

IADER GIRALDI

MANUALE DI EDUTAINMENT

PERCHÉ L'APPRENDIMENTO DIVERTENTE
CREA ORGANIZZAZIONI INTELLIGENTI



guerini**NEXT**

JADER GIRALDI

MANUALE DI EDUTAINMENT

PERCHÉ L'APPRENDIMENTO DIVERTENTE
CREA ORGANIZZAZIONI INTELLIGENTI

introduzione di Roberto Battaglia

© 2019 Guerini Next srl
via Comelico, 3 - 20135 Milano
<http://www.guerininext.it>
e-mail: info@guerininext.it

Prima edizione: aprile 2019

Publisher Anna Scampini

Ristampa: V IV III II I 2019 2020 2021 2022 2023

Copertina di Alessia Alacevich
elaborazione di Donatella D'Angelo

Printed in Italy

ISBN 978-88-6896-243-2

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

guerini**NEXT**

Indice

9 PRAFAZIONE

13 INTRODUZIONE
di Roberto Battaglia

PARTE PRIMA. ASSUNTI DI BASE

- 17 Capitolo 1. Come imparare l'immaginazione
- 24 Capitolo 2. 00 Essere esponenziali
- 30 Capitolo 3. Il lato B del Nettuno
- 38 Capitolo 4. Pensiero collinare: decidere di essere ignoranti
- 46 Capitolo 5. Chi paga?
- 53 Capitolo 6. Armata Brancaleone: la biodiversità nel team
- 61 Capitolo 7. Lenti rosa, please!
- 71 Capitolo 8. Mondificare
- 80 Capitolo 9. L'Orlo del Caos
- 89 Capitolo 10. Vigor vacui
- 96 Capitolo 11. Il frattale Zeranta

PARTE SECONDA. GLI STRUMENTI

- 107 Introduzione alla Parte seconda
- 109 Capitolo 12. Il teatro
- 117 Capitolo 13. Grotowski non si offenderebbe

- 124 Capitolo 14. Le storie mito
- 132 Capitolo 15. Cogenerazione
- 138 Capitolo 16. Sofà Tv
- 146 Capitolo 17. Art Working
- 153 Capitolo 18. Camminar m'è dolce
- 161 Capitolo 19. Il labirinto
- 170 Capitolo 20. Gamification
- 179 Capitolo 21. I simulatori

PARTE TERZA. LE SFIDE

- 191 Introduzione alla Parte terza
- 193 Capitolo 22. Ti presento Sally
- 199 Capitolo 23. Show, don't tell
- 206 Capitolo 24. Pop Star
- 212 Capitolo 25. Love
- 218 Capitolo 26. Nuovi Totem
- 224 Capitolo 27. Il lato A del Nettuno
- 230 Capitolo 28. Il viaggio del non eroe

PARTE QUARTA. PRESENTE PROSSIMO

- 241 Introduzione alla Parte quarta
 - 243 Capitolo 29. Brand Religion
 - 248 Capitolo 30. The Society Game
 - 256 Capitolo 31. The End
 - 259 Capitolo 32. Il peccato originale del management
di Alberto F. De Toni
- 281 BIBLIOGRAFIA

Buona notte!
Le corde si sono rotte.
Non posso più suonare.
Se avessi una trombetta?
Potrei ricominciare!
Vorrei far la serenata,
alla mia bella addormentata.
Ma ho bevuto tre caffè!
Olè.

NONNO GIUSEPPE

Capitolo 32

Il peccato originale del management

di Alberto F. De Toni*

L'incontro all'orlo del caos

Ho conosciuto Jader Giraldi circa dieci anni fa al 4° Meeting annuale di Manager Zen, tenutosi tra il 2 e il 4 ottobre 2009 presso la Libera Università di Alcatraz a Santa Cristina di Gubbio. La sua performance mi sorprese: presentava Xbarak, un primo reality show dedicato alla politica, costruito sul bisogno di futuro, speranza e rinnovamento diffuso tra le persone. Un format che si poneva niente meno che l'obiettivo di «far emergere i leader del futuro».

Si era alla ricerca di nuove idee e proposte per un Paese e un mondo che incontravano nuove sfide. Si avvertiva il bisogno di rimettere la discussione politica al centro del nostro quotidiano. Jader si rivolgeva alla platea dicendo: «Una volta l'occasione era il bar, ora c'è questo luogo cross-mediale». Nel sito on line ciascun cittadino poteva scendere in campo e caricare la video-presentazione del suo programma. Nello stesso sito si potevano votare i propri candidati e fare campagna nei loro social network.

Ero allo stesso tempo stupito e perplesso, esitante e attratto. L'incontro tra me e Jader non è avvenuto per caso. È avvenuto

* Alberto F. De Toni, PhD, è rettore dell'Università di Udine e presidente della Fondazione Crui (Conferenza dei rettori delle università italiane). È professore di Organizzazione della produzione e di Gestione dei sistemi complessi, presidente dell'Organismo di Vigilanza del Cineca, direttore scientifico di Cuo Business School e membro dello *strategic standing committee* dello European University Institute. È socio fondatore dello spin-off universitario The Business Game. È stato presidente dell'Associazione italiana di Ingegneria Gestionale.

perché entrambi ci eravamo licenziati dal nostro precedente lavoro ed eravamo in cammino lungo percorsi nuovi, alla ricerca di nuove «risposte», pronti ad attraversare «strane» terre di mezzo come Manager Zen appunto, a metà tra l'efficienza manageriale e la meditazione zen. Un ossimoro «proverbiale». Un autentico «orlo del caos», così caro a Jader. Eravamo entrambi consapevolmente dentro una contraddizione, per tentare di uscire inconsapevolmente dalle contraddizioni che vivevamo tutti i giorni.

Come vi racconta Jader nel capitolo 3, lui si licenziò il 20 gennaio 2008, il giorno della «sua seconda nascita». Aveva capito che «l'aula di formazione non aveva più senso» e che bisognava cambiare anche il modello di business: non offrire solo formazione manageriale su commessa ma – sull'onda della rivoluzione digitale – diventare anche «piccoli editori di contenuti». L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. E questo manuale ne è un classico esempio.

