *gadget*: noi abbiamo dimostrato che potevano permettere anche di combattere il Covid. Inoltre, finalmente si aveva una notizia positiva in un momento tanto negativo ed era una cosa che interessava tutti gli Stati, visto che era definita una guerra mondiale. C'era la speranza di poter riuscire a realizzare ciò che veniva a mancare, dato che le forniture di tanti altri apparecchi medici venivano meno.

Poi sono convinto che il segreto sia stato quello di non chiedere soldi. Ho chiesto a chi potesse stampare di aiutarmi a stampare, ai giornali di aiutarmi a diffondere notizie, agli ospedali di aiutarmi testando le maschere: ho chiesto alla gente di fare quello che sapeva fare.

Se si ha un progetto per me è importante crederci, anche se le porte non si vogliono aprire. Si deve sempre chiedere, perché si può rimanere stupiti di quanti sì si possono ricevere, quando riesci a trasmettere l'emozione che c'è in un'idea.

Il giorno dopo l'appello chiamiamo la Protezione Civile e consegniamo 500 valvole perfette e inizia la distribuzione negli ospedali.

Scopriamo poi, al secondo giorno, che gli ospedali che le stanno utilizzando non sono solamente quelli italiani; mi arriva un *whatsapp* da parte di un medico del Brasile che mi ha commosso e continua a farlo tutt'ora: "*Grazie a te oggi 100 perso-*

ne qui in Brasile stanno respirando!”. In effetti noi siamo partiti convinti di aiutare gli ospedali della zona, ma tutto il mondo ha utilizzato l'idea. Il vantaggio di poter scaricare il file ha permesso di aiutare ospedali ovunque; abbiamo toccato credo almeno 60/70 nazioni.

Alla fine, abbiamo avuto circa 27 modelli di valvole Charlotte diverse, perché lasciare il file 3D permetteva, a chi era in grado, di modificarlo e ridisegnarlo. Mi sento onorato di essere stato copiato addirittura dalla Ferrari, ne vado orgogliosissimo e mi sono fatto spedire una loro versione della Charlotte, che tengo sulla mia scrivania.

Poi mi sono anche attivato per trovare un modo per sterilizzare le maschere usate, perché potessero essere riutilizzate da altri pazienti: ovviamente, essendo di plastica non si potevano mettere nell'autoclave sterilizzante a 160°, si sarebbero sciolte. Ho approfittato del fatto che la Comandante dell'esercito americano con un incarico alle Nazioni Unite mi avesse offerto totale disponibilità per il progetto e grazie a lei, ho contattato i Rettori della Harvard University e della Columbia: in un paio di giorni, loro hanno realizzato una ricerca di circa 200 pagine, trovando la soluzione chimica adatta a sterilizzare le maschere.

Un terzo e ultimo progetto è stato quello di riuscire a donare direttamente delle stampanti 3D ai paesi africani, che avevano le maschere da snorkeling lasciate dai turisti. Volevano utilizzare il file, ma non avevano nessuno che potesse stampare in 3D. Marco, uno dei miei ragazzi, ha proposto saggiamente di fare una raccolta fondi per comprare delle stampanti 3D da donare in Africa. Abbiamo raccolto 12.000 € con i quali abbiamo donato direttamente agli ospedali di questi Stati le stampanti 3D. Poi il problema è stato insegnargli a distanza a stampare: a quel punto abbiamo realizzato dei video-corsi per spiegarne il funzionamento delle stampanti ed insegnare come realizzare la valvola.

Questa vicenda ha rivoluzionato la mia vita, ho fatto interviste con presidenti, ambasciatori, consoli, primi ministri, con Bill Gates, Obama, la regina Elisabetta, con il Vaticano ed inoltre abbiamo ricevuto diversi premi: il Premio Anima 2020, il Grifone d'acciaio, il titolo di Cavaliere della Repubblica del Presidente Mattarella, ma soprattutto un premio ambitissimo, l'*alter ego* del premio Nobel per l'impatto sociale: il *Mother Teresa Memorial Award* (ricevuto anche da Gandhi e dal Dalai Lama). Poi su tutta la vicenda è stato scritto anche un libro dal mio amico avvocato Federico Vincenzi, con un titolo molto azzeccato: *“Tutto d'un fiato”*.

Ma quello che ci ha reso più felici e ci ha fatto andare avanti è sapere di aver aiutato tante persone!

Ho pianto diverse volte, non solo per la gioia. Non avevo mai avuto a che fare con un malato che poi muore, quindi con il concetto di morte reale e non raccontata. Vedere una persona che si spegne davanti ai tuoi occhi non mi era mai capitato. Sono un ingegnere, per me entrare in un corridoio di malati Covid, sentire quei respiri è stato drammatico, non sapevo più da che parte girarmi.

