

# ALLENARSI PER IL FUTURO

Sfide manageriali del XXI secolo

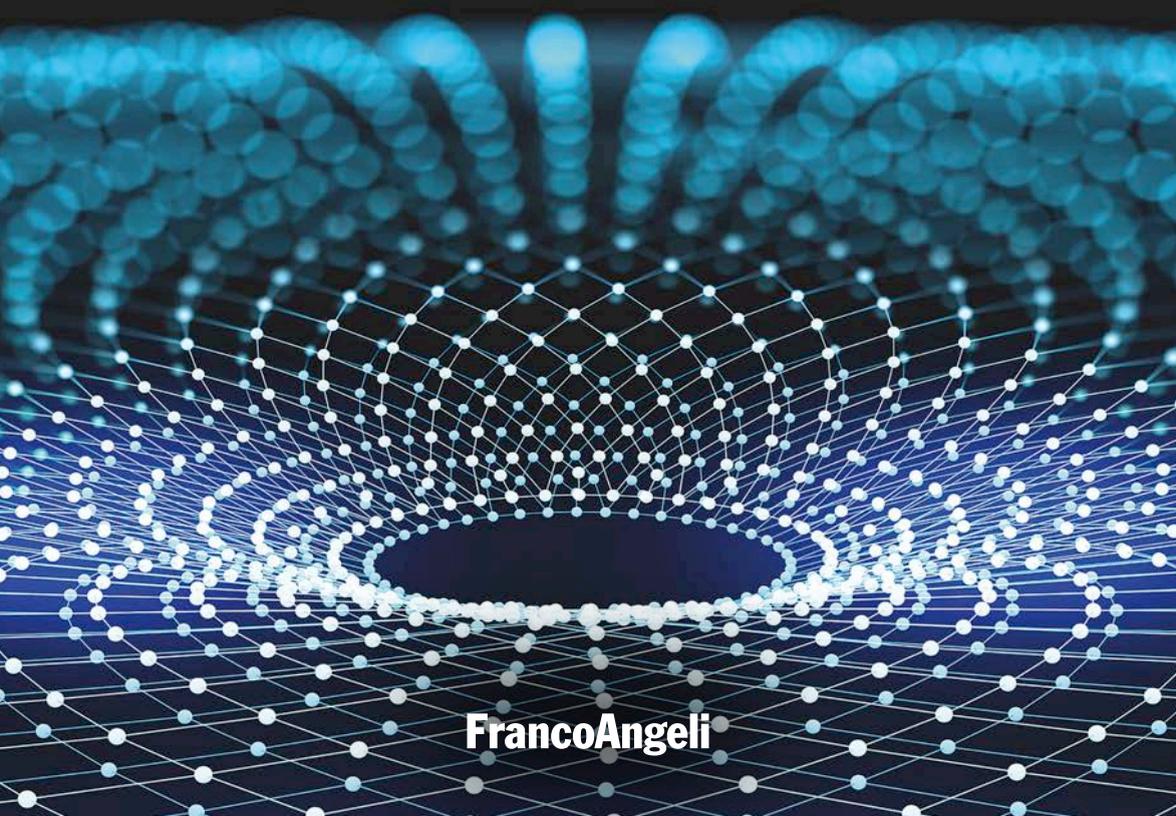
A cura di  
Gabriele Gabrielli

Prefazione di Jeffrey Hedberg

Con i contributi di

E. Battifoglia, L. Becchetti, P. Benanti, M. Di Paola, M. Frey,  
G. A. Forte, G. Gabrielli, R. Gangi, A. Giordano,  
E. Granata, R. Mancini, A. Rosina, S. Zamagni

**FrancoAngeli**



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LA SOCIETÀ  
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# ALLENARSI PER IL FUTURO

Sfide manageriali del XXI secolo

A cura di  
**Gabriele Gabrielli**

Prefazione di Jeffrey Hedberg

Con i contributi di

E. Battifoglia, L. Becchetti, M. Di Paola, G.A. Forte,

M. Frey, G. Gabrielli, R. Gangi, A. Giordano,

E. Granata, R. Mancini, A. Rosina, S. Zamagni

**FrancoAngeli**

I diritti di autore saranno devoluti a sostegno delle iniziative di ricerca, educazione, formazione e promozione culturale della Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it))

Questo volume è frutto di un progetto realizzato da Wind Tre SpA, e in particolare dalla direzione risorse umane, in collaborazione con il team di consulenti, ricercatori e docenti di People Management Lab Srl Società Benefit e B Corp certificata.