Il guado del Rio dolcissimo

Dopo aver conseguito la maturità scientifica e la laurea – magna con laude – in ingegneria chimica nel 1980 presso l'Università di Padova, ho lavorato presso l'Eni Ricerche a San Donato Milanese e altri gruppi industriali fino al 1984, anno in cui – dopo aver capito sul campo che la tecnologia è necessaria, ma non sufficiente – decisi di licenziarmi per iscrivermi al primo ciclo in Italia del dottorato di ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Tre anni dedicati allo studio del management dell'innovazione, coniugando l'approfondimento da un lato della tecnologia e dall'altro dell'organizzazione e del management. Dopo ho fatto la classica carriera accademica: ricercatore nel 1987, professore associato nel 1992 e professore ordinario nel 2000.

Mi sembrava di aver conseguito saperi tecnologici e manageriali ormai sufficienti per affrontare efficacemente il tumultuoso mondo della competizione tra imprese, rivalità basata sull'innovazione dei modelli di business, dell'organizzazione, delle metodologie di gestione, delle tecnologie e dei materiali. Ero arrivato a quello che Jader nel capitolo 28 chiama il «Rio dolcissimo»:

quel piccolo apparente benessere che l'eroe incontra a metà del viaggio e così, a cambiamento appena avviato, la spinta evolutiva incontra il più insidioso dei suoi nemici: il piccolo benessere personale che vale solo per pochissimi e durerà poco, ma intanto c'è. È il rischio del Rio dolcissimo, la tentazione che il rivoluzionario, come il ciclista stanco, si fermi ad osservare la rivoluzione seduto sulla riva del rio, e quando c'è da ripartire per l'ultimo miglio alla volta della Terra incognita l'idea di abbandonare quel piccolo posto al sole con i piedi nell'acqua che scorre, spegne la voglia di rimettersi gli scarponi e riprendere il viaggio.

Ma per mia fortuna fui trascinato sull'altra riva del Rio dolcissimo dal professor Mario Rasetti del Politecnico di Torino. Nel 2001 mi propose di far parte del Consiglio della Scuola Inter-Politecnica di Dottorato di Ricerca, creata dai tre Politecnici italiani (Bari, Milano e Torino) e da lui diretta.

Mi apparve improvvisamente la «terra incognita»: le scienze della complessità. Mario Rasetti iniziò quegli studi all'Università di Princeton, dove per oltre vent'anni collaborò con Philip W. Anderson, premio Nobel della Fisica, autore di quello che è considerato il manifesto delle scienze della complessità: «More Is Different», pubblicato su *Science* nel 1972.

Dopo essermi licenziato virtualmente nel 1984 dall'ingegneria classica, nel 2001 mi licenziai virtualmente dal management classico, per avviarmi nell'esplorazione della «terra incognita», quella delle scienze della complessità applicate al management.

Dove non arriva Galileo arriva Dante

Siamo tutti immersi contemporaneamente in tre mondi. Il primo è quello fisico, che cerchiamo di comprendere con discipline quali matematica, chimica, fisica, informatica, ingegneria ecc. ovvero le cosiddette scienze dure. Il secondo mondo è quello biologico, che affrontiamo con studi di biologia, medicina, botanica, agronomia ecc. ovvero le cosiddette scienze della vita. Infine il terzo mondo è quello sociale che tentiamo di abbracciare grazie a conoscenze derivanti da economia, sociologia, antropologia, filosofia, giurisprudenza, management ecc.; sono le cosiddette scienze sociali o *humanities*. Ciascuno di questi tre mon-

di presenta delle peculiarità tali per cui non possono essere affrontati con gli stessi approcci e le stesse metodologie.

La competenza chiave che si acquisisce con gli studi scientifici è la capacità di modellare i fenomeni. La modellazione è una fase chiave sia nel metodo induttivo (osservazione, sperimentazione, correlazione fra misure, definizione di un modello fisico, elaborazione di un modello matematico, formalizzazione della teoria), sia nel metodo deduttivo (formulazione di un'ipotesi iniziale, conseguenze deducibili dall'ipotesi sulla base di un modello, osservazione di eventi previsti, non smentita della teoria).

Ma il modello è un riduttore di complessità, perché il numero delle variabili considerate è limitato (si perde informazione) e perché le relazioni tra variabili sono di natura quantitativa (e non anche qualitativa).

La conoscenza non ha una natura: ha una storia. Nelle lande della complessità l'approccio quantitativo è necessario, ma non sufficiente. Vi sono angoli bui, piccole o grandi sfumature, dove i simboli matematici non arrivano, dove il narrare acquista, riconquista importanza e dignità. La realtà è troppo complessa per essere condensata in un sistema di equazioni: il complesso va narrato.

Se la competenza chiave che si acquisisce con gli studi scientifici è la capacità di modellazione, la competenza chiave che si consegue con gli studi umanistici è quella di narrare. Dove non arriva il metodo scientifico (quello introdotto da Galileo), non ci resta che un unico metodo per comprendere la complessità del reale: quello della narrazione (di cui si è magistralmente avvalso Dante nella *Divina Commedia*).

Narrare è dipanare e intrecciare eventi attorno a un centro e secondo un senso. La narrazione è il mezzo primario di identificazione; è la struttura cognitiva fondamentale nella costruzione dell'identità personale; la costruzione dell'identità avviene attraverso la narrazione di sé, della propria storia, della collocazione di sé nel mondo, con le relazioni che si stabiliscono e i ruoli che ciascuno ricopre (Zuin, 2009).

La narrazione è considerata come un nuovo modello paradigmatico di fare cultura e di organizzare conoscenza (Cruz, 1986). La narrazione è la via aurea di accesso al mondo, alla sua lettura, alla sua denominazione, alla sua presa di coscienza. La narrazione è costituita da intrecci e simboli.

