**Scheda informativa**

**Conoscenza negativa e lavoro con i casi di studio**

***Definizione***

La conoscenza negativa descrive la conoscenza di come qualcosa non è, di cosa non bisogna fare in una certa situazione o contesto, di quali soluzioni sono sbagliate o di quali strategie sono inadeguate per risolvere un dato problema. Si è consapevoli di cosa non fare o quali metodi evitare. La conoscenza negativa si costruisce attraverso le proprie esperienze e le esperienze indirette (cfr. l'apprendimento per modelli secondo Bandura). È il risultato dell'apprendimento dagli errori, sia propri che altrui (Gartmeier, Bauer, Gruber & Heid, 2008; Oser & Spychiger, 2005; Oser, Näpflin, Hofer & Aerni, 2012).

I casi studio costituiscono (a) uno strumento didattico e (b) uno strumento di ricerca nelle scienze sociali e in quelle psicologiche. In myidea, ci occupiamo del loro uso come strumento didattico inserito nel quadro di misure di educazione e formazione. I casi di studio sono spesso utilizzati nel contesto dell'insegnamento orientato ai problemi (Reusser, 2005) e - in vista di una successiva attività professionale - spesso mirano a costruire competenze professionali delle persone in formazione (Goeze, 2010). Nell'apprendimento situato si deve creare una situazione di apprendimento includendo casi il più vicino possibile alla vita reale o casi autentici (e i problemi associati), così da avvicinare il più possibile la situazione su cui lavorano alla vita reale e promuovere così il trasferimento di ciò che è stato appreso (cfr. Reusser, 2005).

***Le cose più importanti relative alla conoscenza negativa e al lavoro con i casi di studio***

La conoscenza negativa assolve, tra l'altro, le seguenti funzioni: (a) mettere in guardia dal ripetere lo stesso errore; (b) distinguere gli opposti come buono - cattivo, giusto - sbagliato, ecc.; (c) orientarsi rispetto a cosa fare e cosa evitare; e (4) dare fiducia nell'applicare certe procedure per risolvere un problema (Oser et al., 2012, p. 54). Per esempio, un tassista sul percorso più diretto (e più veloce) da A a B può trovarsi in un ingorgo perché un grande cantiere è stato aperto in un punto critico e sta ostruendo il traffico. Il tassista sa per esperienza che per le prossime settimane o addirittura mesi per recarsi il più velocemente possibile da A B con i suoi passeggeri, dovrà prendere un percorso alternativo non ottimale (cfr. Gartmeier et al., 2008). Lo comunicherà ai suoi colleghi in modo che non debbano fare lo stesso errore. I colleghi poi useranno la conoscenza negativa acquisita indirettamente per compiere i loro viaggi da A a B. In questo esempio, la conoscenza negativa accumulata è soddisfatta dalla conoscenza negativa sull'ingorgo. In questo esempio, la conoscenza negativa accumulata soddisfa principalmente le funzioni (a), cioè il tassista non dovrebbe rifare lo stesso errore, (c), i colleghi ricevono un consiglio su cosa va evitato, cioè il «normale» percorso diretto da A a B.

L'importanza della conoscenza negativa si basa sull'effetto psicologico generalmente valido «bad is stronger than good» (il male è più forte del bene) (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), che è anche chiamato «negativity bias» (Rozin & Royzman, 2001). L'effetto della distorsione della negatività fa sì che le persone, sulla base di predisposizioni ed esperienze innate, attribuiscano un peso maggiore a ciò che è negativo (ad esempio nel caso di eventi, tratti di personalità, oggetti) che a ciò che è positivo. Ciò che è negativo, cioè fallire, commettere errori, sperimentare il fallimento, ecc., viene percepito più rapidamente e più intensamente, rimane più a lungo nella memoria ed è accompagnato da sentimenti (spesso negativi). Se uno ha commesso un errore e se ne rende conto, la realizzazione e la conoscenza negativa costruite con esso sono spesso associate a sentimenti di vergogna, inadeguatezza, imbarazzo o senso di colpa (Oser et al., 2012). Sperimentare sentimenti negativi motiva le persone a imparare per evitare di commettere lo stesso errore in futuro.