È stato un periodo tragico, durante il quale mia moglie mi è sempre stata molto vicina. Tanti si sono complimentati, ma non immaginavano tutto quello che c'era dietro. Sei mesi senza dormire, molti chili persi, tantissima paura di uccidere persone

e di danneggiare la mia famiglia. Di certo non ho tratto un profitto economico da questo progetto anzi, a dirla tutta, ci ho perso. Ho ricevuto avvertimenti da parte di direttori sanitari, che all'inizio mi intimavano di non entrare nei loro ospedali; dallo stesso Ministero che all'inizio mi suggeriva di abbandonare il progetto perché non certificato; clienti che volevano farmi causa perché ero inadempiente nei loro confronti, poiché li avevo trascurati per portare avanti questo progetto benefico... ma va bene così, rifarei tutto!

4. Letizia, dare una mano a chi non ha una gamba

Siamo nel 2022 quando ricevo la telefonata della dott.ssa Antonella Bertolotti, medico all'interno di *InterMed Onlus*, un'organizzazione specializzata in attività di cooperazione sociosanitaria, attiva in Ucraina. Mi presenta un problema con cui si sta scontrando quotidianamente: circa 3.000 persone, tra cui anche bambini, che hanno perso una gamba in seguito ai bombardamenti della guerra. Le protesi hanno un costo inarrivabile per questa povera gente e mi chiede se sono in grado di progettare una protesi con la stampante 3D, che abbia un costo accessibile a tutti. Questa telefonata mi ha catapultato in uno scenario di guerra e disperazione. Appena ripreso dal quadro drammatico, ho iniziato a fare due rapidi calcoli e ragionamenti. Non me ne ero forse nemmeno reso conto ma, in cuor mio, avevo già accettato la sfida. La voglia di provarci era fortissima, 3000 persone potevano riprendere a camminare. Mi dico: *devi farlo!*.

Penso che lo studio sia fondamentale in tutto ciò che si fa, se lo si vuole portare a termine seriamente; quindi, mi sono messo all'opera iniziando a fare ciò che ho fatto per anni e che ancora oggi fa parte del mio lavoro: ho studiato! Dovevo realizzare un arto artificiale decisamente economico, visto che nella richiesta mi era stato detto che il budget complessivo non doveva superare i 500 €.

Per realizzare una protesi *low cost* ma funzionante, l'elemento fondamentale era individuare un giusto mix di materiali, che permettesse di contenere le spese, ma anche di mantenere alta la qualità, visto che si trattava di gambe. Per questo, prima di iniziare abbiamo preso contatto con un gruppo di ortopedici bresciani, che ci hanno fornito le necessarie nozioni di ortopedia. È stata proprio la dott.ssa Antonella Bertolotti che mi ha presentato il dott. Davide Piovani, un tecnico ortopedico che mi ha spiegato alcuni aspetti tecnici e mi ha fatto vedere come vengono fatte in genere le protesi.

Ci mettiamo subito all'opera: progettiamo e realizziamo il primo prototipo con la stampante 3D. Terminata la fase ideativa e di progettazione, era necessario testare la protesi. Ma come? Non conoscevo nessuno senza una gamba, quindi ho deciso di sperimentare io stesso il primo prototipo: ho legato un piede dietro la coscia così da simulare, nel modo più realistico possibile, i movimenti di una persona che ha subito un'amputazione. Mi monto la protesi, provo a fare cinque passi, risultato pes-

simo: il piede di carbonio stampato in 3D si rompe. Non ci siamo, completamente sbagliato. Ho fatto un video in cui i miei ragazzi, che sono tutti più giovani di me, si sono divertiti a prendermi in giro: mi vedono spesso fare cose che sembrano senza senso quando sto testando qualcosa. Il giorno dopo, però, uno di loro – Ivan – si fa male giocando a basket e viene in ufficio con un tutore. A quel punto mi viene l'idea di sfruttare l'occasione e gli chiedo di togliersi il tutore per vedere come funzionasse. Era un tutore molto ben strutturato, con barre d'acciaio: iniziamo a smontarlo per studiarlo. Nel frattempo, penso che ci serva qualcuno che possa realmente indossare la protesi e non in modo maldestro come avevo fatto io. Allora lancio un appello su *LinkedIn* e scrivo: *qualcuno che è senza una gamba ha voglia di darmi una mano?* Tra le 80 persone che rispondono, da Brescia mi contatta una ragazza di trent'anni, che si chiama Letizia, che aveva perso una gamba quando era bambina. Lei sull'onda del mio appello mi risponde “*di gamba ne ho una, ma posso darti una mano!*”.

Viene da noi e quando prova il prototipo che avevamo nel frattempo realizzato lo boccia in pieno, mi dice in modo molto diretto *sei completamente fuori strada* e mi dà una serie di dritte in base alle quali, insieme agli altri, iniziamo a riprogettare la protesi. Letizia ancora una volta si presta ad eseguire il test: ci inizia a camminare ma deve essere sempre accompagnata e mi indica dove sente dolore e fastidio, dove sente che è instabile. Non siamo ancora performanti! Dovevo prendere altre ispirazioni.