Intrecci di eventi, di casi, di riti, di tempi e di luoghi, di attori, ecc. tra i quali viene a delineare nessi, dipendenze, interconnessioni; con cui, poi, dispone una trama di letture sugli accadimenti e li assoggetta, tutti quanti, a una logica, che pone in sequenza, lega insieme, dispone gerarchie, fissa conseguenze, esercitando sia la logica dell'interpretazione sia l'ottica del senso, ovvero l'obiettivo-risultato da raggiungere, che sono inoltre strutture cognitive intimamente interconnesse tra loro. Simboli di ogni tipo, di figure, di situazioni, di eventi, di luoghi. La narrazione passa continuamente dal particolare al generale, e lo fa attraverso l'uso dei simboli, di indicatori-tipo, che servono a riconoscere, a denominare, a fissare immagini e nel mentale e nel reale (Cambi, Piscitelli, 2005).

La narrazione consente prospettive diverse e pone le basi per una visione di sintesi.

In un libro del 2014 Jonathan Gottschall – che si muove darwinianamente tra biologia, psicologia, neuroscienze e letteratura – sostiene che le storie, a partire dai miti, sono come dei simulatori di volo che, ponendoci di fronte a situazioni difficili, ci insegnano a elaborare i comportamenti adatti a gestirle. Sono lo spazio in cui sviluppiamo le competenze necessarie alla vita sociale.

La mente umana non è stata modellata per le storie, ma dalle storie. La finzione narrativa ci fornisce informazioni, precetti morali, emozioni: ci plasma. Per entrare nella mente umana, un messaggio ha bisogno di una storia che sappia creare un coinvolgimento emotivo, e in questo la narrativa funziona meglio della saggistica.

Il peccato originale del management

Come vi ho detto in precedenza il sottoscritto – proveniente dal primo mondo con una laurea in ingegneria – arriva nel terzo tramite un dottorato di ricerca in management. Gli approcci di tipo quantitativo, modellistico, progettuale e sistemico acquisiti nel primo mondo sono strumenti formidabili in ambito scientifico e tecnologico, ma non lo sono purtroppo in quello sociale – come quello del management – dove non sono sufficienti.

Il famosissimo libro di Frederick Taylor *The Principles of Scientific Management* del 1911 può essere considerato come la prima monografia di management industriale. Il titolo del libro è em-

blematico dell'idea di fondo sottesa: quella di estendere l'approccio scientifico – tipico del mondo fisico – al mondo sociale.

L'organizzazione scientifica del lavoro è un'opera che rappresenta, a mio avviso, un autentico «peccato originale» del management, il quale nasce appunto come una disciplina con una colpa da spiare: quella di voler applicare il metodo scientifico al mondo sociale.

All'inizio del Novecento anche altre discipline di ambito sociale vengono approfondite con approcci scientifici: è il caso ad esempio dell'economia studiata sulla base di potenti modelli matematici (l'econometria); e della sociologia – fondata da Comte – immaginata come la fisica applicata ai fenomeni sociali ecc. Siamo sulla scia del cosiddetto «scientismo», il movimento intellettuale sorto nell'ambito del positivismo francese (seconda metà del XIX secolo), tendente ad attribuire alle scienze fisiche e sperimentali e ai loro metodi la capacità di soddisfare tutti i problemi e i bisogni dell'uomo. Il vocabolo assume un'accezione negativa per indicare appunto l'indebita estensione di metodi scientifici validi nell'ambito di scienze (come quelle naturali) ai più diversi aspetti della realtà, con pretese di conoscenza altrettanto rigorosa.

Alla problematica, Friedrich von Hayek ha dedicato un testo, *Scientism and the Study of Society*, in cui contesta l'applicazione del metodo della scienza naturale alla risoluzione dei problemi relativi alle istituzioni sociali e alla collettività. Lo scientismo infatti, secondo Hayek, ha la presunzione di saper comprendere realtà complesse come le istituzioni sociali sulla base delle proprie fallibili conoscenze scientifiche, ignorando che le società e i rapporti in esse vigenti sono sempre il risultato non voluto e non intenzionale delle azioni dei singoli individui, e non possono essere disegnate e ricostruite a piacimento (Menger *et al.*, 2005).

Dov'è l'errore? Come ci ricorda saggiamente Jader nel capitolo 19, i sistemi sociali sono macchine non banali, come ben spiegato dal grande cibernetico Heinz von Foerster (1911-2002) che ha dato un contributo significativo allo sviluppo delle scienze della complessità. Le macchine banali trasformano lo stesso input nello stesso output, sono indipendenti dalla storia, sono determinabili analiticamente e sono prevedibili. Invece le macchine non banali generano diversi output con lo stesso input, sono dipendenti dalla storia, sono indeterminabili analiticamente e sono imprevedibili.

Come il libro *The Principles of Scientific Management* rappresenta metaforicamente il «peccato originale» del management, così l'applicazione delle scienze della complessità al management ne rappresenta simbolicamente il «battesimo». Il management classico diventa così management complesso. Si rigenera perché utilizza non solo dei metodi computazionali, ma anche nuove «tecnologie sociali» come ad esempio l'edutainment. Anche il management, come Jader, nasce una seconda volta.

La narrazione come ultima spiaggia per comprendere il reale

I comportamenti nei tre mondi sono molto differenti. Le evoluzioni del cosmo, della materia, del mondo fisico in generale sono guidate dalle leggi della fisica, della chimica ecc. nel rispetto dei loro principi: sono cioè comportamenti necessari. Nel mondo biologico invece esistono comportamenti determinati dall'istinto di sopravvivenza generato nel tempo dall'apprendimento e memorizzato nel Dna. Infine, nel mondo sociale, oltre all'istinto, esiste il libero arbitrio, la possibilità della scelta: il comportamento degli uomini è caratterizzato dalla loro libertà di scelta, ovvero dalla possibilità di decidere le proprie azioni e orientare il proprio destino.

I tre mondi in cui viviamo sono in ultima analisi mondi a complessità crescente, in quanto i comportamenti sono nell'ordine necessari (mondo fisico), istintivi (mondo biologico) e liberi (mondo sociale). Il mondo sociale è più complesso – da comprendere e prevedere – di quello biologico che a sua volta è più complesso di quello fisico. Più precisamente – secondo i fisici – nel passaggio dal mondo fisico a quello sociale si passa da una complessità disorganizzata (mondo fisico) a una complessità organizzata (mondo biologico e mondo sociale).