Le pagine raccolte in questo scritto, infatti, sono l'esito editoriale di un programma inedito di *executive education* riservato a un gruppo selezionato di senior manager dell'azienda che ha discusso alcune tra le sfide più rilevanti poste dallo straordinario cambiamento di quest'epoca.

Una discussione trasformata in un programma di allenamento per immaginare e gestire le più significative implicazioni manageriali. L'idea che questa esperienza potesse incoraggiare la progettazione di iniziative analoghe in altri contesti, ponendo le basi di una comunità di pratica fra manager di imprese diverse che fa esperienza del cambiamento, è il motivo che ha spinto Wind Tre e People Management Lab a volerla condividere in questa forma, fiduciosi che possa essere una scelta generativa, parte del lavoro fatto.



*Grafica della copertina:* Alessandro Petrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## *Indice*

<b>Prefazione,</b> di Jeffrey Hedberg	pag.	7
<b>Le sfide del lavoro manageriale,</b> di Gabriele Gabrielli e Rossella Gangi	»	11
<b>Il futuro non invecchia. La sfida della demografia alla crescita del Paese,</b> di Alessandro Rosina	»	23
<b>Creatività, innovazione, pensiero laterale. Che cosa possiamo imparare dalle grandi città del mondo,</b> di Elena Granata	»	35
<b>Geopolitica della conoscenza, spazi competitivi e migrazioni qualificate,</b> di Alfonso Giordano	»	45
<b>Frontiere, mobilità, disuguaglianza,</b> di Leonardo Becchetti e Giovanni A. Forte	»	55
<b>L'evoluzione verso un nuovo modello di sviluppo e il ruolo delle imprese,</b> di Marco Frey	»	65

<b>Il clima dell'Antropocene: disamina realistica di alcune sfide di una nuova epoca,</b> di Marcello Di Paola	»	77
<b>I robot: applicazioni attuali e future,</b> di Enrica Battifoglia	»	91
<b>Da risorse a persone. Un percorso di umanizzazione nel modo di lavorare,</b> di Roberto Mancini	»	101
<b>L'impresa e il bene comune. Un nuovo Umanesimo per realizzare la prosperità inclusiva,</b> di Stefano Zamagni	»	111
<b>Bibliografia</b>	»	135
<b>Note sugli autori</b>	»	145

## *Prefazione*

di Jeffrey Hedberg\*



Le persone nate e vissute nella parte più ricca del mondo, e in particolare gli abitanti delle città, possono godere di beni e servizi di tutti i tipi senza avere consapevolezza delle origini e dei processi produttivi che ne consentono la disponibilità. Una disponibilità continuativa che vale anche per i prodotti alimentari, provenienti dall'intera superficie terrestre grazie al commercio globale. Non sappiamo se il grano con il quale viene prodotta la pasta che abbiamo in tavola viene dalla Basilicata o dall'Oregon, né se gli agrumi vengono dalla Sicilia, dalla Spagna o dall'Africa. E tendiamo a ignorare l'importanza della geografia su questi flussi. Di conseguenza, tutti noi possiamo incorrere nell'errore di credere che l'accesso a questi beni sia garantito e che nulla possa privarcene.

Dovremmo invece realizzare che stiamo vivendo – almeno in una frazione del pianeta – un'età dalle possibilità straordinarie, mai conosciute prima nella storia dell'umanità. Per la quale, tuttavia, non esiste alcuna garanzia di continuità. Al contrario, il cambiamento climatico in corso minaccia conseguenze dirompenti. Le produzioni alimentari tradizionali nell'area temperata dell'Eurasia probabilmente non saranno più possibili nei termini attuali e l'agricoltura dovrà rivolgersi a specie vegetali compatibili con le nuove condizioni. L'urbanizzazione dovrà tenere conto del carattere delle precipitazioni e delle loro implicazioni per i corsi d'acqua e la tenuta del terreno. L'esigenza di cibo e di lavoro spingerà numerose persone a migrare verso altri Paesi, sottoponendoli a una significativa pressione demografica e a nuove tensioni sociali.

\* Amministratore delegato di Wind Tre.