Andava considerato che nessuna delle persone che hanno subito un'amputazione ha un moncone uguale, quindi, si doveva creare qualcosa di adattabile. Alla fine, ho risolto utilizzando delle cinghie regolabili mentre per la parte del moncone mi ingegno in altro modo: prendo delle coppe di tre o quattro diametri diversi, vado da un dentista e mi faccio dare del silicone, di quello che usano per le impronte; lo metto in posa ed ottengo il calco esatto della forma che mi serve e che mi fa da cuscino, dove si poggia il moncone.

Gamba fatta, mancava il piede. Mi spiegano che, quando viene amputato un arto, il cervello deve tornare a capire cos'è l'equilibrio e deve abituarsi a un nuovo assetto; il corpo perde improvvisamente dai 12 ai 15 chili e non è più simmetrico: all'inizio gli serve un piede che sia rigido. I primi tre mesi, infatti, si cammina con piede a martello e ginocchio teso, solo dopo circa tre mesi, che si è imparato il nuovo equilibrio, si sente la necessità di un piede flessibile.

Abbiamo realizzato un piede in poliuretano che può essere elastico, perché è fatto da tre archi, ma ho messo due fermi, come nervature centrali, quindi non può flettere. Perciò, è un piede adatto alla situazione dei primi tre mesi, ma per dopo? La soluzione è rimuovere le nervature rendendo il piede da rigido a flessibile. Un piede che segue l'evoluzione di chi utilizza la protesi.

Finalmente Letizia con questa protesi inizia a camminare da sola su un tapis roulant: funziona! Faccio quindi un po' di conti e stiamo dentro i 500 €!

Iniziamo con la raccolta dei fondi e partiamo con la produzione delle protesi che poi spediamo. Prima una cinquantina, poi 120. Nel frattempo, ci arrivano anche i primi *feedback* e iniziamo a migliorarle: siamo ormai all'ottavo modello che è il più

efficiente.

La protesi si chiama *Letizia*, in onore di due donne speciali: una è la mia mamma, cioè la prima persona che mi ha insegnato a camminare e l'altra è la ragazza che ha provato i prototipi e che ci ha dato consigli preziosi. La fase di prototipazione è stata lunga: ci sono voluti un mese e mezzo e diversi modelli. Siamo andati avanti togliendo, semplificando ma, ad oggi, abbiamo una protesi stabile e sicura, pronta per essere prodotta e spedita nel mondo, non soltanto in Ucraina.

Abbiamo infatti ricevuto richieste anche da associazioni attive in Paesi del Nord Africa, dove moltissime persone a causa delle mine antiuomo o delle malattie endemiche, subiscono gravi mutilazioni. L'idea è quella di far arrivare la protesi Letizia in tutti i Paesi in cui ci sono conflitti bellici, dove nessuno avrà mai 5.000 € per potersi permettere una gamba e quindi cammina solo con una stampella, nel migliore dei casi.

Il progetto è stato possibile grazie a tutti coloro che ci hanno lavorato, credendoci sempre, sin dall'inizio: per questo è stato depositato come brevetto e lasciato libero per il fine umanitario di *dare una mano a chi non ha una gamba*".

5. Progetti futuri raccontati al Symposium di Umanesimo Manageriale 2.0

Al momento stiamo collaborando con il Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica di Pavia, per aiutare le donne che hanno avuto un tumore all'utero e devono riabilitare il pavimento pelvico post-trattamento.

Abbiamo avviato anche un progetto con un centro di neonatologia per i bambini prematuri, ai quali servono micro-cateteri.

Inoltre, stiamo lavorando su un sistema per aiutare i bambini nati con la patologia della spina bifida, che devono dare dei comandi di contrazione e rilascio allo sfintere della vescica.

Ad oggi ormai in *Isinnova* abbiamo avviato una vera e propria linea di attività con l'intento benefico. Abbiamo deciso infatti di dedicare una parte del nostro lavoro a progettare e realizzare idee che aiutino le persone che hanno dei bisogni. La loro necessità aguzza il nostro ingegno!

24.

RITROVARE, RIAVVIARE GENERATIVITÀ

Mauro Magatti

Abstract: lo statuto del pensiero generativo è di palesare la dinamica strutturalmente relazionale della vita, riconoscendo i vicoli ciechi della nostra cultura, della società e dei mondi cui questi danno vita. In quest'ottica, la libertà non è pretesa assolutistica, ma un attributo in relazione con ciò che è venuto prima, ciò che sta intorno e ciò che verrà dopo.