Nel terzo mondo, quello del sociale, i modelli quantitativo-modellistici mostrano tutti i loro limiti. L'approccio narrativo, il raccontare una storia, è l'ultima spiaggia che ci rimane per comprendere e interpretare il mondo complesso delle relazioni sociali. L'esile filo rosso di una trama è l'unico strumento di cui disponiamo per legare una serie di eventi apparentemente disgiunti e trovare loro un senso, un significato.

Nel terzo mondo, quello sociale, non riusciamo a generaliz-

zare, a trovare le leggi universali dei fenomeni; dobbiamo – in contrasto con le teorie deterministiche – applicare un approccio contingente. La teoria della contingenza applicata alle organizzazioni (sviluppatasi negli Usa negli anni Sessanta-Settanta) suggerisce che non esiste un modello di organizzazione ottimale, ma che il migliore assetto organizzativo dipende da una serie di fattori contingenti interni ed esterni alle organizzazioni stesse. Ogni soluzione dipende dall'*hic et nunc*.

L'edutainment si fonda sulla narrazione di storie mitiche, eroiche, come quella di Mimì

Per comprendere il reale, per cambiare il reale – troppo complesso per essere modellizzato – dobbiamo avvalerci di potenti narrazioni, di storie singolari, di miti fondativi, di rituali simbolici, di significati profondi, di supereroi.

Se ci pensate bene le ideologie del secolo scorso – dal comunismo al fascismo – sono delle «grandi narrazioni». La stessa politica e in generale ogni organizzazione si avvalgono di racconti, visioni, miti, simboli, bandiere, loghi, inni, colori, rituali, cerimonie, iniziazioni, eroi ecc. che spiegano la realtà e ne danno un senso attribuendo significato al percorso di cambiamento intrapreso.

Anche l'edutainment fa della storia un suo elemento basilare. Jader nel capitolo 14 ci racconta appunto una storia meravigliosa, una storia vera, quella di Mimì – il siciliano trasferitosi negli anni Ottanta in Romagna – che non vendeva, bensì «regalava» (avendo rovesciato il piano) assicurazioni come avrebbe fatto uno dei tre Re Magi:

Il povero Sangiorgi non avrebbe dormito la notte e si sarebbe preparato all'attesa di questa visita come quando arrivano i Re Magi. Infatti Mimì, che seguiva la stella cometa del suo budget, di lì a qualche giorno sarebbe arrivato, avrebbe ripetuto la stessa scena e come un salvatore sarebbe entrato in quella famiglia portando il dono che loro stessi desideravano. L'incontro con uno molto più ricco di loro che avrebbe portato fortuna con dei consigli preziosi, che avrebbero preso la forma di un contratto siglato con la compagnia che Mimì rappresentava in quel momento.

Jader continua sostenendo che

Quella che vi ho appena raccontato è una storia mitica... La storia mitica è l'unità di base dell'edutainment... Un prodotto di edutainment è un insieme di storie mitiche. La storia mitica... mi intrattiene, mi tiene letteralmente a bocca aperta, mi apre dei significati e soprattutto è memorabile. Si fissa nella memoria e diventa un mantra... La storia mitica è come la canzonetta: ogni tanto, sotto la doccia, senza accorgermene la ripeto.

E ancora:

La narrazione è lo strumento che l'uomo ha da sempre utilizzato per mettere ordine nelle sue esperienze e così facendo, attraverso l'oralità, attraverso le storie, l'umanità si è evoluta. La parola «mito» deriva dal greco *mythos* e significa parola, racconto che dà la risposta alle domande che l'uomo si pone. Il mito è costruzione e mantenimento della morale e delle buone pratiche nella condotta del singolo all'interno di una comunità. Spiega come la società funziona attraverso la vita dei suoi eroi, come Mimì.

L'edutainment è un centauro

Jader nel capitolo 5 ci spiega che l'edutainment è un centauro, metà uomo e metà cavallo, metà apprendimento e metà divertimento. L'edutainment è una terra di mezzo, un autentico orlo del caos.

La Sofà Tv – trattata nel capitolo 16 – è un esempio classico di edutainment. La Sofà Tv è

... una televisione che intrattiene e crea apprendimento nello stesso tempo. Qui torna... lo spirito di colui che ha coniato per la prima volta la parola «edutainment», un neologismo ideato da Bob Heyman... non a caso produttore di documentari per il National Geographic, l'organizzazione no profit che nel mondo ha maggior cura della forma estetica applicata alla promozione e alla ricerca e alla sensibilizzazione nell'ambito delle scienze naturali... Io lo chiamo anche l'effetto Discovery Channel, un'azienda profit in questo caso che ha fatto della divulgazione scientifica un business nel mondo dell'entertainment, a dimostrazione che il filtro dell'edutainment è biunivoco, crea valore inserire entertainment nel mon-

do educational così come crea distintività e valore inserire educational nel mondo entertainment.

L'edutainment è una cosa ben diversa dell'entertainment. Come ci ricorda Jader nel capitolo 22 quando racconta di aver tentato inutilmente di vendere a una tv di entertainment una sua produzione edutainment (*Le avventure di Sally*). Al Miptv di Cannes, il mercato principale dei contenuti televisivi che si svolge ogni anno, la responsabile degli acquisti della Bbc canali *children* disse a Jader:

Io legherei mio figlio alla sedia per fargli vedere una cosa così bella e piena di valori come questa che avete fatto. Ma c'è un grosso problema... Il bambino che vede una serie come la vostra va dal genitore e gli inizia a fare una moltitudine di domande perché voi gli avete attivato la curiosità, l'immaginazione e la sensibilità... La Tv oggi non serve per far crescere i nostri figli, ma per tenerli posteggiati, in modo da non creare problemi ai genitori. Questo è il senso del nostro mercato. La vostra serie è molto bella, la farei vedere a mio figlio, ma non posso comprarla perché non è in linea con i nostri contenuti editoriali che rappresentano la nostra attuale, se pur discutibile, funzione sociale.

L'edutainer è un centauro

Anche gli edutainer sono dei centauri, degli ibridi. Lo stesso Jader è un vero e proprio «maestro» centauro nel suo percorso di studi prima e di professioni dopo.