Negli ultimi 13.000 anni, le condizioni climatiche della Terra sono state relativamente stabili ma si tratta di una finestra temporale molto limitata se messa in rapporto con la storia del pianeta. Eppure, questa volta il cambiamento non avviene in modo lento e graduale, distribuito su un tempo equivalente a numerose generazioni di *homo sapiens*. Il cambiamento è rapido e riusciamo a percepirne gli effetti pur nella brevissima durata della nostra esistenza individuale. Secondo le evidenze raccolte dalla comunità scientifica, la causa di questa repentina modificazione è la crescente pressione delle attività umane sul pianeta, tra il consumo di risorse a una velocità che ne impedisce la rigenerazione e l'immissione di sostanze inquinanti che compromettono il complesso e fragile equilibrio che lo governa. L'Antropocene sta alterando la Terra.

Sembra una prospettiva disastrosa, eppure l'umanità ha da sempre affrontato il cambiamento e dispone delle risorse morali e creative per innescare una svolta. Il primo passo in una nuova direzione è la consapevolezza: dobbiamo diffondere la coscienza delle nostre responsabilità individuali e collettive, dobbiamo riconoscere le ripercussioni delle attività produttive e assumere su di noi, su ciascuno di noi, l'onere del cambiamento. Il secondo passo è la trasformazione di questa consapevolezza in comportamento, nelle azioni concrete che ciascuno di noi, secondo la propria responsabilità, può intraprendere. Quanto maggiore è il numero delle persone sulle quali ricadono le conseguenze delle nostre azioni, tanto maggiore è la nostra responsabilità. E dobbiamo esercitarla attraverso scelte che promuovano la sostenibilità e l'inclusività delle nostre attività.

Le aziende sono fatte da uomini e donne che ne plasmano la direzione e ne determinano le ripercussioni esterne. Ma le nostre scelte assumono senso soltanto nella prospettiva di un fine, di uno scopo di lungo termine. Dopo la fusione tra Wind e Tre, in Wind Tre S.p.A. abbiamo maturato la consapevolezza che il nostro fine è di avvicinare le persone. Un fine che la crisi pandemica da Covid-19 ha esasperato, perché con le nostre tecnologie, le nostre antenne, i nostri servizi di assistenza, ci siamo trovati a porre rimedio alla distanza fisica imposta dalla necessità di ridurre il rischio di contagio. Abbiamo trovato il nostro scopo alla vigilia di un dramma che lo ha valorizzato.

Abbiamo quindi deciso di costruire intorno a quel fine un set di valori coerenti, capaci di fungere da linee-guida per l'operato quotidiano di ciascuna persona della nostra comunità aziendale. Ogni giorno ci sollecitia-

mo gli uni con gli altri ad avere il coraggio del cambiamento, ad assumerci la responsabilità di ogni scelta, ad avere fiducia nel prossimo, a imporci di includere anziché escludere gli altri. Stiamo investendo in attività di formazione e sensibilizzazione per accrescere la consapevolezza di tutta la comunità aziendale della necessità improcrastinabile di adottare comportamenti coerenti con il nostro fine collettivo. E, adottando un'informativa progressivamente sempre più dettagliata, ci imponiamo obiettivi trasparenti per assicurare una marcia costante e coerente.

Lo facciamo perché gli incentivi a breve termine hanno un limite, dato che tra cinquant'anni il pianeta sarà popolato dai nostri figli e dai loro figli e nipoti, i quali dovranno poter contare sulla superficie terrestre per nutrirsi, abbeverarsi e respirare. Molti imprenditori e manager hanno già realizzato questo salto di consapevolezza e propongono un capitalismo più sostenibile e inclusivo. Dal momento che Larry Fink, presidente e amministratore delegato del più grande fondo d'investimento al mondo, ha annunciato l'orientamento a modificare i propri portafogli seguendo questi principi, possiamo star certi che i capitali si muoveranno più rapidamente del cambiamento climatico. E dobbiamo augurarci che questo cambio di passo della finanza e delle imprese, insieme agli sforzi dei governi e dei consumatori, riesca a produrre l'inversione di tendenza nel clima che tutti noi auspichiamo.

Come scriveva Benjamin Franklin, *"Don't confuse motion with action"*: adesso è ora di agire.