Parole chiave: generatività, vita neghentropica, libertà, inter-indipendenza, organizzazioni neghentropiche, organizzazioni noetiche

Sommario: 1. Generatività; 2. Trasduttività; 3. Tecnologia; 4. Generatività, burocrazia e digitalizzazione; 5. Battaglia culturale; 6. Il ritardo cognitivo; 7. La vita neghentropica; 8. La crisi culturale-spirituale; 9. Organizzazioni neghentropiche; 10. Organizzazioni noetiche; 11. Pensare di più; 12. Conclusioni

1. Generatività

Il termine generatività è stato pionieristicamente utilizzato da Erich Erikson, uno psicologo tedesco naturalizzato statunitense del secolo scorso (1902-1994), il quale aveva individuato come i vari passaggi dell'evoluzione psichica individuale si organizzassero intorno al dilemma tra stagnazione, cioè la ripetizione dell'identico, e generatività, per cui l'individuo, prendendo consapevolezza del suo potere di fare qualche cosa nel mondo, decide di esprimere la propria libertà agendo, *tenendo conto* di ciò che sta intorno e di ciò che viene dopo il tempo presente.

In relazione alla generatività è evidente che il principio utilitarista che influenza la nostra cultura (e quindi il nostro mondo), per cui è razionale la scelta egoistica che massimizza l'utilità, spinga in direzione opposta a questo *tener conto*. Il risultato è l'entropia (caos) nella quale ci troviamo. Infatti, se dal lato tecnico-scientifico non siamo mai stati così avanzati, nello stesso tempo si pongono davanti a noi delle questioni che hanno un'origine precisa proprio nel modo in cui è strutturato il mondo cui abbiamo dato forma.

La generatività è una via, tra le altre naturalmente, che contribuisce a cercare di immaginare cosa può venire dopo.

2. Trasduttività

È allora utile riprendere la vicenda paradigmatica di Cristian Fracassi (cfr. *infra*). Occorre evidenziare come egli non avesse una predeterminata intenzione di fare ciò che ha fatto ma, sollecitato da una sfida, ha attivato una sua capacità trasduttiva, ovvero ha mobilitato le sue competenze nel campo tecnico-ingegneristico, cui vanno aggiunti aspetti caratteriali e un'attitudine inventiva, per trovare soluzioni, vie d'uscita percorribili a contraddizioni, a problemi specifici.

Il pensiero trasduttivo, legato ai concetti di libertà e responsabilità, non si limita a ripercorrere le strade già note (la sopra citata ripetizione dell'identico) ma abilita a riconoscere il modo in cui la vita stessa è strutturata, ovvero con delle biforcazioni che vanno individuate e attraversate. Questo modo di riconoscere la struttura della vita si contrappone all'immaginario meccanicistico e dell'automatismo che abbiamo ereditato e che, sebbene utile e non sbagliato, rischia di farci perdere dimensioni fondamentali dell'umano. E questo rischio è tanto più concreto nell'era digitale di quanto non lo fosse in quella industriale.

3. Tecnologia

La tecnologia, come hanno insegnato Socrate e Platone, è un farmaco: nello stesso momento in cui risolve un problema ne crea un altro; da un lato ci potenzia e dall'altro ci indebolisce; mentre ci cura, ci ammalia.

Da questo assunto discendono due ordini di considerazioni. La prima è che non esiste un essere umano pre-tecnico, nel senso che una delle caratteristiche fondamentali (anche se non l'unica) dell'umano è il suo essere tecnico. La seconda, connessa, è relativa all'inutilità di definirsi pro o contro la tecnologia. Dobbiamo applicare nei confronti di questa un approccio critico, che sappia valutare i suoi aspetti positivi e i suoi aspetti problematici, soprattutto in considerazione del fatto che vivremo sempre più immersivamente in ambienti tecnologici, dove la digitalizzazione rappresenta un processo di trasformazione infinitamente più potente del processo di industrializzazione.

4. Generatività, burocrazia e digitalizzazione

Perché mettere in relazione il pensiero generativo (di cui non è stato ancora detto molto) con la digitalizzazione? Perché si tratta di due aspetti molto concreti che vanno considerati insieme.

Gli accenni che Cristian Fracassi ha fornito circa le difficoltà che ha incontrato nell'aiutare gli ospedali con le sue invenzioni, soprattutto legati al fatto che, durante

l'emergenza pandemica, non vi fosse il tempo sufficiente per procedere alle certificazioni degli strumenti creati, offrono il fianco a ciò che intendo esporre: viviamo in un mondo in cui la procedura, la standardizzazione, la normativa, la regola stanno diventando ossessive. A ciò si aggiunga che la burocrazia, come insegna Weber, non si sazia mai, e ciò avviene, semmai con maggior intensità rispetto all'analogico, con la digitalizzazione.

L'eccesso di burocratizzazione non riguarda solo lo Stato, ma sempre più anche l'impresa e i servizi (sanità, istruzione ecc.) ed è amplificato dalla potenza di controllo insita nel digitale. La potenza del digitale viene infatti posta al servizio di una costellazione di così tante regole, norme e procedure al punto da inibire (o almeno tentarvi, come nella vicenda di Fracassi) ogni moto di inventiva e creatività.