Nel capitolo 6 scrive:

La multidimensionalità e l'ambiguità che si porta dietro questo mestiere necessitano di persone che hanno cambiato due o tre percorsi professionali e altrettanti percorsi di studi. Come sempre parto da me, diplomato come geometra, laureato in legge con indirizzo penalista, master in gestione delle risorse umane, scuola triennale di recitazione e regia teatrale, oltre a decine di corsi di arte, teatro e scrittura. Passiamo poi ai mestieri di percorso: assicuratore, responsabile commerciale, formatore, attore e regista professionista, animatore turistico, consulente di marketing, direttore artistico, fondatore di un movimento politico e tanto altro, fra cui già due start up aperte e poi chiuse. Un corpo da cavallo, il teatro, la danza,

il cinema, e la testa da uomo, laurea (in legge), master (in gestione delle risorse umane), diversi mestieri svolti dentro alle organizzazioni prima di diventare consulente.

Ma non basta coniugare diversità sia di studi che di professioni. Un edutainer deve anche saper ibridare la socievolezza con la solitudine. Per il teologo Dietrich Bonhoeffer, solo chi è capace di solitudine è capace di comunione. Nel capitolo 10 Jader ci racconta che, ad un certo punto della sua vita, decise che era tempo di chiudere con il lavoro ordinato e ordinario nelle imprese per dedicarsi al suo lavoro più disordinato di attore e regista. Per accompagnare questo suo progetto decise che aveva bisogno di un suo spazio. Una casa che potesse ospitare questa una nuova vita. Scelse un piccolo casale molto isolato nei primi Appennini romagnoli, complice anche un cammino di Santiago, lungo oltre un mese, dove aveva colto il valore del cammino e della solitudine.

Le sue parole sono eclatanti:

Per la prima volta nella vita, assaporai quello che viene definito l'horror vacui. Vivere per ore, giorni o settimane in un luogo senza incontrare persone e convivendo con le proprie paure, ambizioni e frustrazioni. Ricordo intensamente quel periodo della vita, durato circa due anni, come un momento fondante della mia identità. La casa aveva il primo vicino a circa due chilometri e stava in una strada senza passaggio. Ricordo nei primi tempi anche la scarsa copertura del cellulare e la pressoché assente linea di collegamento a internet. L'isolamento era intenso, inebriante e profondo... Fino ad allora mi ero dedicato prevalentemente alla recitazione, con scarso risultato. La solitudine e i tempi lunghi che potevo dedicare a me stesso mi portarono senza forzature a scoprire i miei talenti, fino ad allora non esplorati. Senza accorgermi, una sera dopo l'altra, capii che la scrittura, soprattutto teatrale, era una mia grande capacità, certamente più della recitazione.

E spiega, sempre nel capitolo 10, come il vuoto sia necessario per il pieno:

Il vigore del vuoto. Il vigore della noia, il vigore dell'attesa ma anche il vigore dell'improvvisazione e del ripensamento. Promuovo sempre questo concetto per consentire a me stesso e ai miei collaboratori quel necessario tempo progettuale e solitudine utili a riempire le richieste dei clienti attraverso lo studio di strade alter-

native a quelle banali. Il vigore creativo dato dall'assenza di stimoli è uno strumento progettuale ed essenziale per il nostro lavoro.

Questo manuale è un centauro

Se avete letto attentamente il libro, avrete scoperto che anche lo stesso manuale è un centauro, da almeno quattro punti vista. Primo: è un centauro circa il genere; è sia un'autobiografia sia un saggio. Secondo: è un centauro circa gli approcci, sia umanistici sia tecnici; è un libro di *digital humanities*. Terzo: è un centauro circa i mezzi, sia libro, sia video; è un libro che si evolve ibridandosi con i nuovi media. Quarto: è un centauro circa i contenuti; ibrida l'edutainment con il change management. Anzi di più: l'edutainment diventa uno strumento chiave di change management per le organizzazioni e per le imprese.

Ma Jader va ancora oltre. Interpreta in senso ampio il change management, lo amplifica e lo fa diventare nel capitolo 30 *social transformation* nel quadro della *society gamification*, a partire dalla rigenerazione delle città, fino ad arrivare nel capitolo 29 ad utilizzare la *gamification* come strumento di *political competition* via comunicazione social.

Creare mondi per cambiare: si scrive edutainment, si legge mondificare

L'edutainment fa rima con change management. L'edutainment non è solo uno strumento di trasferimento di una conoscenza orientata al riempimento di informazioni in capo a una persona, ma anche di generazione del nuovo.

Jader ci spiega che per modificare idee, convincimenti, abitudini, prassi o prodotti, occorre «mondificare», ovvero essere capaci di creare dei mondi alternativi alla realtà vista e conosciuta fino a quel momento. Questa competenza è fondamentale per creare dei reali progetti di cambiamento.

Nel capitolo 8 la tesi sostenuta è la seguente:

In ambito organizzativo spesso dobbiamo mondificare. Quando si presenta un nuovo modello organizzativo o un nuovo modello di servizio si hanno due possibilità. Prima ipotesi, classicamente intra-

presa dagli ingegneri delle organizzazioni: si elabora un tomo mediamente fra le centocinquanta e le duecento pagine che diventa il nuovo regolamento di disciplina dei rapporti fra le persone, i reparti e i silos dell'azienda. Quando va bene c'è una parte introduttiva che ne spiega i principi generali e gli obiettivi da raggiungere con il nuovo modello. Oppure si mondifica. Si prende il tomo e lo si traduce in un racconto. Si crea una narrativa a sostegno del cambiamento. Si elaborano le ragioni per cui ci sono delle discontinuità e si creano delle cornici di senso che consentono a tutti di comprendere il senso profondo per cui serve un nuovo modello di organizzazione e come lo si utilizza.