La conoscenza negativa favorisce l'apprendimento professionale e lo sviluppo delle competenze. Così, la conoscenza di cosa evitare fa parte dell'azione efficace degli esperti (Gartmeier, Bauer, Gruber & Heid, 2008), come nell'esempio del tassista. Gruber e Mohe (2012, p. 71) lo sottolineano con la consapevolezza che «la conoscenza professionale è (anche) conoscenza degli errori» e quindi ne sottolineano l'importanza accanto alla conoscenza «del positivo», cioè sapere come qualcosa deve essere, funziona ecc. La conoscenza negativa si costruisce in diversi modi: direttamente, sulla base della propria esperienza, o indirettamente, cioè sulla base dell'esperienza di altre persone, che viene osservata o dedotta in qualche altro modo. A questo punto è possibile stabilire la connessione per lavorare con casi di studio.

Il lavoro con i casi di studio o basato su casi rende accessibile ai discenti le esperienze e le intuizioni messe in atto, «agite» (o che dovrebbero essere messe in atto) da altre persone in determinate situazioni. Questo permette agli allievi di immedesimarsi in situazioni future simili in cui dovranno agire. A questo scopo, un caso, cioè una «sequenza di eventi concreti, azioni e circostanze che è stata messa in forma narrativa ed è basata sulla realtà o la documenta» (Reusser, 2005, p. 172) e il problema risultante sono (di solito) trattati in piccoli gruppi. Il caso stesso - come una storia preparata - è presentato in forma scritta, orale o multimediale. Il problema che contiene non può essere elaborato o risolto con la riflessione o l'uso di routine conosciute e quindi richiede un esame approfondito del problema così come il ricorso a strategie ed euristiche (cfr. la scheda *Imparare attraverso l'autoesperienza* con i problemi mal strutturati ivi menzionati). La conoscenza acquisita attraverso il caso può poi essere usata per affrontare «situazioni pratiche impegnative, complesse e spesso variabili» (Goeze, 2010, p. 127).

Il lavoro con i casi di studio è usato nella formazione e nella formazione continua per diversi scopi. Goeze (2010) distingue tra (a) la ricostruzione della logica intrinseca («Di cosa si tratta esattamente, cosa lo contraddistingue?»), (b) il (ri)conoscimento del carattere paradigmatico («Cosa esemplifica il caso» e (c) la pratica del pensiero professionale che combina aspetti della logica intrinseca e del carattere paradigmatico e serve a costruire una capacità di giudizio professionale (professioneller Urteilskraft), (come una forma di competenza professionale). I casi autentici scelti per sviluppare il pensiero professionale presentano aspetti didatticamente interessanti e sono completati con arricchimenti didattizzati. Più in generale, i casi autentici didattizzati promuovono lo sviluppo delle competenze, cioè delle abilità necessarie al comprendere la situazione e ad agire di conseguenza, grazie alla loro situazionalità e rilevanza a situazioni di azione simili, come si può vedere di seguito nell'esempio dello studio di Bledow, Carette, Kühnel e Bister (2017).

Il lavoro su casi autentici e arricchiti didatticamente è particolarmente adatto alla costruzione conoscenza negativa perché offre l'opportunità di affrontare un problema complesso in modo più approfondito. Le persone in formazione possono affrontare le difficoltà, gli ostacoli e i «Don'ts» – scelte da evitare – in modo indiretto, in un ambiente protetto e con l'accompagnamento dell'insegnante.