## *Le sfide del lavoro manageriale*

di Gabriele Gabrielli e Rossella Gangi

Il cambiamento che viviamo è senza precedenti e coinvolge ogni aspetto della vita organizzativa. Ci costringe a modificare il punto di vista non solo sul lavoro ma anche sul mondo e sulla società. I fattori che lo originano sono numerosi e di natura diversa, allenarsi con le loro implicazioni appare ormai la sfida più impegnativa per leader e manager. Non sempre però il senso dell'urgenza, ossia la necessità di riempire la distanza creata da una trasformazione *disruptive* in termini di visione e capacità, è tale da spingere le imprese e chi le guida a cambiare passo, a lasciarsi ispirare da una visione rinnovata, a ridisegnare modelli di business e operativi capaci di incorporare le istanze culturali, sociali, economiche che il futuro che ci viene incontro propone. Si fa fatica a investire in programmi di educazione manageriale inediti, capaci di innervare il tessuto sociale e produttivo che attraversa i luoghi di lavoro con le competenze che segneranno domani il campo dell'agire organizzativo, separando le imprese sostenibili da quelle che continueranno a bruciare risorse senza rigenerarle. Non è un compito facile almeno per tre motivi.

Il primo risiede nella circostanza che i numerosi fattori di cambiamento sono differenti anche per natura: culturale e sociale, economica e tecnologica. Al tempo stesso, si intrecciano profondamente tra loro e questo richiede un approccio sistemico capace di abbracciare l'insieme e leggere non solo le parti che, in questo contesto, perdono nitidezza. Non sorprende allora che manager formati con le categorie concettuali del Novecento abbiano difficoltà a indossare occhiali che montano lenti diverse che li sollecitano a guardare *oltre*, ad alzare la testa dal *qui e ora*, a non lasciarsi intrappolare dalla vischiosità della rete che chiede con arroganza

risultati di brevissimo termine e farsi invece carico del *dopo*. Per questo sono lenti e eccentriche: non è facile usarle per trovare il nuovo fuoco.

Il secondo motivo che non rende il compito agevole sta nell'accelerazione che il cambiamento imprime anche al lavoro e al business management. Basti pensare soltanto all'innovazione tecnologica, a quella digitale in particolare, che sta radicalmente cambiando linguaggi, comportamenti e competenze. Una vera e propria rivoluzione, secondo alcuni (Schwab, 2016), capace di segnalare all'orizzonte l'irrompere di un autentico cambio di paradigma che sovverterà ogni cosa. L'impresa e il lavoro, la loro visione e organizzazione, evidentemente, sono risucchiati dal vortice di questo cambiamento pervasivo che travolge categorie culturali, giuridiche e sociali, impone regole e approcci diversi impensabili solo fino a pochi anni fa, lasciando immaginare scenari in larga parte inediti.

Il terzo motivo trova la sua fonte nel combinato disposto dei due precedenti, coinvolgendo direttamente il lavoro manageriale. La pervasività dei cambiamenti e la loro liquidità, che li infiltra ovunque, abbattano il muro organizzativo che separava in maniera apprezzabile il luogo deputato a valutare gli scenari, responsabilità demandata a un gruppo ristretto di senior executive, da quello in cui si doveva render conto dell'implementazione delle scelte aziendali cristallizzate in piani e programmi e valorizzate nei budget annuali e pluriennali. Ora, le caratteristiche dei cambiamenti fanno saltare questa sorta di impermeabilità, lasciando penetrare così ovunque le istanze della trasformazione. In questo modo, anche la trincea della gestione, dove prende forma e si consuma il quotidiano lavoro manageriale, si trasforma in un laboratorio di sperimentazione e innovazione continua che domanda nuove abilità e soprattutto un nuovo *mindset* a chi ha la responsabilità di guidare e organizzare il lavoro di altri. Richiede soprattutto uno *switch-on* dalla modalità dell'*io* a quella del *noi*. Non perché la prima non abbia più importanza, piuttosto l'apporto e il contributo insostituibile che ne nasce devono essere accolte e messe a terra da un *insieme*, da team ri-generati e generativi.

