

ALESSIA CANFARINI

---

# Fullgevity

la pienezza  
è la nuova longevità

UN PERCORSO IN 4 TAPPE  
PER RIDISEGNARE VITA E LAVORO



---

FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

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.

ALESSIA CANFARINI

---

# Fullgevity

la pienezza  
è la nuova longevità

UN PERCORSO IN 4 TAPPE  
PER RIDISEGNARE VITA E LAVORO

FRANCOANGELI

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2023 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 <i>Nino Lo Bianco</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	11
La pienezza è la nuova longevità	»	11
L'importanza di essere <i>fullgevi</i>	»	13
Alla ricerca del senso di fullgevit�	»	14
<b>1. Riprogettare</b>	»	19
Dall' <i>umano</i> all' <i>umanit�</i> , la consapevolezza di una nuova direzione	»	20
Siamo uomini o sdraiati? Tra Grandi Dimissioni e tang ping	»	23
Ancora una volta, si tratta di senso	»	31
Il gioco � bello. Ma non dura poco	»	32
I trend topic del "riprogettare"	»	35
Tra lavoro e vita. Lessico (non) familiare	»	38
Life design. Prototipare per credere	»	40
Poteva mancare un Manifesto?	»	45
<i>Fullgevity nelle parole di... Sabrina Bresciani</i>	»	49
<b>2. Riconnettere</b>	»	58
E poi arriva Mike	»	58
Oltre la servant leadership. Le caring organization	»	62
Ma non dovevamo essere carismatici?	»	67

Tra spiritualità ed estetica: l'imagination design	pag. 71
Workplace spirituality. La nuova frontiera del proposito?	» 77
<i>Fullgevity nelle parole di... Luciano Traquandi</i>	» 79
<b>3. Ripensare</b>	» 95
Volevo soltanto un vetro	» 96
Più Bauhaus per tutti	» 98
<i>Fullgevity spaces</i> . Un modello per iniziare a progettare	» 100
Quanti alberi ci sono nel tuo quartiere?	» 103
Felici oltre la siepe	» 108
“Happy by design”. Un vademecum per riprogettare gli spazi	» 110
<i>Fullgevity nelle parole di... Elena Granata</i>	» 112
<b>4. Rileggere</b>	» 126
Dal lavoro totale al <i>lavoro pieno</i>	» 127
Dukkha e Danshari. Un problema, un rimedio	» 129
Chi saremo dall'altra parte della transizione?	» 132
Caring innovation. La vera innovazione si prende cura	» 136
È vera innovazione solo dove esiste cura: è arrivato il momento di pensarlo sul serio	» 142
<i>Fullgevity nelle parole di... Matteo Villa</i>	» 143
<b>Conclusioni</b>	» 151
Non sono brava negli arrivederci	» 151
Alfabeto della fullgevity	» 152
<b>Grazie a...</b>	» 157
<b>Lecture che non possono mancare</b>	» 159

---

# Prefazione

Quando Alessia mi ha chiesto di scrivere la Prefazione al suo ultimo libro, intitolato *Fullgevity*, ho risposto “sì” senza neppure sapere di cosa si trattasse.

Il neologismo menzionato mi risultava sufficientemente oscuro; ho pensato fosse un libro tecnico-professionale in ambito “risorse umane” di cui Alessia si occupa con grande competenza e apprezzamento.

I consulenti e designer di programmi di apprendimento sono spesso alla ricerca – a caccia, direi – di termini nuovi ed etichette per “rivedere” quei contenuti che hanno già “venduto” in passato (pur se con una veste diversa) e nella speranza che, “rivernician-doli”, appaiano nuovi: meglio se con una patina anglosassone e leggermente oscura.

Alessia mi ha illustrato, per sommi capi, il tema sviluppato e il pieno significato del frutto della sua ricerca e della significazione di “fullgevity” nonché la focalizzazione della sua definizione concettuale. E dopo averla ascoltata, mi è risultata chiara la ragione della sua richiesta.

Non si era rivolta a me come Presidente di Bip – di cui lei è apprezzatissima Partner – per deferenza o per gratificazione. No.

Voleva evidenziare che tutte le riflessioni svolte nel suo libro, circa la capacità di reinventarsi e godere a lungo di serenità di vita e professionale, trovano il loro esempio concreto in qualcuno che lei conosce direttamente.

Infatti, dopo aver trascorso cinquant’anni della mia vita svolgendo la professione di consulente, posso dire che, sebbene sino-

ra in modo inconsapevole, sono stato e sono tuttora, un prototipo di uomo *fullgevo*.

Mi sono laureato in Giurisprudenza nei quattro anni canonici durante i quali, oltre a studiare, svolgevo il praticantato presso un prestigioso studio legale. Poiché avevo scoperto l'esistenza del master in Business Administration dell'ISIDA (in un'epoca in cui non esistevano ancora SDA, MIP, LUISS), da giovane laureato ho impresso, alla mia vita, una svolta radicale. Mi sono trasferito a Milano. All'inizio ho lavorato presso una delle società di consulenza dell'epoca reputata come la GEA. E dopo ho svolto la mia professione con Telos, cioè la maggiore società di consulenza direzionale di matrice italiana. Poi, a seguito della cessione di Telos alla Deloitte e la partnership nella gestione del suo Sistema Internazionale, ho prestato attività in quest'ultima. Infine nel 2003, quando mi trovavo all'età della pensione, ho co-fondato Bip!