***Lo studio di Bledow, Carette, Kühnel e Bister (2017)***

*Bled et al. (2017) hanno studiato l'efficacia delle storie sull'insuccesso nell'apprendimento da parte di studenti di scienze sociali che hanno completato la formazione manageriale. Essi, tra l’altro, hanno presupposto che: a) gli errori degli altri costituiscono un'importante fonte di apprendimento; (b) le storie di fallimento a causa del loro valore negativo hanno un effetto motivazionale maggiore sull'apprendimento rispetto alle storie di successo, perché il loro contenuto è elaborato in modo più approfondito (e meglio collegato con elementi di conoscenza esistenti); quindi (c) è più probabile che questa conoscenza più elaborata costruita attraverso le storie di insuccesso venga utilizzata in un compito di trasferimento. Hanno anche ipotizzato che (d) le storie di insuccesso nelle e negli studenti con un orientamento all'errore positivo (gli errori sono importanti e utili per l'apprendimento) mostrano un effetto più forte sull'elaborazione (vedi Figura 1).*

**Figura 1: Effetto sul transfer dell'apprendimento, delle storie di fallimento rispetto a quelle di successo (dopo Bledow et al., 2017, p. 43)**

*Le ricercatrici e i ricercatori hanno fatto compilare a 50 studenti di scienze sociali (60% donne, età media 23,6 anni) un breve questionario sulla gestione degli errori (orientamento all'errore). Gli studenti hanno quindi lavorato su un primo caso di studio generale relativo alla gestione. Hanno quindi dovuto calarsi nei panni di un direttore di un negozio di moda e prendere decisioni in base alle informazioni contenute nel caso. In seguito, hanno dovuto lavorare su altri cinque casi con storie differenti. Le storie sono state presentate oralmente e sono state accompagnate da diapositive che ne riassumevano i contenuti più importanti. Incorporati in queste storie c'erano i principi chiave di una gestione efficace (per esempio riconoscere il cambiamento, condurre un'analisi di mercato, gestire i conflitti). Le storie sono state raccontate dalla prospettiva di un manager; ad esempio, in una si narra di come è stato affrontato un conflitto. Dopo ogni storia, le/gli studenti hanno dovuto lavorare per iscritto ad alcune domande su ciò che il manager aveva fatto, su come lo percepivano e su ciò che loro stessi avevano imparato dal caso analizzato. Per rispondere a quest'ultima domanda è stato chiesto loro di stilare un elenco dei saperi acquisiti.*

*Per l'esercitazione, che è durata circa un'ora, le/gli studenti sono stati assegnati in modo casuale a due gruppi. Un gruppo ha ricevuto solo storie di fallimenti, mentre l'altro di successi. I principi di management trattati nelle storie, così come la lunghezza, l’accuratezza dei dettagli, ecc. erano identici per entrambi i gruppi. Nelle storie di successo, i manager hanno raccontato come sono riusciti ad agire in modo appropriato (ad esempio riconoscendo per tempo i cambiamenti, effettuando un'analisi di mercato, affrontando i conflitti in anticipo) e hanno riportato i risultati positivi delle loro azioni. Nelle storie di fallimento, i manager hanno raccontato come invece non sono stati in grado di agire in modo appropriato (ad esempio, non sono riusciti a identificare i cambiamenti per tempo, non hanno condotto un'analisi di mercato, hanno lasciato correre i conflitti) e hanno riferito le conseguenze negative di questi errori.*

*Al termine dell'esercitazione, per verificare il trasferimento d'apprendimento, le/gli studenti, sia di un gruppo che dell'altro, hanno lavorato su un altro caso di studio relativo a un'agenzia pubblicitaria. Nel ruolo di manager dell'agenzia, hanno dovuto svolgere compiti per i quali era necessario prendere delle decisioni. Queste erano legate agli argomenti trattati nel corso della formazione. Per esempio, hanno dovuto pianificare un colloquio con un impiegato da licenziare. Il compito faceva riferimento a una delle storie sulle quali avevano lavorato, nella fattispecie un impiegato aveva ricevuto diverse lamentele da parte di clienti donne. Nella storia di successo, il manager aveva dato al dipendente il tempo per prepararsi al colloquio, mentre nella storia di fallimento, il manager non l'aveva fatto. Se le/gli studenti nell’esercizio avessero dato al dipendente il tempo di prepararsi per l'intervista, significava che il transfer dell'apprendimento aveva avuto luogo.*