Indubbiamente è un lavoro manageriale di straordinaria complessità ma, al tempo stesso, intrigante e pieno di fascino quello che la nuova grande trasformazione sta disegnando. I suoi contenuti e le sue competenze, che ora vanno rispettivamente aggiornati e allenati, possono essere ben iscritti nel triangolo teorizzato da Henry Mintzberg (2010), secondo il quale il lavoro manageriale inteso come *prassi* e non come scienza si fonda sulla combinazione di *arte* (come fonte di intuizione, visione),

di applicazione di *conoscenze scientifiche* che consentono di mettere a posto “le cose più ingarbugliate” e, infine, di *esperienza* perché il contesto, i suoi attori e le dinamiche fanno la differenza; perché “la realtà è superiore all’idea” (Papa Francesco, 2020).

Anche la leadership e il management, dunque, hanno bisogno di orientamento in quest’epoca dove tutto si muove, e cercano nuovi ancoraggi (Gabrielli, 2016). Hanno bisogno entrambi di allenarsi per il futuro e acquisire nuove conoscenze, riflettendo sul cambiamento, sulle sue caratteristiche e dimensioni. Hanno bisogno di lasciarsi interrogare da quello che accade e da quello che verrà per valutare le implicazioni manageriali, per trovare la forza ispiratrice di una nuova visione che sollecita un impegno diverso e coraggioso, un approccio al business e alle persone ancorato a valori trascendenti, fondato sulla ricerca di un impatto nella società che vada oltre la semplice performance economico-finanziaria. Un vero e proprio cambio di paradigma per guardare il futuro con speranza (Magatti, 2017).

È difficile dunque ridurre la complessità dei cambiamenti di quest’epoca; semplificando molto, crediamo possano essere ricondotti entro cinque grandi filoni in dialogo tra loro:

- i cambiamenti sociali e demografici e le aggrovigliate questioni che ruotano attorno alle migrazioni;
- le mobilità e le disuguaglianze del pianeta;
- i cambiamenti climatici e le nuove istanze poste dalla green economy;
- la rivoluzione dell’innovazione tecnologica che trasforma anche il lavoro e le sue relazioni arricchite sempre più da robot, umanoidi e oggetti intelligenti;
- infine, i cambiamenti invocati da quella sostenibilità che appare come il filo che unisce tutto e che interpella direttamente le imprese e la loro funzione nell’economia e nel mondo.

È con tutto questo che il *lavoro manageriale* deve fare i conti nel nuovo viaggio, per molti aspetti inedito, che lo aspetta. Per viaggiare comodi c’è bisogno di un bagaglio appropriato per non stancarsi e perdere di lucidità. Meglio alleggerirlo – disimparando qualcosa – per lasciar spazio al nuovo e apprendere con nuova consapevolezza la portata generativa che il lavoro manageriale potrà avere anche per le successive generazioni.

## Muoversi nei cambiamenti sociali e demografici per costruire il futuro

Quest'epoca ci sta facendo conoscere scenari demografici drammatici che, combinandosi con la visione del mondo e con gli atteggiamenti verso la vita e il lavoro che hanno le più giovani generazioni, richiedono ai manager di tentare un allenamento particolare. Qualche dato può aiutare a riflettere. L'Europa non è giovane, tanto meno l'Italia. Entrambe hanno intrapreso una strada in discesa, ma non nel senso più comune dell'espressione, ossia meno faticosa, ma una strada lungo la quale nei prossimi decenni continuerà a scendere drammaticamente la popolazione, circostanza aggravata per l'Italia anche dalla denatalità che la colpisce. Insomma, in un mondo che traguarderà a metà del secolo i dieci miliardi di persone, noi conteremo sempre di meno. È una discesa impietosa sopra la quale si addensano anche altre nubi che non fanno presagire nulla di buono. Registriamo la presenza più bassa di popolazione nella fascia di età 0-14 anni, mentre possiamo vantare il primo posto per popolazione superiore ai 60 anni. Insomma, stiamo dimagrendo e se a questo aggiungiamo la denatalità e l'invecchiamento della popolazione ci sono tutti i sintomi per diagnosticare una malattia che si chiama “mancanza di futuro”, avverte Stefano Allievi (2020).

L'invecchiamento progressivo è drammatico: entro i prossimi quindici anni un quinto della popolazione avrà più di 65 anni. Così, quella che una volta chiamavamo “piramide dell'età” nel nostro Paese ha già cambiato forma e continuerà a cambiare nei prossimi anni per diventare sempre più estesa al vertice e sempre più rimpicciolita alla base, lasciando scoprire un profilo demografico ingrossato abnormemente al centro. La piramide, simbolo di futuro e di speranza legati alle nuove generazioni, si trasforma così in una trottola o in un fungo, immagini, entrambe, che comunicano un movimento di rattrappimento.