Con questo excursus non sto cercando di rubare la scena al libro di Alessia – e dal quale sarete, inizialmente, molto incuriositi fino a restarne affascinati. Ma voglio soltanto dire che, credo, lei mi consideri un esempio prototipale di *fullgevità*.

Il testo è apparentemente molto leggero.

La narrazione è scorrevole, ma il libro è molto ben incardinato e convincente nei suoi passaggi logici.

Riprogettare, riconnettere, ripensare, rileggere la propria realtà, mutevole in forza delle circostanze della vita, dell'età e della posizione economico-sociale acquisita, è un esercizio continuo. Richiede allenamento, nasce da un'abitudine alla riflessione.

Senza ansie e senza le paure istintive nei confronti del cambiamento, bensì focalizzandosi, a ogni passaggio, sulla rigenerazione del percorso di vita residuo allorché l'aspettativa diviene sempre meno lunga.

Ho 83 anni. Però credo che essere ancora intensamente occupato, avere progetti e programmi, non sia proibito.

Mi “diverto” lavorando, intraprendendo e applicando, in termini inversi, la sequenza proposita da Alessia.

*Rileggo* il quadro della realtà in cui mi trovo a operare.

*Ripenso* il setup della situazione che vivo.

*Riconnetto* il senso e il contenuto del mio background con

l'eccezionalità del momento e della opportunità che il “miracolo digitale” ci sta offrendo.

*Progetto* ancora nuove sfide professionali e imprenditoriali che la digitalizzazione sta offrendo a tutti noi.

Sono convinto che l'irrompere nello sviluppo delle società delle donne e degli uomini del digitale sia di tale portata da originare una nuova era storica, probabilmente spostando la preistoria dal VII secolo a.C. al Duemila!

Vivere in un'epoca in cui siamo diventati ubiqui, in condizione di vedere, parlare, lavorare con colleghi e distanze inusitate, senza prendere auto, treno, aereo per stare insieme, essere praticamente onniscienti grazie a Wikipedia, poterci connettere con qualunque abitante del Globo senza necessariamente averlo conosciuto prima, ecco... tutto ciò apre opportunità e offre stimoli impensabili per le generazioni che ci hanno preceduto.

Anche soltanto per questo, il momento in cui viviamo dovrebbe consentirci di utilizzare con attenzione le riflessioni che Alessia ci offre con questo suo efficacissimo stimolo.

Più in generale, lo ritengo utile per riflettere su quali siano i nostri talenti e come utilizzarli.

Sin dai primi anni, mi è stato inculcato che tutti ne abbiamo – anche se diversi per tipologia e quantità – e che dovremo rispondere dell'uso che ne abbiamo fatto durante tutto il percorso della nostra vita. Vita la cui aspettativa, peraltro, si è allungata molto, nell'ultimo secolo.

È importante valorizzare la vita appieno fino alla fine, non abbandonare il campo rinunciando, per pigrizia o mancanza di coraggio oppure per rassegnazione, alla possibile ricchezza che l'evoluzione e il cambiamento sanno regalare.

Utilizzando le parole di San Paolo, credo sia importante poter dire a se stessi – in età longeva – “ho combattuto la buona battaglia. Ho terminato la mia corsa, ho conservato la fede”.

E avendo ben speso i miei talenti, aggiungo.

*Nino Lo Bianco  
Chairman Bip*



---

# Introduzione

Il vero significato della vita è quello di piantare alberi, alla cui ombra non prevedi di sederti.

Nelson Henderson

## La pienezza è la nuova longevità

Non avevamo previsto ombre. O, forse, non così tante. È proprio in quel momento, però, che ci siamo accorti degli alberi, di vecchi e nuovi alberi che si sono fatti spazio nel nostro sistema.

A volte in grado di essere punti di riferimento, a volte solo angoli di ristoro sotto cui provare la sensazione di ripararci, fermandoci a comprendere il momento. Per leggere i segnali di un tempo strano, per “trovare un senso a questa storia, anche se questa storia un senso non ce l’ha”.

Non avevo previsto ombre, o forse non così minacciose anche se la mia prima vera esperienza di ricerca di senso – ora posso dirlo – l’ho vissuta, ormai 23 anni fa, in una sala d’attesa di un ospedale romano mentre in sottofondo andava una canzone dei Morcheeba: *Rome wasn’t build in a day*.

L’ho odiata per un bel po’ quella canzone perché, proprio durante il ritornello che canta della mia città natale e che amo incondizionatamente, un neuropsichiatra mi comunicava che la mia primogenita Zoe, nata da qualche settimana, era affetta da una grave forma di paralisi cerebrale infantile. Come poteva essere possibile? Come poteva essere successo a Zoe che, *nomen omen*, portava il nome della Vita e che ancor prima di nascere era

già iscritta all'asilo bilingue? La vita piena che avevo immaginato era fatta, forse, più di ombre che di alberi per ripararsi, e di una fragorosa, imponderabile tegola sulla testa.

Gli anni vissuti accanto a lei in modo consapevole mi hanno suggerito che ogni evento, fatto o situazione, per quanto imprevedibile o indesiderato sia, è capace di fare la differenza solo in relazione a quanto lo si accetta e lo si gestisce.

E non solo. Anche in relazione alla capacità e all'intensità con cui sappiamo connetterci con quella situazione, per riuscire a valorizzare tanto ciò che in essa è presente quanto ciò che è assente: "il pieno e il vuoto". Un duetto che va vissuto e trasformato, a beneficio di se stessi e degli altri, esercitandosi a gestire l'imprevisto a prescindere dalla capacità di prevederlo, cosa in cui si può persino diventare abili. Perché lo sappiamo, è così. E lo è in ogni circostanza, in ogni ambito sociale in cui siamo chiamati a vivere.