... è fondamentale... il design dell'esperienza. Pensare ai protagonisti del cambiamento come se fossero dei viaggiatori interstellari che in quel giorno in cui avviene l'evento atterrano in un nuovo mondo. Chiedersi quindi come ci si può fare carico delle loro aspettative, paure, fantasie. Organizzare il luogo dove inserire i ricordi che dovranno abbandonare, le abitudini di cui dovranno spogliarsi. Orientare nel loro primo giorno gli istinti di conservazione inevitabili per coloro, quasi tutti, che vivono il cambiamento non come una scelta personale ma come una forzatura esterna. Creare il rito dell'iniziazione e del saluto che è tipico di colui che lascia un mondo per cercarne un altro. Mondificare non si riferisce solo all'invenzione del nuovo, ma al farsi carico dell'esperienza del trapasso. Non considerarsi Caronte ma Beatrice, traghettare le persone con umiltà, empatia, determinazione e bellezza...

Saper mondificare è uno strumento utile allo sviluppo di due grandi capacità operative del nostro tempo: il *sense making* e l'*envisioning*. Saper trasferire il senso delle scelte e dei cambiamenti, il *sense making*; saper creare la visione di ciò che ancora si deve avverare ma che prevediamo, l'*envisioning*.

Nel capitolo 24 Jader riprende il filo di questo discorso e spiega l'importanza di costruire eventi e generare riti:

La storica aula di formazione è un ambiente dove dodici o diciotto persone si ritrovano ad ascoltare un relatore con più o meno interazione su temi e strategie che si tendono a problematizzare con un personale punto di vista. Il rischio di trovare all'interno di questo piccolo campione una o due persone che sono particolarmente negative rende facile, in questi casi e per questi temi, il sabotaggio di un intero gruppo. Al contrario, avere cento persone diventa una situazione interessante perché entra in gioco la dinamica del rito, dell'evento storico, la dimensione pubblica della piazza. Si apre la

possibilità di creare una cosa memorabile dove le persone recuperano il senso dell'andare in piazza ad ascoltare il comizio e generare il successivo confronto, la discussione e la costruzione di un significato comune.

L'edutainment come strumento di change management

Nel capitolo 23 Jader individua i motori del cambiamento tipici del change management: il sogno per le persone, la visione per le organizzazioni e il mito per le società. Temi trattati nel libro *Visione Evolutiva*, da me presentato al 5° meeting annuale di Manager Zen del 9-10 ottobre 2010 presso la Tenuta dei Ciclamini ad Avigliano Umbro (TR) e sul quale lo stesso Jader mi fece un'intervista, esattamente un anno dopo il nostro primo incontro: l'incrocio tra me e Jader – nei contenuti e negli approcci – continuava ancora in luoghi professionalmente «ambigui» come Manager Zen.

Ma Jader intuisce – ed è questo l'aspetto fondamentale – che per generare un cambiamento, ad esempio di un'organizzazione, non basta annunciare e spiegare alle persone la visione, bisogna coinvolgerle. Nel capitolo 23 c'è un passaggio chiave:

Se ci concentriamo sull'organizzazione comprendiamo come chiarire la visione del cambiamento, la sua spiegazione e la sua motivazione sia uno degli elementi fondamentali da trasferire alle persone. L'edutainment è spesso l'elemento ideale per attivare il coinvolgimento delle persone su questo aspetto del cambiamento, perché in grado di accogliere in modo semplice la memoria. Cos'è la memoria di un'organizzazione se non l'insieme delle esperienze dei singoli maturate fino a quel momento, il lascito che ciascuna persona offre all'organizzazione come consegna di conoscenza? Spesso quando si deve comunicare il cambiamento ci si erige in cattedra per darne il senso, costruire le motivazioni e dichiararne alla fine il percorso. Il pubblico silente reagisce in due modi: con un muto e implicito «non capisco ma mi adegua», oppure sfoggiando calorosi sorrisi e accorati applausi, come quando è finito uno spettacolo noioso e si scarica la tensione sulle mani invece che sul ragionamento. La memoria, la consegna di conoscenza delle esperienze individuali necessita invece di ascolto e di cogenerazione di significati, attraverso la costruzione di una consapevolezza comune sul cammino da percorrere.

Jader da centauro professionista ibrida edutainment e change management e fa dell'edutainment la benzina del motore del change management: un motore tricilindrico con tre pistoni (sogno, visione e mito). All'inizio del capitolo 23 Jader ci dice:

L'edutainment nella sua completezza di punti di vista è il metodo ideale per accompagnare il cambiamento perché possiede la sensibilità della sfera educativa e la cura che è simbolicamente materna; allo stesso tempo, contiene la tecnologia performativa dell'assertività e della persuasione che si può identificare più nella sfera maschile e paterna. Questa commistione e pienezza evita di sfiorare nel paternalismo, grande male di ogni narrazione, così pure nella debolezza della semplice razionalizzazione delle cose che spesso non consente di farsi carico di forte emotività.

L'esperienza da lui raccontata circa la fusione di due gruppi in una grande organizzazione è emblematica:

Gli americani, la cui industria cinematografica ha costruito e anticipato tutti i cambiamenti del loro Paese, dicono che il plot è la struttura, la sequenza temporale degli eventi, ma nel film è importante la storia. La storia è rappresentata dalle emozioni delle persone, ovvero da come le persone si sentono rispetto alla storia. A noi serve una storia... Li aiutiamo a scrivere insieme una sceneggiatura su come un'azienda grande e impossibile da fondere come la loro, in modo inaspettato ed eccezionale, riesce a unire comunità, valori e stili. L'unico modo per farli ragionare e lavorare sulla loro diversità è quello di fargli scrivere insieme una sceneggiatura per costruire un racconto collettivo. La scrittura collaborativa è un esercizio sul conflitto e sulla negoziazione. Inserire più storie in un unico testo significa mescolarsi, fondersi, confondersi e diventare un'unica sceneggiatura. Realizzata la sceneggiatura, gliela faremo produrre con il racconto cinematografico, che comprenderà la messa in scena con i loro volti e con la loro fatica. Un film è il miglior modo per pre-vedere e pre-annunciare il futuro che insieme dovranno costruire. In questo modo si impegneranno a realizzare un racconto mitico, unico, il loro racconto. Questo lavoro diventerà un atto fondativo della nuova organizzazione.