Le implicazioni manageriali sono numerose e non vanno trascurate: occorre guardare in faccia la realtà e capire cosa si può fare per addomesticarla. Il futuro del mercato, o se si preferisce il mercato del futuro, sarà solo quello creato da una popolazione anziana? E magari solo da quella parte che ha una capacità di spesa maggiore? E i giovani? È questa la società che vogliamo? C'è anche un altro dato che va ricordato: l'*indice di dipendenza* complessivo, ossia il rapporto tra le persone a carico (giovani e anziani) e la popolazione considerata in età lavorativa (15-64 anni) che

per i paesi dell'Europa si attesta sul 55% circa, sta crescendo e continuerà a farlo nei prossimi anni. Che impatto avrà questo trend sulla nostra vita, sulla nostra economia, sul modello di business delle imprese? Sono cambiamenti così importanti che rimbalzano con gran rumore sui tavoli del lavoro manageriale.

Allenarsi al loro cospetto significa chiedersi, per esempio, dove potremo trovare le competenze necessarie per fare impresa nell'epoca della trasformazione digitale e rispondere allo skill shortage di cui ci si lamenta piagnucolando. Come gestire con efficacia la presenza sbilanciata di generazioni che richiede di accelerare gli investimenti in pratiche di age management lasciate invece ancora ai margini?

## **L'insostenibilità delle disuguaglianze che preme anche sulle imprese**

Ma i cambiamenti ci interrogano anche su altro.

La trasformazione ci interpellava con domande che non possiamo mettere in silenzio come, per esempio, quella che indaga riguardo il nostro atteggiamento verso le popolazioni nel sud del mondo che stanno crescendo, questione che si intreccia con le altre che interessano le migrazioni e le disuguaglianze. Guardare in faccia il cambiamento significa soprattutto per i manager allenarsi a pensare diversamente, ricercando quelle intuizioni (*insights*) che strutturano, come abbiamo visto, il loro lavoro. Facciamo un altro passo in avanti con questa riflessione.

Le frontiere sono sotto stress ovunque. Cresceranno le pressioni migratorie, soprattutto dall'Africa, che nel 2050 raddoppierà la popolazione arrivando a 2,5 miliardi di persone, spinta anche dal processo di desertificazione che sta affamando questo continente che, diversamente dall'Europa, è ricco di bambini e giovani. Come sappiamo, la popolazione mondiale è in movimento (IOM, 2017) per diverse ragioni: economiche, sociali, umanitarie, ma anche per motivazioni professionali, quelle originate cioè dai meccanismi che presiedono la domanda e l'offerta di lavoro di un mercato ormai globalizzato non solo per le competenze manageriali, ma anche per quelle specialistiche e tecniche. Una minaccia o una risorsa per l'economia e per il lavoro manageriale?

Secondo un'analisi nel periodo dal 2000 al 2014 i flussi migratori di questa natura hanno fornito il 40% della forza lavoro necessaria allo sviluppo del Canada, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti (McKinsey Global