Siamo chiamati a connettere i segnali forti e deboli provenienti da individui, organizzazioni, comunità, per dare nuova linfa ai nostri percorsi personali e professionali.

Farlo in un viaggio di esplorazione che tocca sfumature e osservatori differenti, grazie a un approccio multilivello in cui cambia l'essere, il fare e il pensare del significato della longevità. Pienezza, senso, longevità.

Da che parte stare, mi sono chiesta? Forse, nessuna di queste parole era davvero quella più sensata per rappresentare questo tempo strano. Forse, tutte queste parole appartengono a un vocabolario di una normalità, di una realtà che non esiste più. Trovare nuovi sguardi, trovare nuove ragioni, trovare nuove parole. Questo mi propongo di fare in questo libro.

**Raccontare la bellezza sfaccettata della complessità attraverso un coro polifonico di testimoni privilegiati di fenomeni e mondi in cambiamento, in grado di fornire una prospettiva divergente, eclettica, a volte strana ma necessaria a costruire una mappa di senso del tutto peculiare che traghetta e rinnova il significato di "longevità" verso un approccio più rotondo di "fullgevità".**



## L'importanza di essere *fullgevi*

Ogni volta che compro un libro, leggo una nuova idea, scopro storie di vita che mi affasciano, mi chiedo sempre che cosa ci fosse nella testa delle persone nel momento esatto in cui hanno deciso di dare vita a quel progetto.

Forse te lo starai chiedendo anche tu.

Nel mio caso, un pomeriggio di grandine con Diego ha acceso la prima scintilla. Diego è mio figlio, 16 anni e quel mondo degli adolescenti di oggi che puoi capire solo se lasci da parte i soliti stereotipi. Quel giorno ero in ritardo su tutti gli appuntamenti. Tutti quelli di lavoro e forse anche qualcuno con la vita. Quale il prezzo? Quale il senso? Non avevo tempo per pormi quelle domande in quel preciso momento, c'era troppa grandine a rendermi la visuale poco chiara.

E quando la visuale non è chiara, meglio accostare e mettere di nuovo a fuoco.

Accosto.

“Diego, cosa hai deciso per l'alternanza?”.

Silenzio.

Aspetto.

“Ne ho parlato con il prof. Ma il progetto non mi ha convinto. È contrario al mio proposito. Ne sto valutando un altro, poi ti racconto, ho una diretta Insta ora”.

A 16 anni Diego aveva un proposito?

Mi suonavano strani quei fugaci venti secondi di conversazione. Proprio io che spesso mi trovo a parlare di “proposito” ai miei clienti e a progettarlo e riprogettarlo con loro. Proprio io che a 16 anni mi trovavo a seguire i “consigli” di famiglia e scuola, con una fiducia forse troppo incondizionata, e che ho scoperto l'esistenza del proposito ben oltre l'adolescenza.

Eh beh... sì. A 16 anni Diego aveva un proposito. Ma in quell'occasione non ho avuto il tempo (forse il coraggio?) di chiederglielo.

Ho scoperto dopo che, a suo parere, quel progetto non meritava d'essere intrapreso perché non avrebbe creato un sufficiente impatto ambientale e sociale.

E mi sono accorta che alcune, ulteriori, conversazioni che ho avuto nei giorni immediatamente precedenti e seguenti quella con Diego, remavano nello stesso, identico, senso.

Per esempio, quella con un collega, che aveva visto due dei suoi migliori collaboratori lasciare un posto fisso e una promozione appena ottenuta per fondare una start up sull'idroponica.

O quella con un'amica, top manager di un'impresa farmaceutica, la quale, dopo aver trascorso anni nella Milano da bere, ha deciso di mollare tutto e trasferirsi nella "Val Camonica da vivere", come la chiama lei.

Sociopatia? Incertezza? Sindrome del "liberi tutti"? Ebbrezza del "tutto è possibile"? Avevo bisogno di trovare delle risposte.

O forse, più semplicemente, pormi le giuste domande. Con uno sguardo da "etnologo nel metrò" come quello di Marc Augé e senza nessuna pretesa filosofico-scientifico-paradigmatica (!). Osservare con occhi curiosi un fenomeno, un movimento, vedere dalla giostra della vita il mondo che gira, che cambia, che ci mette a testa in giù.

"Fullgevity" è stata la mia risposta.

## Alla ricerca del senso di fullgevità

"Fullgevity" è la filosofia, il metodo e la parola chiave del racconto che inizia da queste pagine.

Un percorso circolare – così come circolari sono la vita e il pensiero rigenerativo – guidato da quattro verbi che attengono alla sfera dell'essere, del fare, del pensare in maniera evolutiva. **Riprogettare, riconnettere, ripensare e rileggere** situazioni, contesti, fenomeni, persone, organizzazioni per giungere a una nuova pienezza.