*I risultati hanno mostrato, tra l'altro, che le storie di fallimenti hanno comportato una maggiore elaborazione (numero totale di elementi nell'elenco dei saperi acquisiti grazie alle cinque storie) e un maggiore trasferimento d'apprendimento (numero di elementi «trasferiti» nel relativo compito). Inoltre, è emerso che l'effetto di trasferimento era dovuto all'elaborazione, quindi ad avere un effetto non è stato il contenuto positivo o negativo delle storie, bensì la profondità dell'elaborazione innescata dalle storie: le storie di fallimento hanno stimolato una maggiore elaborazione, che a sua volta ha portato a migliori prestazioni di trasferimento. Quest'ultimo è stato anche influenzato dall'orientamento all'errore: le/gli studenti con un orientamento all'errore positivo (gli errori sono utili e importanti per l'apprendimento) hanno mostrato una performance di trasferimento più alta con le storie di fallimento rispetto alle e agli studenti con un orientamento all'errore negativo. Nelle storie di successo, è stato l'esatto contrario. Qui, chi possiede un orientamento all'errore positivo ha mostrato prestazioni di trasferimento più scarse rispetto a chi ha un orientamento all'errore negativo. Tuttavia, la performance di trasferimento nelle storie di successo era sempre peggiore di quella delle storie di fallimento. L'ultimo risultato mostra che le storie di fallimento sono più efficaci nel trasferimento quando sono gestite da persone con un orientamento positivo all'errore e sottolinea l'importanza di una cultura dell'errore positiva per un apprendimento di successo (cfr. Oser & Spychiger, 2005). Nel complesso, i risultati suggeriscono che le storie di fallimento, rispetto alle storie di successo, stimolano l'elaborazione profonda delle informazioni e quindi portano a un migliore trasferimento dell'apprendimento a problemi simili.*

***Conoscenza negativa e lavoro con i casi di studio nell' ambito di myidea***

Nel contesto di una Startup, la conoscenza negativa è utile per prevenire possibili fallimenti, che non sono solo dolorosi ma possono anche minacciare l'esistenza dell'azienda. Secondo uno studio internazionale su larga scala (con rilevamenti continuativi su un campione rappresentativo), solo un terzo di tutte le Startup si sviluppa in un business redditizio (Reynolds, 2016). Pertanto, nel contesto dell'educazione all'imprenditorialità, è importante che i giovani (persone in formazione delle scuole professionali, giovani professionisti, studenti) sviluppino non solo il senso del successo e dei fattori correlati, ma anche il senso del fallimento per prevenirlo (Müller, Oser & Forsblom, 2018). La prevenzione comprende il riconoscimento tempestivo di possibili pericoli per poter reagire in modo appropriato. Allo stesso tempo, i giovani non dovrebbero essere confrontati solo con esempi negativi, in quanto ciò potrebbe avere un effetto scoraggiare sull'intenzione di fondare una Startup. Pertanto, sono importanti anche gli esempi positivi, che hanno un effetto ispirante e motivante (Bledow et al., 2017) e creano un incentivo per iniziare un'attività.

In myidea, vengono utilizzati casi di studio di fondatori che affrontano sfide chiave che la ricerca ha dimostrato essere ad alto rischio di fallimento. Una di queste sfide è la composizione del team fondatore (a tal proposito si veda anche la scheda informativa sul tema *Team fondatore, importanza, vantaggi, sfide*). Se si trovano le persone «giuste», che stanno bene insieme, lavorano insieme in modo efficiente, comunicano in modo costruttivo, ecc., si è già raggiunto un traguardo importante sulla strada verso la fondazione di una Startup di successo. Tuttavia, se il team è composto male, questo può portare al fallimento di una Startup che altrimenti funzionerebbe con successo. Di conseguenza, oltre ai casi di studio con un esito positivo, in myidea si lavora anche su casi di studio con un esito negativo, cioè in cui le fondatrici o i fondatori falliscono. Lavorando su questi casi negativi, le persone in formazione imparano a conoscere le ragioni importanti dei fallimenti ed elaborano modi per prevenirli.