Ad esempio, in campo medico i processi sono sempre più precisi e i controlli sempre più pervasivi ma al costo di rischiare di far sparire la persona e le sue esigenze di cura. Ciò che conta è che le attività possano essere tracciate, essere inserite in database che a loro volta misureranno i livelli di efficienza. Questa è la sostanza della nostra vita sociale, dove di generatività non vi è traccia.

5. Battaglia culturale

Si tratta dunque di intraprendere una battaglia culturale, una battaglia di libertà e di senso.

Si sta verificando una situazione simile alla prima lotta operaia, quando si dovette definire chi detenesse il *know-how* del processo produttivo: se l'operaio (fino a poco tempo prima artigiano che lavorava da solo, sulla propria macchina e che presidiava in prima persona tutte le fasi del processo), o l'ingegnere della fabbrica che, creando la catena industriale, istituiva il primo sistema tecnico.

Pur nella consapevolezza dell'utilità dei sistemi tecnici, secondo il pensiero generativo noi viviamo in un'epoca, quella digitale, in cui la vera battaglia non è costituita dalla retorica della centralità dell'uomo, ma dal come realizzare mondi, in questo caso organizzazioni, che abbiano una forma generativa e non meccanica o automatica.

Infatti, le forme che costruiamo sono importanti e non sono neutre. E quindi il pensare le forme generativamente è una cosa totalmente diversa dal pensare le forme in senso meccanicistico, per cui le organizzazioni sono sempre più pensate come degli automatismi: prima si standardizzano le cose, dopodiché si sostituiscono gli umani.

6. Il ritardo cognitivo

Il pensiero generativo si fonda sul riconoscimento del fatto che viviamo in un ritardo cognitivo figlio del pensiero moderno. Tale pensiero, essendo nato come

superamento della cosmologia medievale, si fonda sul concetto di sovranità: sovranità dell'io, sovranità dell'organizzazione e sovranità dello Stato. Di conseguenza abbiamo dovuto necessariamente pensare che esistono delle unità (l'io, l'impresa, l'organizzazione, lo Stato) che sono assolutamente sovrane, distinte da tutto il resto, con una loro autonomia, in grado di decidere e determinare il mondo.

Ora, il riconoscimento dell'esistenza degli individui, delle imprese, delle organizzazioni e degli Stati ha permesso, insieme allo sviluppo della scienza e della tecnologia, di fare degli enormi passi in avanti, ma facciamo fatica a comprendere quanto tale impostazione risulti oggi carente.

7. La vita neghentropica

Noi ci troviamo nella fortunata situazione di vivere un'epoca in cui, da quasi un secolo, non le religioni o le grandi tradizioni filosofiche ma la scienza, e in particolare la fisica quantistica, le scienze biologiche, le neuroscienze, ci sta dicendo che non esistono forme di vita sulla faccia della Terra che non siano in relazione con ciò che viene prima, con ciò che sta intorno, con ciò che viene dopo.

Ovviamente l'umano è una forma di vita particolare: noi siamo liberi e quindi il nostro essere immersi in un mare relazionale acquisisce delle caratteristiche particolari rispetto alla pianta, al verme o al cane.

Siamo liberi, ma dire che siamo liberi e siamo culturali, ovvero che siamo in grado di conoscere ciò che ci circonda e dargli un significato, non significa dire che non siamo esseri viventi. E come tali la nostra vita biologica si dà e si regge per organizzazione.

La vita, per citare Erwin Schrödinger, premio Nobel per la fisica nel 1933, è *neghentropica*.

Cosa vuol dire? Gli scienziati fisici, alla fine dell'ottocento, hanno scoperto con grande sorpresa che esiste una tendenza universale all'entropia (caos), ovvero alla disgregazione, che può avvenire sia per troppo caos, sia per eccesso di standardizzazione. Il nostro corpo è un organismo, ossia un insieme di organi che si tengono insieme. Esso vive in relazione all'ambiente, scambiando con questo e quindi continuamente trasformandosi. La vita stessa è trasformativa e il nostro organismo esisterà fino a quando riuscirà ad adattarsi per vincere l'entropia, che a un certo punto però ci batterà e quindi moriremo.

Per vivere neghentropicamente, ovvero per opporre resistenza alla disgregazione, e dunque favorire un ordine che permetta la vita, noi mangiamo, produciamo escrementi, respiriamo, ma anche culturalmente ci informiamo, leggiamo, abbiamo relazioni, producendo a nostra volta entropia.