**Quattro macro-fenomeni globali** mi hanno guidato nella scelta dei verbi caratterizzanti il percorso:

- **#greatresignation**: le "grandi dimissioni" stanno portando individui e organizzazioni a riprogettare, riequilibrare il tempo delle persone in nuovi modi e spazi. Qual è il senso? Quali

sono i metodi, quali le metriche, quali le nuove, possibili rotte? Ne abbiamo parlato con **Sabrina Bresciani**, ricercatrice senior presso il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano ed esperta di **life design** (ebbene sì: è possibile applicare le metodologie di design e progettazione alla propria vita!);

- **#spiritualwellness**: il benessere spirituale scala la lista delle priorità personali. Riconnettere i mondi esteriori con il mondo interiore è possibile solo attraverso energie e competenze che trovano origine in quest'ultimo. È possibile (ri)definire il significato di “spiritualità” e (ri)portarlo al centro di noi stessi, del business, delle organizzazioni? In conversazione con **Luciano Traquandi**, co-direttore del percorso Spiritualità e Management del MIP, abbiamo provato a dare una nostra interpretazione (e spoilerero perché non resisto: la risposta è un sonoro sì!);
- **#ruralgentrification**: “gentrificazione” è sinonimo di ripensamento del proprio habitat non solo in base alla funzionalità, ma anche (e soprattutto) all'impatto e alla sua connessione comunitaria ed ecosistemica. Qual è, oggi, la differenza tra “spazi” e “luoghi” e in quale modo le pratiche di *community-building* e *placemaking* possono fare la differenza nel creare luoghi di senso? Come urbanista sia attenta ai progetti urbani capaci di attuare cambiamenti sociali così come all'interazione socio-urbanistica di imprese, città e ambiente, **Elena Granata** ha dato forma e risposta a molte mie curiosità in tema di sostenibilità, green urbanism, benessere condiviso e placemaker in Italia;
- **#wholeshifting**: non una “decescita felice”, ma, piuttosto, una rilettura delle priorità attraverso le lenti della pienezza, pronti a perdere per guadagnare, abbandonare per abbracciare, lavorare per realizzare. E realizzarsi. La chiacchierata con **Matteo Villa**, esperto e appassionato di tematiche di innovazione sociale, apprendimento, purpose e impatto sociale e anima e co-founder di “Wonder” (un progetto affascinante di innovazione sociale) è stata, per me, illuminante sul tema del nuovo senso al lavoro e della “meraviglia”, quella sensazione che “ci fa luccicare gli occhi” quando sentiamo di essere parte di progetti di cambiamento ad alto impatto.

Neil Kerman, uno degli artisti contemporanei più apprezzati e quotati nel 2022, ha dipinto *Limitless Transitions*, un gioco di colori in cui si intrecciano transizioni illimitate, le stesse che viviamo quotidianamente a livello fisico, sociale, emotivo, relazionale – qui sotto il QR Code da inquadrare e scansionare per vedere il quadro. Mi piace questa idea di “limitless” che credo connoti, nel bene e nel male, il nostro tempo. La prima volta che ho visto il quadro ho subito pensato: se avessi dovuto rappresentare con un’immagine la mia idea di fullgevità non avrei potuto che scegliere questa!



Neil Kerman, *Limitless Transitions*

Dal macro al micro, dal globale al locale, il percorso inizia e termina a partire da una nuova consapevolezza di sé nel mondo sia personale che professionale. **Ed è un percorso destinato a tutti coloro che si trovino in una fase di transizione professionale e vogliano lavorare sul proprio proposito** e su una visione prospettica della propria carriera orientata più in direzione di un impatto circolare (leggi: a livello individuale, di team, di sistema) che di performance lineare.

Ho voluto corredare questo libro di una struttura leggera e divulgativa, ma ricca di riferimenti per l’approfondimento e sguardi divergenti. Ogni tappa, ogni capitolo si compone di tre elementi:

- il mio punto di vista transdisciplinare e la sua riconduzione al percorso di vita personale e professionale con un affondo sui trend topic, a mio avviso, del futuro non solo lavoristico, ma anche delle organizzazioni e dei sistemi sociali;

- un'intervista-simbolo;
- una “cassetta degli attrezzi” – modelli, strumenti, riferimenti – da scoprire tra le pieghe e le pagine del libro per sviluppare e mettere alla prova la propria *fullgevity*.

Questo libro non contiene risposte.

Semplicemente perché, in tutta onestà, non penso di averne.

Di fronte ai colori cangianti di questo mondo complesso mi è tornato alla mente quel Guzzanti d'annata e il suo guru new age *Quelo* che ripeteva ai suoi spaesati seguaci: “La risposta è dentro di te. Però è sbagliata”.

La riflessione su questo tempo merita qualcosa di più delle solite polarizzazioni. Tra giusto e sbagliato, tra bianco e nero, tra dato e percezioni, tra fatti e convinzioni. Tra pieno e vuoto. C'è un “tra” che va attraversato, esplorato, esperito e *Fullgevity* vuole essere una bussola in questo esercizio di scoperta e attraversamento, una guida azionabile e al contempo riflessiva, sperimentale e al contempo analitica, da portare con sé e sfogliare al bisogno.

Parti leggero, se puoi.

Ma parti.



# Riprogettare

Oggi siamo intrappolati in un mondo creato da tecnologi per altri tecnologi. Ci è stato persino detto che *essere digitali* costituisce una virtù. Non è vero. Gli individui sono analogici, non digitali; biologici, non meccanici.

Donald Norman, 1999<sup>1</sup>

Questa nostra, inedita contemporaneità ci consente di espandere il significato di alcune parole oltre il loro naturale confine semantico.

“Progettare” è una di queste. Oggi non possiamo più progettare soltanto un edificio o una piazza, ma anche il “senso” della nostra esistenza, delle relazioni, dell’impresa e del lavoro. Una “progettazione di senso” orientata alla qualità della vita individuale, sì, ma anche in funzione di quella collettiva. Prototipare non la longevity, ma la fullgevity secondo un preciso Manifesto: il suo.