Institute, 2016). Come avrebbero fatto senza? Chi avrebbe potuto finanziare questo sviluppo? Per rendersi conto del capitale umano disponibile, alcune stime dicono che oggi ci sono circa 3,5 miliardi di lavoratori, una forza lavoro globale alla cui formazione concorrono lavori standard e lavori atipici, lavoratori immigrati, telelavoratori ecc. Allenarsi con la portata di questi cambiamenti per i manager significa dover esplorare nuovi percorsi e possibilità, allargare la visione, accrescere soprattutto la dimensione inclusiva della leadership che si profila come uno dei fabbisogni emergenti di quest'epoca. Quello di cui stiamo discutendo per costruire un possibile e incompleto campo su cui allenare il lavoro manageriale alle sfide del futuro (che è già qui), infatti, non può non inglobare la questione delle disuguaglianze crescenti ad ogni latitudine del pianeta. Le disuguaglianze in effetti, che si presentano con molte facce e possono essere lette da angolature differenti, non sono delimitabili geograficamente, sono ovunque, magari con intensità diverse, ma non risparmiano nessun angolo del mondo che abitiamo. Sono considerate da alcuni il fattore più significativo delle istanze del cambiamento rappresentando la causa più profonda di larga parte dei disagi che viviamo. Non solo non possiamo trascurarle come i numerosi studi e le ricerche di premi Nobel e accademici di diverse discipline stanno sollecitando da tempo, ma dobbiamo prenderle in carico per modificare il loro segno. Si può fare, perché “non esiste un determinismo che ci condanni all'iniquità universale”, ha detto Papa Francesco. “Se esiste la povertà estrema in mezzo alla ricchezza – a sua volta estrema – è perché abbiamo permesso che il divario si ampliasse fino a diventare il più grande della storia” (Papa Francesco, 2020). Ma quest'epoca ci mostra come le disuguaglianze non riguardano solo la ricchezza, sono multiformi e possono abbracciare ogni aspetto della vita. Ci sono le disuguaglianze nel lavoro, e anche queste sono numerose e di diversa natura. Per esempio, non ci sono solo quelle che chiamano in causa la distribuzione del valore tra capitale e lavoro che sono profonde, ma anche quelle che vivono all'interno del lavoro e che si accentuano (Granaglia, 2020). Anche la pandemia del Covid-19 è stata un'occasione, da questa prospettiva, per illuminarne alcune. Per esempio, quelle che possono affliggere la cura di un bene comune come la salute o il valore del lavoro, troppo spesso impoverito e reso occasione per affossare la dignità delle persone. E che dire delle modalità di organizzare il lavoro diversamente, fondandolo sulle potenzialità della tecnologia e dell'innovazione? Costretti prima allo smart working dell'emergenza, ora che stia-

mo immaginando uno scenario nel quale passeremo allo smart working strutturale si aprono, insieme alle indiscutibili opportunità, anche numerose finestre dalle quali si affacciano vecchie e nuove zone di disegualianza, come quelle provocate dalla differente dotazione di infrastrutture di banda larga. Non disporre significa spaccare il Paese tra i nuovi cittadini digitali e quelli che sono lasciati ai margini, tra bambini che possono educarsi a distanza e quelli che non lo potranno fare, tra famiglie fortunate e quelle destinate a rimanere fuori, tra nord e sud, tra città e campagne. Il lavoro manageriale ha in evidenza sul suo tavolo la ricerca di risposte adeguate a soddisfare il più grande fabbisogno di quest'epoca: l'inclusività di popolazioni e territori, cittadini e migranti, generazioni e comunità, giovani e anziani.

Allenare con convinzione i manager alla prospettiva dell'inclusività costituirà probabilmente una delle chiavi del nuovo successo delle imprese.

## **Il lavoro manageriale che si prende cura della vita**

Può essere questa una chiave di lettura anche per incorporare, accogliendole con convinzione, le nuove istanze culturali, sociali ed economiche che chiedono di prenderci cura del Pianeta che abitiamo *pro tempore*. Le imprese stanno cercando, con differenti modalità, di agganciare le loro strategie di business ai diciassette Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, provando ad andare oltre l'orizzonte della semplice partecipazione – con sponsorship, donazioni e finanziamenti – per sostenere iniziative che vanno in questa direzione. Quelle più avanti stanno riscrivendo visione e missione innovando radicalmente i modelli di business che ora incorporano obiettivi di cura dell'ambiente. Allenare il management a questa prospettiva significa lavorare sul suo *mindset*, vuol dire prepararlo a un lavoro manageriale diverso e fondato – come vedremo più avanti – su una diversa idea riguardo anche la funzione dell'impresa. La cura del Pianeta e la questione della sostenibilità ambientale sono preoccupazioni così drammatiche che trovano un'esplicita evidenza in un terzo degli obiettivi del 2030. Cosa può fare l'impresa per essere parte e protagonista di questo processo di cura? Come può riscrivere il suo modello di business per assicurare un contributo diretto al raggiungimento degli SDGs e non di generico sostegno inscrivibile nelle apprezzabili campagne di corporate social respon-