Seguendo questo ragionamento si arriva a comprendere come negli ultimi secoli, e in particolare negli ultimi quarant'anni, sono state aumentate le possibilità di vita. Siamo di più nel mondo, viviamo mediamente di più e meglio. Da quattro miliardi

siamo diventati otto. L'aspettativa di vita negli anni cinquanta in Italia era meno di 60 anni, adesso è più di 80 anni. Il PIL mondiale, nel periodo 1990-2010 è raddoppiato. Viaggiamo, leggiamo, abbiamo informazioni. Sembra dunque che abbiamo raggiunto il nostro obiettivo. L'unico problema che non abbiamo calcolato è che l'aumento delle possibilità di vita pensate per miliardi di singoli individui produce un mondo altamente entropico, ovvero frammentato e quindi anche disorientato.

E il problema entropico è il medesimo dal punto di vista ambientale, sociale (delle nostre relazioni) e psichico. Abbiamo un'unica questione legata all'aumento delle possibilità di vita che produce entropia ambientale, socio-politica e psichica.

Effettivamente, negli ultimi quarant'anni, c'è stata più vita umana, ma a costo dell'equilibrio neghentropico del pianeta, di cui cambiamento climatico, instabilità delle relazioni internazionali, populismi ecc. non sono altro che effetti inattesi della stessa causa, ovvero della straordinaria crescita economica che ha alterato la comprensione della vita umana come strutturalmente relazionale e caratterizzata da un'intrinseca libertà.

Il punto è capire come reindirizzarla questa libertà, se sia possibile accrescere la propria vita senza distruggere il mondo.

Si propone quindi di passare da una libertà intesa esclusivamente come autodeterminazione (dell'io, dell'organizzazione, dello Stato) e quindi come emancipazione da una dipendenza che non prevede doveri e che rischia di assolutizzarsi in una libertà individuale che non riconosce l'essere in relazione, ad una libertà che contempli l'interdipendenza, o meglio, l'*inter-indipendenza*, che meglio esprime il paradosso di essere liberi e legati insieme.

Dunque è in nome di questa concezione della libertà che si chiede all'essere umano di pensare e trasformare la realtà in modo generativo, ovvero aumentare la vita per sé e per gli altri, e non distruggerla mediante violenza, sfruttamento, abuso, oppressione ecc.

8. La crisi culturale-spirituale

Siamo davanti a una crisi culturale-spirituale: o riusciamo a comprendere la struttura relazionale della vita che implica anche l'umano, e la decliniamo naturalmente rispetto al fatto che noi siamo umani, superando un approccio individualistico basato sull'idea di sovranità, oppure questa entropia, questo caos, ci travolgerà nei prossimi decenni, come già sta facendo, con le due risposte che sono la guerra e la verticalizzazione tecnocratica.

Da una parte, dopo 30 anni di globalizzazione, entriamo in una fase di guerra civile planetaria, che non sappiamo quanto durerà; dall'altra funzionalizziamo sempre più, pensando erroneamente di risolvere i problemi entropici automatizzando, problemi che così facendo in realtà aumenteremo. Fuori da queste due ipotesi, che sono le due principali, c'è l'idea, non retorica, non moralistica, ma culturale e spirituale, di

riconoscere la struttura relazionale della vita, della nostra vita, e di immaginare forme politiche, forme organizzative, forme educative, che incorporino questa struttura relazionale e generino forme politiche, organizzative, formative, molto più complesse di quelle che abbiamo costruito fino ad ora.

Il pensiero generativo è un tassello per andare verso questa strada. Non ha nulla a che vedere con l'essere buoni, è un pensiero più evoluto.

Mi accingo a concludere lasciandovi due considerazioni finali.

9. Organizzazioni neghentropiche

La prima è che se la vita è neghentropica, dobbiamo allora immaginare organizzazioni neghentropiche, che resistano tanto all'entropia da disordine quanto da eccessiva standardizzazione. Si tratta di organizzazioni che fanno e riconoscono, che non si pensano come delle macchine o non si pensano come dei sistemi automatici, ma che si pensano come dei luoghi di vita dove le relazioni vengono costruite all'interno dell'organizzazione e nel rapporto tra questa e l'ambiente naturale e sociale circostante. L'organizzazione neghentropica supera il pensiero atomistico che è stato dominante, in base al quale la stessa è considerata un atomo isolato da tutto ciò che le sta intorno e sostanzialmente indifferente rispetto alla vita delle persone che vi entrano. Solo in questo senso sono ricevibili discorsi, non retorici, in termini di sostenibilità.

Sappiamo bene però che le organizzazioni, soprattutto quelle medio-grandi, procedono in direzione contraria a quanto si sta illustrando. Soprattutto si corre il rischio, attraverso lo strumento digitale utilizzato per efficientizzare, nel nome della sostenibilità ovviamente, di aumentare nuovamente l'entropia. Non si tratta di essere contrari alla sostenibilità, assolutamente necessaria, bensì di adoperare un pensiero adeguato che sappia descriverla: poiché noi produciamo non sostenibilità, prioritario appare sviluppare un pensiero organizzativo che contempli l'idea di neghentropia.