1. La citazione è tratta dalla prefazione del libro dell’autore *The Invisible Computer: Why Good Products Can Fail, the Personal Computer Is So Complex, and Information Appliances Are the Solution*, Cambridge: The MIT Press, 1999.

## Dall'umano all'umanità, la consapevolezza di una nuova direzione

Non è uno degli abitanti delle “zone blu”<sup>2</sup> del mondo. Eppure, a 87 anni compiuti e con la naturalezza che contraddistingue la sua comunicazione social, Don Norman ha scelto un post di LinkedIn per annunciare l'uscita del suo nuovo libro *Design for a Better World: How to create a meaningful, sustainable, and humanity-centered future* per MIT Press a inizio 2023. Psicologo e ingegnere, dal pensiero lucido e attuale, capace di un approccio divulgativo fondato su solide basi accademiche, Norman è tutto questo. Psicologia, usabilità, emozione, esecuzione sono i confini sempre aperti del suo ambito di esplorazione il cui obiettivo è quello di dimostrare continuamente il legame indissolubile tra le tre caratteristiche del buon progettare: **design, creatività, felicità**.

A partire dal suo *La caffettiera del masochista* – uno dei più importanti testi di design e psicologia, sulla buona (e cattiva) progettazione – fino ai più recenti sviluppi del suo pensiero con *Emotional Design*, Norman punta l'attenzione del progettare e riprogettare continuo sulla componente “human”. Così è stato fino all'annuncio del suo ultimo libro in cui si compie un passo ulteriore, **cioè lo spostamento del focus: dall'umano all'umanità**.

Stiamo quindi dicendo che il design “human-centered” e il design “humanity-centered” abbiano due significati diversi? Al capitolo 22 del suo nuovo testo (di cui ha condiviso con la sua community un assaggio in anteprima), Norman sostiene che esi-

2. Si definiscono “blue zones” o “zone blu” le zone del mondo nelle quali si registra un tasso di longevità mediamente più alto rispetto al resto del mondo. Nel suo libro *Lezioni di lunga vita. Le zone blu e i segreti delle popolazioni ultracentenarie* (White Stra, 2009) Dan Buettner, scrittore e giornalista per *The New York Times* e *National Geographic*, ne ha individuate quattro: la Sardegna, in Italia; Okinawa, in Giappone; Loma Linda in California e la Penisola di Nicoya, nel Costa Rica. Buettner scopre come queste popolazioni riescano a vivere meglio e più a lungo senza ricorrere a pillole, alla chirurgia o ai farmaci. Il loro segreto si cela nei comportamenti quotidiani: il cibo che consumano, le loro frequentazioni e la loro visione della vita.



stono delle differenze che vanno contestualizzate rispetto agli obiettivi del design e delle discipline di progettazione, obiettivi che si sono progressivamente estesi nel tempo e nello spazio. Secondo Norman, il termine “human-centered” – invero ancora molto in voga nei contesti sociali e nei modelli di business e di organizzazione nei quali si vuole porre l’accento sia sulla partecipazione sia sull’ascolto del mercato e dei suoi *stakeholder* – è stato sviluppato alla fine degli anni ’80.

All’epoca, l’attenzione era rivolta principalmente alle singole persone cui il design era destinato.

Quattro decenni dopo, l’attenzione sul singolo può e deve essere superata.

Basti pensare alle parole “impatto” ed “ecosistema”: se utilizzate e agite con cognizione ulteriore rispetto al mero tentativo di *greenwashing* da parte di imprese, organizzazioni e istituzioni, rivelano una maggiore sensibilità verso l’inclusione nonché una maggiore preoccupazione per l’impatto che prodotti, servizi, esperienze, persone determinano sull’ambiente di riferimento.

Ecco, allora, farsi strada il concetto che porta in sé una nuova filosofia del progettare, lo **humanity-centered design** che, a ragione, può quindi essere definito come la **sfida definitiva nella progettazione di prodotti, servizi, esperienze, spazi, organizzazioni per la prossima normalità**.

Laddove l’espressione “centrato sull’umano” dà un volto a un utente, mentre quella “centrato sull’umanità” espande questo punto di vista “al livello sociale ed ecosistemico fatto di questioni altamente complesse e interconnesse che il più delle volte sono aggrovigliate in grandi e sofisticati sistemi “causati dall’uomo”<sup>3</sup>.

Ed è stata l’onda lunga di questa ri-pensata prospettiva (guardata con la lente dei necessari bilanciamenti tra gli elementi cooperatori e quelli antagonisti presenti in ogni sistema complesso)

3. Tratto e adattato da “What Is Humanity-Centered Design?”, *Interaction Design Foundation*, 2022, pubblicato a gennaio 2022, disponibile online: [www.interaction-design.org/literature/topics/humanity-centered-design](http://www.interaction-design.org/literature/topics/humanity-centered-design).

che mi ha ispirata a traslare la riflessione su un piano di osservazione più esteso rispetto a quelli che ci hanno preceduti.

Mi piace pensare alle nostre organizzazioni, sia quelle sociali sia quelle professionali, come **spazi di complessità** la cui persistente progettazione secondo schemi consolidati ha dimostrato tutta la sua inefficacia. Sia a livello individuale che organizzativo, gli ultimi due anni ci hanno costretti a un significativo ripensamento del nostro “sistema operativo” in cui, improvvisamente, riprogettare il senso ci è sembrata l’unica strada percorribile; l’unica che valesse la pena ricercare tramite, al contempo, uno sguardo lungo, largo e profondo alle nostre vite e ai nostri ambienti sociali e organizzativi. Abbiamo cominciato ad andare oltre le questioni solo evidenti per concentrarci sui problemi principali dei quali abbiamo curato, per anni, solo il sintomo.