La gamification per il change management

Ma Jader va oltre l'uso del cinema per il change management e incrocia sogno, visione e mito con il gioco. Nel capitolo 31 Jader sostiene:

I sogni sono una spinta del rinnovamento dell'individuo, della visione dell'organizzazione e della società ma, trasversali a questi, ci sono i giochi come momenti di vita, energia nel presente che ci portano a dare il meglio di noi in quell'istante. Il gioco è quell'accadimento che risveglia tutte le nostre energie e ci porta in quel momento ad essere uomini e donne pieni di consapevolezza, impegno e fiducia nelle nostre risorse.

Nel capitolo 20 aggiunge:

Quando giochiamo, siamo in un mondo a parte, dove non c'è spazio, non c'è tempo, non ci sono problemi e difficoltà, se non quelli del gioco... Il gioco è magnetismo puro, fin quando non lo hai risolto. Si basa quindi sul mistero e sull'incertezza, e rappresenta al meglio il bisogno dell'uomo di essere impegnato, stare nella sfida, lottare per evolvere e migliorarsi.

Ma per essere efficaci i giochi i giochi devono portare le persone in uno stato di flow. Come scrive Jader nel capitolo 21:

Il flow è uno stato che i game designer ambiscono, dove il giocatore si trova in uno stato mentale senza spazio e senza tempo, totalmente preso dal flusso del gioco. Questo momento è fondamentale, perché è quello in cui il cervello è in quella che si chiama peak performance e la persona è massimamente concentrata. Se andiamo più in dettaglio, durante il flow, definito anche flusso di coscienza, il giocatore è in una fascia emotiva ideale al centro di due stadi che l'uomo solitamente non ama: l'ansia e la noia. Se il gioco non funziona, non mi impegna a sufficienza o è troppo facile entra la noia; se invece al contrario il gioco è troppo invasivo, diventa non gestibile, entra ad esempio nella funzione Ilinx, ovvero vicino alla vertigine e al terrore, si entra in uno stato di ansia, e quindi si esce dal flow... Devo citare necessariamente Mihály Csíkszentmihályi, studioso ungherese che, fra le altre cose, è stato fra i primi a definire... il flusso... l'esperienza ottimale che genera... il sovrapprendimento, ovvero lo stato in cui abbiamo la massima concentrazione e l'interesse della nostra energia, con la conseguente visualizzazione integrata e non per parti del problema che stiamo affrontando.

L'edutainment visto attraverso il caleidoscopio delle scienze della complessità

Jader sostiene le sue tesi sull'edutainment pescando a piene mani tra principi e concetti tipici delle scienze della complessità.

Abbiamo già discusso della differenza tra *macchine banali e non banali*, introdotta dal cibernetico Heinz von Foerster e utilizzata nel libro al capitolo 19 che è centrato sul labirinto, «uno dei miti fondativi della conoscenza, ed esprime la costrizione, la limitazione della visione, la ricerca, il cercare una via di uscita e grazie a questo tempo di ricerca, desiderio e studio, possiamo prepararci a partire nel grande viaggio della conoscenza. È nel labirinto, nei suoi ostacoli e nei suoi meandri, che si accende il desiderio della conoscenza».

All'orlo del caos viene dedicato il capitolo 9. Jader trova il modo di applicare il concetto di orlo del caos all'edutainment:

Un consiglio in più su questa dimensione è di evitare quella che io definisco l'esperienza spezzata, ossia la contrapposizione tra metodo induttivo e metodo deduttivo. Prima la parte educational e poi quella entertainment secondo un metodo induttivo, oppure al contrario, prima il divertimento e poi l'apprendimento secondo un più banale metodo deduttivo. Nell'edutainment tutto questo, che abbiamo per didattica diviso in ordine e disordine, è fluido e plastico. Il mescolamento dei piani è continuo.

Nel capitolo 6 dal titolo «L'armata Brancaleone: la biodiversità nel team», si auspica il «Bar team». È una classica applicazione della legge della varietà necessaria di William R. Ashby (1958), sociologo britannico e pioniere della cibernetica: «Only variety can destroy variety». Solo varietà può distruggere varietà. Solo complessità può affrontare complessità.

Il capitolo 15 sulla cogenerazione sembra ispirato al principio dell'emergenza dal basso e all'auto-organizzazione.

L'attività di cogenerazione è fondamentale non tanto e non solo perché in grado di generare maggiori risultati rispetto a una normale attività top down di trasferimento di conoscenza, ma che questa attività dal basso, bottom up, lascia degli effetti, dei segni nei rapporti fra le persone e incide in modo inequivocabile sulla maturazione delle stesse... oggi è fondamentale inserire un momento di lavoro in comune per riproporre un rito della comunità che non si

esprime più nel solipsismo organizzativo e nella vita molecolare. Far lavorare le persone insieme, dare dei compiti comuni, farle entrare temporaneamente in conflitto per ritrovare la politica, questo è l'obiettivo finale... Dare alle persone dei chiari obiettivi, costringerle a integrare pensieri distanti e sensibilità personali spesso in conflitto, allenare gli individui alla negoziazione non come processo di mediazione ma come energia conflittuale che crea il bello, unire le storie in un racconto comune, abituare il singolo a controllare le proprie pulsioni, emozioni negative, tunnel mentali soggetti al servizio di un'energia comune, è il miglior modo per creare una comunità di uomini liberi e adulti.

Il concetto di cogenerazione è ripreso al capitolo 30 dedicato al *society game* quando si descrive «l'introduzione nel sistema di relazione fra cittadini e società di piattaforme di cogenerazione per il miglioramento della città da parte degli stessi cittadini».

Nel capitolo 17 centrato sull'Art Working – una metodologia che consente di far lavorare insieme persone della stessa comunità sulla co-creazione di una storia condivisa – si fa riferimento al principio classico della complessità del try & learn: sbaglia e impara.

Conoscenza in Festa, il festival organizzato presso l'Università di Udine dal 2015 – descritto nel capitolo 26 – è un evento che richiama il cosiddetto attrattore, un insieme verso il quale un sistema dinamico evolve in un determinato tempo. Si tratta di una manifestazione che ha ispirato il cambiamento dell'università e della città, mobilitando persone, associazioni, imprese ed enti in attività che dalla produzione di conoscenza si sono tradotte in produzione di valore.