10. Organizzazioni noetiche

La seconda considerazione è che abbiamo bisogno di organizzazioni *noetiche*, parola che deriva dal termine greco *noûs* che significa *pensiero*.

La parola pensiero, nella nostra cultura – che trova le sue radici nel pensiero greco – si fonda su due pilastri: il primo è costituito da quello che chiamiamo intelletto, che a sua volta si ramifica in *ratio*, da cui viene la ragione per la verità, e *logos*, che è la parola. Sussiste un problema già con questo primo pilastro, in quanto negli ultimi secoli abbiamo enormemente sviluppato *ratio*, cioè l'approccio tecnico-scientifico, il linguaggio matematico, in cui abbiamo fatto dei giganteschi passi in avanti, ma abbiamo completamente declassato il secondo elemento. Il *logos*, cioè la parola,

sembra non servire più a niente, nessuno crede più che con la parola si riesca ad intendersi; nessuno crede più che la parola, che è un elemento fondamentale della *polis*, possa mettere insieme alcunché, da cui la conseguenza della crisi della politica. Ci si rifugia in un uso meramente funzionale della parola per cui si può dire qualunque cosa a qualunque titolo, in qualunque modo, perché abbiamo rinunciato, sempre nel lato dell'intelletto, a pensare che il *logos* serva a qualche cosa. Il pensiero si riduce sempre più a *ratio*, che da solo non è evidentemente sufficiente.

Ad aggravare lo stato del nostro pensiero si aggiunge la rimozione dalla sua seconda componente fondamentale: il *noûs*, ovvero lo spirito. Se facciamo fatica a definire cos'è il pensiero, ancora più arduo risulterà descrivere cosa si intenda per spirito. Questa parola è completamente dimenticata poiché, avendo chiese e religioni avuto per millenni il monopolio sullo spirito, una volta andate in crisi queste, questo è stato abbandonato. Le religioni hanno a che fare con lo spirito, ma l'esperienza spirituale non è immediatamente religiosa. La religione ha a che fare con la meraviglia, la sorpresa, la domanda, il mistero, l'emozione, l'affezione e con tutte quelle dimensioni non immediatamente intellettive e razionali che sono fondamentali per pensare. Il nostro pensiero ha a che fare con la sua matrice spirituale, che da sola non basta, e si aggiusta e si corregge con l'intelletto (*ratio* e *logos*). Ma senza lo spirito non c'è pensiero, e soprattutto non c'è pensiero vivente. È per questo che la meraviglia tecnocratica che noi produciamo distrugge la vita, perché solo un umano è capace di portarvi dentro il pensiero vivente.

Le organizzazioni hanno quindi bisogno di essere luoghi di pensiero. Con la rivoluzione industriale gli ingegneri hanno inventato delle macchine che hanno sostituito la forza lavoro degli uomini, catturando l'energia fisica: l'idea alla base era che queste macchine avrebbero lavorato per noi e che noi avremmo fatto molta meno fatica. Il risultato è stato che abbiamo fatto effettivamente meno fatica fisica ma, essendo la nostra capacità di produzione aumentata, è aumentato anche il consumo, e quindi, nel bene e nel male, abbiamo lavorato molto più di prima.

11. Pensare di più

L'analogia con il ciclo della rivoluzione industriale è utile per spiegare come attualmente siamo in una fase in cui abbiamo delle nuove macchine digitali che sono capaci di catturare l'energia informativa e cognitiva che la nostra società genera. In questo modo sono in grado di svolgere compiti, come le macchine allora per la fatica fisica, in un modo infinitamente più potente di quanto non possiamo farlo noi con la nostra mente. Questo innescherà dei processi di cambiamento che noi non siamo neanche capaci di immaginare, che apporteranno sicuramente grandi trasformazioni positive, ma il problema è che, avviandosi questo processo, noi abbiamo bisogno e saremo portati a pensare di più.

Questo sarà il nostro problema: pensare di più, nelle organizzazioni, nelle scuole,

nei territori. Se non riusciamo a capire che occorre comprendere cosa sia il pensiero e cosa significhi creare una società in cui si pensa di più, subiremo la potenza del digitale. E il tema non è solo da ingegneri, ma è un tema da sociologi, da letterati, da politici...

La trasformazione digitale, infatti, sebbene sia partita negli anni Cinquanta del secolo scorso con la cibernetica, è appena all'inizio: gli effetti dirompenti si stanno manifestando da meno di vent'anni. Tuttavia il processo si sta accelerando in maniera tale che nei prossimi anni sarà molto potente e la vera sfida che si pone davanti a noi è creare contesti, ambienti, situazioni in cui le persone e i gruppi di persone siano autorizzate e messe in condizione di pensare di più le organizzazioni noetiche, altrimenti non saremo in grado di gestire l'impatto che questa trasformazione tecnica porta.