Entrare nelle case di colleghi, clienti, fornitori, conoscenti attraverso schermi e webcam ci ha indotti a concentrarci sulle persone più che sulle categorie e ad assumere un punto di vista sistemico. In questo modo ci siamo resi conto che la maggioranza delle complicazioni interne alla nostra “eco-struttura” sono dovute alle interdipendenze tra le sue molteplici parti.

**Ci siamo presi il lusso di farci delle domande.** Di testare e perfezionare continuamente i progetti e il senso del lavoro e delle relazioni grazie – inizialmente non senza paura – al coraggio di capire se tutto questo soddisfacesse davvero i nostri **bisogni di senso e prospezione**. Le frange degli “esploratori” e “ribelli”, dell’**umanocrazia** in senso ampio hanno dimostrato come individui e interazioni continuo più di processi e strumenti.

Quegli stessi “esploratori” e “ribelli” hanno svolto il compito al quale sono etimologicamente chiamati.

Il latino *exploro* ci parla di un’“indagine” che perviene alla “scoperta” tramite quel tipo di “sperimentazione” che si dispiega in una vera e propria “messa alla prova”.

Il “ribelle” è colui che “si oppone alla guerra” e cerca modelli risolutivi alternativi al conflitto sia esso interiore sia delle idee.

L’“esploratore ribelle” è colui che fa tesoro del suggerimento di Kevin Kelly “When crisis and disaster strike, don’t waste

them. No problems, no progress”<sup>4</sup> e lo mette a frutto cercando e progettando senso.

**Progettare e riprogettare senso orientandolo, nel tempo e nello spazio, alla qualità della vita e delle interazioni: questa è una delle ragioni per cui oggi, proprio oggi, ci sentiamo di costruire e sostenere il significato di “fullgevità”.** Siamo esseri analogici e biologici più che digitali e meccanici, in fondo. È come se, parafrasando ancora Norman, avessimo finalmente compreso che progettare le nostre vite, le nostre carriere e i nostri percorsi, abbia una componente:

- *viscerale*: azioni e reazioni emotive vengono prodotte automaticamente dal cervello in risposta allo “stare” in un determinato contesto;
- *comportamentale*: il focus sull’efficacia e sulle funzionalità di crescita e di fioritura trova il suo innesco nella relazione tra se stessi e il proprio ambiente;
- *riflessiva*, che è concentrata sull’impatto a lungo termine del mio essere e stare nel mondo, e quindi, più in generale, l’aderenza a propositi, scopi e valori al di là di vantaggi – reali o percepiti – di breve termine.

## **Siamo uomini o sdraiati? Tra Grandi Dimissioni e tang ping**

Viscere, comportamenti, riflessioni, sono alla base del fenomeno **Big Quit**.

E se è vero che un fenomeno può dirsi tale – e globale – quando si guadagna una pagina su Wikipedia, allora le Grandi Dimissioni sono un fenomeno destinato a permanere. L’idea concettuale è stata formalizzata da Anthony Klotz della Texas A&M University il quale aveva previsto che, al termine della pandemia

4. Kevin K. (2020), “68 Bits Of Unsolicited Advice”, *The Tecnum*, disponibile online: [kk.org/thetecnum/68-bits-of-unsolicited-advice/](http://kk.org/thetecnum/68-bits-of-unsolicited-advice/) (ultima consultazione: 3 ottobre 2022).

e a valle di una profonda valutazione delle rispettive carriere, un gran numero di persone avrebbe lasciato il lavoro determinando, così, un abbandono in massa. Dagli oltre nove milioni di dimissioni in 4.000 aziende globali, emergono due sostanziali tendenze: il tasso di “abbandoni” è più alto

- tra i dipendenti a metà carriera;
- nei settori tecnologico e sanitario.

In Italia il fenomeno non è da meno. Le rilevazioni de *Il Sole-24 Ore* riguardo al periodo compreso tra l’aprile e il settembre 2021 segnalano che 484.000 dimissioni si sono verificate da aprile a giugno, con un aumento del 37% rispetto ai primi 3 mesi del 2021, mentre nei 3 mesi successivi, da luglio a settembre, si è saliti a 524.000 “abbandoni”<sup>5</sup>.

Tuttavia, e al di là dei numeri, sono i nascenti movimenti sociali correlati a dare il senso delle peculiarità del fenomeno. È sempre Wikipedia a offrire massiva diffusione a un movimento definibile “social-native”, ovvero nato e cresciuto nella sua fase iniziale prevalentemente attraverso i social.

Si tratta del **tang ping**, che letteralmente significa “stare sdraiati”, uno stile di vita e un movimento di protesta sociale iniziato in Cina nell’aprile 2021 come rifiuto delle pressioni, da parte della società, al superlavoro: il riferimento è a quelle spinte basate soltanto sui criteri quantitativi e sull’orario, spesso oggetto di rifiuto da parte dei lavoratori perché considerate alla stessa stregua di una corsa impazzita verso il successo cui conseguono rendimenti e benefici sempre decrescenti.