Infine nel capitolo 18 Jader cita Leopardi: «Così tra questa immensità, si annega il pensiero mio: e il naufragar m'è dolce in questo mare». Assume «il mare come metafora della complessità che stiamo vivendo, dove, mancando la terra sotto i piedi, i riferimenti metodologici, le soluzioni concrete, finito il tempo del *one best way*, diventa competenza il saper naufragare in modo consapevole e dolce, aspettando con fiducia le risposte dal disordine e tollerare il caos della nostra epoca. Anche Leopardi ha studiato il management della complessità».

Una dimostrazione di come l'ibridazione tra edutainment e complessità – iniziata dieci anni fa a Santa Cristina di Gubbio – sia profonda e fruttuosa.

L'edutainment ha conseguito la cittadinanza universitaria italiana

Nel capitolo 26 si racconta la storia di Conoscenza in Festa organizzata a Udine dall'Università con la direzione artistica di Jader. Un festival che nasce dall'esigenza di mettere la conoscenza al centro del dibattito del Paese. Una festa per fare lo stato dell'arte, a livello nazionale, delle metodologie di insegnamento, apprendimento, generazione, trasferimento e impiego della conoscenza. Per tre giorni Udine diventa la capitale della conoscenza. Si approfondiscono i temi delle grandi trasformazioni culturali, economiche e sociali grazie alle esperienze di quanti operano in Italia e all'estero nell'ambito della formazione, della cultura, della ricerca, dello sviluppo socio-economico.

La manifestazione ospita – con il patrocinio del Miur – i Magnifici Incontri Crui - Conferenza dei rettori delle università italiane, una serie di dibattiti tra i rettori delle università italiane in cui si realizza un confronto pubblico nazionale su temi chiave per il futuro del Paese. L'intento è quello di costruire un tavolo nazionale dove stringere e rinsaldare un patto di sviluppo fondato sulla partnership tra università e soggetti politici, economici, culturali e sociali del Paese. Dal 2015 in poi i Magnifici Incontri sono diventati l'appuntamento istituzionale annuale dell'intero sistema universitario italiano, una «Cernobbio delle Università» che regala a Udine una centralità nazionale nella generazione e diffusione della risorsa chiave del futuro: la conoscenza.

I Magnifici Incontri del 2017 – nell'ambito degli eventi collegati al G7 di Taormina – sono stati promossi a *G7 University* incentrato sul tema *Education for All*. Erano presenti oltre 250 rappresentanti di più di cento università e istituti di ricerca di Europa, Nord America e Asia, e di sessanta organizzazioni dei settori dell'educazione, dell'economia, della politica, dell'amministrazione e della cultura. Il risultato di questa conferenza è stato la redazione dell'*Udine G7 University Manifesto*, un insieme di principi e linee guida sui temi della formazione universitaria in relazione a sostenibilità, cittadinanza globale, sviluppo culturale, sociale ed economico del pianeta. In sintesi, cosa possono e devono fare le università di tutti i Paesi per uno sviluppo sostenibile e per una cittadinanza globale a favore di ogni area del mondo.

Ospitare il *G7 University* a Udine è stata una tappa storica che

ha donato alla nostra Università un momento memorabile: quello di porre il Friuli al centro di un confronto internazionale tra le migliori università dei paesi più avanzati del mondo.

Ma un'altra importante iniziativa merita attenzione: «La Primavera dell'Università» promossa il 21 marzo 2106 dalla Crui per sostenere il rilancio degli atenei in tutte le città universitarie del Paese. Il video, realizzato da Jader, ha un claim evocativo: «La conoscenza libera il futuro del paese».

In quella occasione Jader propose anche la trasformazione del logo della Crui: i quattro quadrati allineati diventano un'icona di un processo di metamorfosi che genera un uccello che si libera in volo. L'edutainment ha lasciato il segno anche nelle università italiane.



Lo scorso 15 marzo 2019 ad Ancona all'inaugurazione del 50° anno della Università Politecnica delle Marche – alla presenza del presidente della Repubblica Sergio Mattarella – il rettore Sauro Longhi ha utilizzato come simbolo della Crui quello suggerito da Jader: la conoscenza consente al futuro del Paese di spiccare il volo.

Ma forse la cosa che più ha colpito, nell'immaginario collettivo, lo sbarco dell'edutainment nella vita della comunità accademica italiana, è stata la Haka (la danza tipica del popolo maori, resa celebre dalla nazionale di rugby degli All Blacks) ballata nella centrale piazza Matteotti di Udine da tutti i rettori italiani in occasione dell'edizione dei Magnifici Incontri Crui del 2016. Sir John Kirwan, campione del mondo di rugby ed allenatore dei mitici All Blacks, ha fatto danzare i rettori e tutti i presenti. La Haka ballata dai Magnifici Rettori a Udine è diventata un mito dell'università italiana.

*La finalità ultima dell'edutainment: mondificare,
per un mondo migliore*

Il valore di questo manuale sta nell'aver descritto con originalità e profondità articolazione, contenuti, metodologie e finalità dell'edutainment. I destinatari sono ogni potenziale edutainer e ogni organizzazione che desidera avviare efficaci processi di apprendimento e realizzare fruttuosi percorsi di cambiamento.

Come in tutti i libri a tema, bisogna cercarne il senso nelle ultime righe dell'ultima pagina. È lì che in genere l'autore cerca, in chiusura, di dare un senso a ciò che ha messo a fuoco nel dipanarsi dell'esposizione. In questo viaggio, arrivati al termine, Jader si rivolge ai lettori con queste parole:

Un caro saluto, con la speranza di avervi arricchito e alcune raccomandazioni. Le lenti rosa non vanno mai tolte, nemmeno di notte quando si sogna, venti minuti al giorno di orlo del caos sono fondamentali, così come un pizzico di Vigor vacui ogni tanto... fatevi sempre riconoscere quando, lottando per il quotidiano, state pensando con tenacia e dedizione a creare un mondo nuovo. Si spera migliore.

Le istruzioni per l'uso sono chiare: un pizzico di Romagna, surfare all'orlo del caos, trasformare l'horror vacui in vigor vacui. Anche le finalità sono ben delineate: mondificare, per un mondo migliore. L'edutainment ci aiuta a farlo. Jader Giraldi *docet*.