Il programma myidea include lo studio di quattro casi, due con un esito positivo, uno con un esito negativo e uno in cui il fallimento è stato evitato per un pelo. Nel caso «Meublogramm» (risultato negativo) il team fondatore è confrontato alla sfida di lavorare insieme con successo. La storia dei due fondatori ha a che fare con un conflitto latente che improvvisamente scoppia e porta uno dei due a dimettersi immediatamente. L'altro non può continuare l'attività da solo. Le persone in formazione analizzano la situazione e praticano forme costruttive di comunicazione in un gioco di ruolo il cui obiettivo è la soluzione di un conflitto nel team, necessaria per continuare l'attività insieme. Il caso di studio «Sogno di possedere un proprio caffè» (quasi fallito) tratta la sfida di sviluppare un carattere distintivo per un prodotto, un servizio o un marchio al fine di distinguersi dalla concorrenza. Le due fondatrici protagoniste della storia arredano il loro caffè in modo invitante, spendendo però un sacco di soldi, e offrono una vasta selezione di bevande, pasticcini e altre pietanze. Tuttavia, hanno scelto un luogo che è già circondato da molti altri caffè e panetterie. Le persone in formazione effettuano un'analisi della concorrenza e cercano di capire come il caffè può migliorare il suo carattere distintivo. Nel caso «Coffee Circle» (risultato positivo), si affronta un'altra sfida: sviluppare una buona strategia di marketing per una Startup. I due fondatori pubblicizzano il loro prodotto prima che venga lanciato e iniziano a costruire una cerchia di potenziali clienti attraverso i social media. Tra le altre cose, le persone in formazione analizzano il concetto di marketing di «Coffee Circle» e sviluppano ulteriori misure di marketing che non sono ancora state utilizzate. In «RatioDrink» (risultato positivo) ci si concentra sul contenimento dei costi fissi di una Startup. Il fondatore lavora con varie aziende partner che si occupano dell'attività operativa, cioè della produzione e della distribuzione del suo prodotto. Le persone in formazione calcolano, tra le altre cose, i costi fissi e variabili per unità di prodotto e analizzano i fattori che hanno contribuito al successo della Startup. La preparazione didattica dei casi di studio può essere adattata alle esigenze delle persone in formazione.

***Riferimenti bibliografici***

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370. doi: 10.1037/1089-2680.5.4.323

Bledow, R., Carette, B., Kühnel, J., & Bister, D. (2017). Learning From Others’ Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. *Academy of Management Learning & Education, 16*(1), 39–53. doi: 10.5465/amle.2014.0169

Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H., & Heid, H. (2008). Negative Knowledge: Understanding Professional Learning and Expertise. *Vocations and Learning, 1*(2), 87-103.

Goeze, A. (2010). Was ist ein guter Fall? Kriterien für die Entwicklung und Auswahl von Fällen für den Einsatz in der Aus- und Weiterbildung. In J. Schrader, R. Hohmann & S. Hartz (Hrsg.), *Mediengestützte Fallarbeit*. Bielefeld: Bertelsmann, 125-146.

Müller, S., Oser, F. & Forsblom, L. (2018). *The Impact of Negative Knowledge to Develop Rescue from Entrepreneurial Failure Competencies: An Intervention Study at the Upper-Secondary Level (Research Report)*. St. Gallen: University of St. Gallen.

Oser, F. & Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.

Oser, F., Näpflin, C., Hofer, C. & Aerni, P. (2012). Towards a Theory of Negative Knowledge (NK). Almost-Mistakes as Drivers of Episodic Memory Amplification. In J. Bauer & C. Harteis (Eds.), *Human Fallibility: The Ambiguity of Errors for Work and Learning*. Dordrecht: Springer Netherlands, 53-70.

Reusser, K. (2005). Problemorientiertes Lernen – Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung, 23*(2), 159-182.

Reynolds, P. D. (2016). Startup Actions and Outcomes: What Entrepreneurs Do to Reach Profitability. *Foundations and Trends in Entrepreneurship, 12*(6), 443–559.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review, 5*(4), 296–320. doi: 10.1207/S15327957PSPR0504\_2