Coloro che partecipano al tang ping scelgono, invece, di “sdraiarsi e superare le percosse” attraverso un atteggiamento di basso desiderio e indifferenza nei confronti della vita. Se il romanziere cinese Liao Zenghu ha descritto il tang ping come

5. I dati completi sono disponibili in Barbieri F. (15/12/2021), “The great resignation: italiani sempre più in fuga dal vecchio lavoro. Ecco perché”, *Il Sole-24 Ore*, disponibile al sito: [24plus.ilsole24ore.com/art/the-great-resignation-italiani-sempre-piu-fuga-vecchio-lavoro-ecco-perche-AEp0Oe2](https://24plus.ilsole24ore.com/art/the-great-resignation-italiani-sempre-piu-fuga-vecchio-lavoro-ecco-perche-AEp0Oe2) (ultima consultazione: 6 ottobre 2022).

un movimento di resistenza e il *New York Times* lo ha definito parte di una nascente controcultura cinese, significativamente il National Language Resources Monitoring and Research Center – istituzione affiliata al Ministero dell’Istruzione cinese – ha inserito quell’espressione tra i 10 meme più popolari e più ricercati nel web cinese nel corso dell’anno 2021.



**Figura 1 – Dalla sua pagina ufficiale Twitter, il *New York Times* lancia l’articolo sul fenomeno del tang ping dal titolo “These Chinese Millennials Are ‘Chilling’, and Beijing Isn’t Happy”. Il pezzo è stato pubblicato il 4 luglio 2021, per gli americani giorno-simbolo dell’indipendenza. Data casuale o invito a una riflessione più profonda?**

Le persone che partecipano al movimento – o, soltanto, se ne sentono parte – non sono socialmente isolate, ma si limitano a scegliere sia di ridurre le proprie ambizioni professionali ed economiche sia di semplificare i propri obiettivi: pur restando produttivi attribuiscono priorità alla salute psicologica rispetto agli aspetti più materialistici, peculiari del “modello di superlavoro” e più in generale del materialismo economico. Hanno combinato il concetto sottostante al movimento con quello di “**invo-**

**luzione**”, teoria sviluppata dall’antropologo americano Clifford Geertz. Opposto dell’evoluzione, o progresso, l’involuzione sottolinea l’assurdità di una competizione sempre crescente e priva di significato.

In altre parole, anche quando sei al massimo della tua competitività, è possibile ottenere ciò che vuoi attraverso il lavoro?

**La maggior parte delle persone che stanno cercando, attraverso il movimento, una risposta a questa domanda sono giovani professionisti cinesi.**

Una generazione “frutto” della massificata istruzione superiore in Cina. Se in passato coloro che avevano accesso all’istruzione superiore facevano parte dell’*élite* della società (circa il 15-20%), negli ultimi decenni si è assistito a un aumento delle istituzioni educative, sia pubbliche che private e il numero di laureati cinesi è aumentato. Nonostante la sua crescita, il Paese non è in grado di offrire, ai suoi giovani laureati, una quantità di posti di lavoro sufficiente a restituire, tramite il loro impiego, un senso all’investimento economico compiuto dalle singole famiglie perché il proprio figlio perseguisse quel livello di istruzione.

È una questione economica, una questione di status associato esclusivamente a leve quali reddito e tipologia di lavoro.

Quando, grazie alla viralità del movimento, la sua voce si è diffusa oltre i confini della Cina – nonostante un pesante lavoro di censura da parte del governo – i media occidentali hanno parlato del “**diritto alla pigrizia**”. Ma è davvero questa la richiesta?

Mi sono posta questa domanda qualche settimana fa durante una passeggiata con mio figlio Diego. Ci trovavamo a Roma – la nostra città, in Via del Corso, cioè a pochi passi da Palazzo Montecitorio. Stavamo camminando quando, a un certo punto, abbiamo visto un capannello di persone ferme senza un apparente motivo. Ed è stata proprio l’assenza di una ragione visibile che ci ha spinti a entrare nel capannello per, poi, vedere... qualcosa che non mi aspettavo affatto di trovare.

Un uomo, sui 50-55 anni, corpulento, camicia in stile hawaiano e pantaloncini fantasia era disteso su un lettino da mare e se ne stava tranquillo in quella posa, incurante delle persone intorno. Le quali, dal canto loro, avanzavano per lasciare un obolo

sotto il cartello che l'uomo aveva posizionato accanto al lettino e sul quale campeggiavano queste parole: "Pagatemi per non fare niente".

Già. "Pagatemi per non fare niente".

E le persone stavano intorno non soltanto per guardare questo campione di geniale e anticonformista sfacciataggine, ma per rispondere all'invito del cartello.

Ripensandoci, nei giorni successivi, mi sono chiesta se quell'uomo fosse l'incarnazione di quel "diritto alla pigrizia" rilanciato in occidente.

Ancora una volta, una lettura così semplicistica del fenomeno porterebbe a indagarne un sintomo, non la sua vera causa. In effetti, non esiste alcun collegamento tra le ragioni del movimento – come del resto di quelle del Big Quit – con il tema della pigrizia o della minor disposizione al sacrificio di Millennial e GenZ.

In fondo, le nuove generazioni chiedono di risolvere la questione *paradosso della performance vs paradosso del progresso* nell'unico senso sostenibile: essere valutati non già in base alla performance raggiunta, bensì al grado di progresso cui si è pervenuti. Chiedono che, nel concreto dispiegarsi dell'attività lavorativa, **il focus non sia più centrato sul giudizio, ma sull'apprendimento.**

Competenze, conoscenze, talento negli ecosistemi collettivi.

Dall'individuo al sistema dell'organizzazione per arrivare al network interno ed esterno a essa l'imperativo è: non lasciare nessuno indietro, ma anzi massimizzare il potenziale di adesione e di contribuzione di ognuno.

Sviluppare competenze, sì, ma anche allineare il purpose individuale a quello organizzativo: questo l'obiettivo chiave.