sibility? È facile capire che è proprio in questo cambio di prospettiva che si stanno delineando differenze tra imprese e imprese. Allenarsi a questo scenario comporta adottare un programma di esercizi difficile, particolarmente impegnativo, faticosissimo, in quanto obbliga a disimparare molto per apprendere il nuovo. È un allenamento che spinge il lavoro manageriale a farsi carico non soltanto della performance economico-finanziaria dell'impresa ma anche del suo *impatto* per migliorare il mondo, fino al punto di considerare quest'ultimo contributo leva di business e, soprattutto, della sua sostenibilità nel tempo. Evidentemente è un cambio straordinario, davvero inedito. Verrebbe infatti da domandarsi: cosa c'entra il mio lavoro manageriale con l'obiettivo di *garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua* o con quello di *assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni*? Noi facciamo altro, non è compito nostro, saranno altri a doversene occupare; possiamo però sostenere le loro iniziative finanziariamente. Passare da questo approccio a uno che incorpora gli obiettivi dell'Agenda 2030 nel modello di business è la sfida che i prossimi anni – con ritmo accelerato – le imprese, i loro leader e manager dovranno affrontare. Sarà una sfida decisiva, secondo molti, perché qui si giocherà il nuovo successo delle imprese. Conviene allora fare esercizi manageriali per disegnare business che realizzino con profitto *modelli sostenibili di produzione e di consumo*, per formare leader e manager che *agiscono per il clima*, per *conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*, per *proteggere, ripristinare e favorire la vita sulla terra*.

Non sfuggirà che, attraverso questi esercizi, si costruiranno le premesse per poter dialogare efficacemente con le generazioni più giovani, ascoltandone attivamente i valori, le aspettative, le preferenze. Conosciamo bene la loro sensibilità verso la cura del Pianeta e dell'ambiente; conosciamo bene la forza delle loro idee e l'autorevolezza con cui le hanno espresse con convinzione e passione davanti ai grandi e potenti del mondo.

Il movimento guidato da Greta Thunberg non nasce per caso, è piuttosto espressione di una testimonianza profetica che sollecita le imprese a cambiare *verso*. Non partecipare a questo dialogo significa chiudere le porte al futuro.

## Costruire relazioni con robot, umanoidi e oggetti intelligenti

Tra gli step di questo allenamento che ha l'ambizione di ridisegnare i contorni e i contenuti del lavoro manageriale non può mancare quello che coinvolge la tecnologia, l'innovazione e la trasformazione digitale. L'epoca che viviamo, sappiamo bene, si colloca alle soglie di un nuovo millennio che porta con sé una trasformazione straordinaria sospinta dai processi di digitalizzazione, dall'intelligenza artificiale e dalla robotica che travolgono i tradizionali modelli di business e di organizzazione del lavoro costruiti, aggiustati, re-ingegnerizzati e resi sempre più flessibili lungo il corso del secolo scorso.

Una trasformazione senza precedenti che, guidata da una tecnologia che sostituisce senza distinzione lavori manuali e intellettuali, rende inutilizzabili parte delle competenze e saperi formati in decenni. Da questa prospettiva, risulterà allora utile comprendere più a fondo i significati del nuovo ambiente che viviamo; un ambiente che assomiglia più a una rete che a domini separati, gli uni dagli altri, da confini chiari ed evidenti. Si tratta di un ambiente senza centro e periferia, che si sviluppa attorno a connessioni e legami anche inediti e che sollecita pensiero divergente, quel pensiero ribelle di cui parla Francesca Gino (2019) che porta in dote innovazione, nuove mappe cognitive e progettualità.

Interrogarsi su questo aspetto, durante l'allenamento, significherà per forza domandarsi se e come saranno possibili interazioni crescenti e coesistenza "produttiva" tra uomini e intelligenze artificiali (Gabrielli, 2020). La nuova grande trasformazione del lavoro getta le basi, insomma, per costruire uno spazio inedito di convivenza tra cervelli diversi, quello umano e quello digitale. Anche se il neuroscienziato e psichiatra Vittorino Andreoli sottolinea l'uso inappropriato che si fa di questa espressione, segnalando che in realtà non siamo e non possiamo essere in presenza di due intelligenze o cervelli di pari dignità perché "il cervello digitale è una creatura di quello umano" (Andreoli, 2019) e l'intelligenza (e il cervello) digitale quindi può derivare solo da quella dell'uomo. Si tratta di un'argomentazione che suggerisce due ulteriori riflessioni da tenere a mente per portare a termine con successo l'allenamento.

La prima è che non dovremmo temere che le c.d. "intelligenze artificiali" e i robot possano prendere il sopravvento sull'uomo essendo loro stessi figli della nostra generosa creatività. La seconda riflessione suona piuttosto come un avvertimento. Guai a pensare che le conseguenze im-