12. Conclusioni

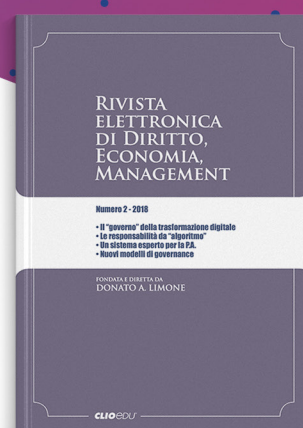
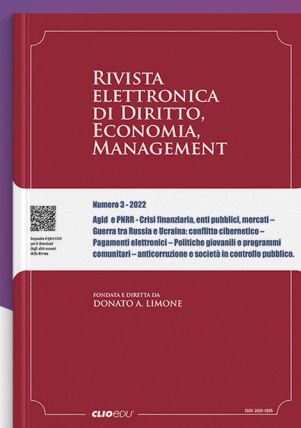
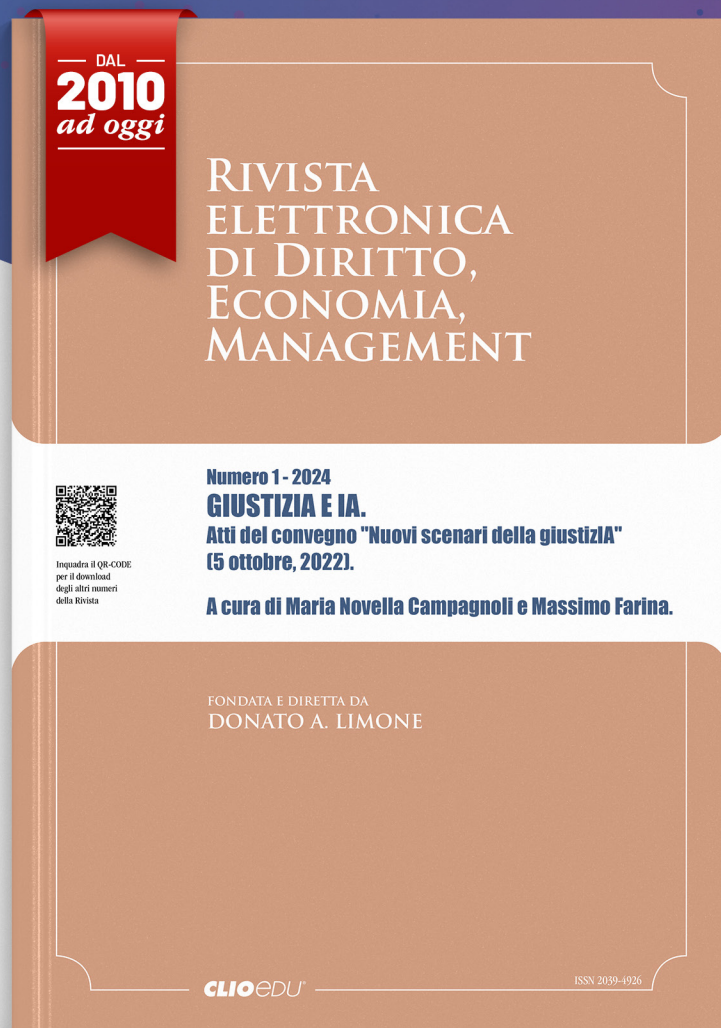
La natura del fenomeno organizzativo è quella di unire un gruppo di esseri umani per un fine comune, ovvero costruire mondi in cui la vita umana possa svilupparsi trovando sempre nuovi equilibri tra più libertà (azione) e più legame (organizzazione), pensando e agendo la propria autonomia in modo non assoluto ma relazionale, ovvero in relazione a ciò che è venuto prima (storia e tradizione), ciò che sta intorno (l'ambiente e il contesto sociale) e ciò che viene dopo (*in primis* le nuove generazioni).

Il pensiero generativo riflette, nel contesto sociale (che abbraccia famiglia, impresa, settore pubblico, associazionismo, chiese) su cosa siano le organizzazioni neghentropiche e noetiche e come possano svilupparsi come soggetti capaci di accrescere la vita senza distruggere il mondo, dove i beni o i servizi prodotti non sono la meta finale cui tendono ma, per dirla alla Winnicott (psicologo americano, 1896-1971), costituiscono degli oggetti transizionali, vettori per accrescere la vita.

Per approfondire:

- Chiara Giaccardi, Mauro Magatti, *Generare libertà. Accrescere la vita senza distruggere il mondo*, Bologna, Il Mulino, 2024
- Si invita a visitare il sito: www.generativita.it

Soluzioni digitali d'eccellenza per progetti di prestigio



FONDATA E DIRETTA DA
DONATO A. LIMONE

La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente.

INQUADRA IL QR-CODE PER IL DOWNLOAD DEGLI ALTRI NUMERI

www.clioedu.it/rivistaelettronica

CLIO[®]EDU