E anche ragione dell'inserimento, in chiave armonica all'interno di questo volume, dell'approfondimento seguente, che riporta l'apertura del mio contributo – dal titolo "Da ego-sistema a equo-sistema. Use Cases" – allo studio intitolato *Da Ego A Equo Sistema. Nuove forme per coltivare talenti e competenze* promosso da Bip Consulting SpA e pubblicato sul proprio sito il 29 luglio 2022, a cui si rimanda chi fosse interessato alla versione completa.

## **Approfondimento. Da ego-sistema a equo-sistema<sup>6</sup>**

---

Nel nostro contesto appare chiara la necessità di una evoluzione della prospettiva con cui storicamente ci si è avvicinati allo sviluppo di competenze, di potenziale e di talento nelle organizzazioni. In primis in termini di focus, ampiezza e interconnessione di conoscenze e competenze, e poi come periodo più florido per sviluppare e far fiorire il proprio talento. Ne è una testimonianza lo spostamento di percezione dell'importanza dalle *computable* alle *uncomputable* skills dell'ultimo decennio. Così come l'evoluzione dei modelli dal T-Shaped allo Z-Shaped, che focalizza maggiormente l'attenzione non solo sul mix di competenze tecniche e digitali ma anche sull'apprendere per propagazione, travasando tecniche e conoscenze da una disciplina all'altra. Ed infine, si pensi alla nuova tendenza nel coltivare il cosiddetto Perennial Mindset, che pone l'attenzione sulla learning agility, e più in generale sulla necessità di coltivare costantemente curiosità, adattività, propensione al futuro e al cambiamento. Oltre a questi aspetti, ce n'è un altro ben più interessante, che è diventato un punto cardine del nostro approccio e dei nostri progetti, legato all'ampliamento della prospettiva – da quella individuale e individualistica a una che vede al centro i concetti di knowledge sharing, interscambio, community, collaborazione non competitiva, che vengono massimizzati nella creazione di veri e propri ecosistemi fuori e dentro alle organizzazioni. Come John Nash, uno dei più grandi matematici del XX secolo aveva teorizzato nella sua teoria dei giochi e dell'equilibrio, che gli valse il Nobel, dal più pieno individualismo è opportuno passare a logiche comportamentali cooperative coniugando scientemente competizione e collaborazione. Se ognuno persegue una strategia individualistica e competitiva (egoistica, nel senso di Adam Smith) il risultato non potrà essere ottimale; al contrario, seguendo una strategia pianificata e coordinata, in cui il bene del gruppo diventa dominante, si otterrà il miglior risultato anche per i singoli apparte-

6. Canfarini A. (2022), “Da ego-sistema a equo-sistema. Use Cases”, in *Da Ego A Equo SISTEMA. Nuove forme per coltivare talento e competenze Bip*, 29 luglio 2022, pp. 36-46, disponibile online: [www.bipconsulting.com/wp-content/uploads/2022/07/Da-ego-sistema-a-equo-sistema.pdf](http://www.bipconsulting.com/wp-content/uploads/2022/07/Da-ego-sistema-a-equo-sistema.pdf) (ultima consultazione: 6 ottobre 2022).



nenti al gruppo. Si tratta, appunto, del rovesciamento della logica di Adam Smith.

Che cosa ha a che vedere tutto questo con le competenze e lo sviluppo dei propri talenti? Questo principio, così come quelli alla base delle organizzazioni sostenibili e inclusive, è oramai sempre di maggiore ispirazione nel ribaltare il semplicistico principio della competizione a tutti i livelli. Quella fra gli inoccupati per entrare nel mondo del lavoro, quella fra colleghi per fare carriera, così come quella fra organizzazioni per accaparrarsi i migliori talenti. Già da qualche anno stiamo sempre più assistendo, anche sollecitandola attivamente con le nostre progettualità, a una evoluzione di vision, tipologia di iniziative e orientamento dei percorsi di apprendimento di nuove competenze, che sono concepiti non più come interventi spot ma come vere e proprie strategie di *employability* che mirano a mantenere le persone in una condizione di spendibilità non solo nelle organizzazioni ma anche sul mercato.

E tutto questo si basa sulla creazione di ecosistemi all'interno e all'esterno dell'organizzazione, sostenibili ed equi. Quindi non solo ecosistemi, ma equo-sistemi. Equo-sistemi che comprendono l'importanza di creare ad esempio Academy interne che favoriscano lo sviluppo di reti formali e informali per agire sulla crescita diffusa delle competenze interne. Academy basate su azioni Human to Human, che consentono attraverso mentorship, comunità di apprendimento, challenge in team e l'identificazione di change agent interni di alimentare e favorire lo sviluppo di nuove competenze attraverso la condivisione di esperienze significative. Programmi di apprendimento guidati da un mantra: non lasciare nessuno indietro, ma anzi massimizzare il potenziale di adesione e di contribuzione di ognuno. Allineare il purpose individuale a quello organizzativo l'obiettivo chiave, oltre che sviluppare le competenze. Equo-sistemi che già a partire dal ciclo di studi dei giovani professionisti mettono in rete istituzioni, aziende, associazioni, start up e tutti i soggetti che collaborando mirano a far crescere le possibilità del sistema di prosperare. Difatti, l'*employability* è un lungo cammino che inizia prima dell'entrata nel mondo del lavoro. Così come metteva in luce Marchionne: "Non lasciate che sia qualcun altro a definire la vostra strada, costruitevi un percorso, seguitelo, accettate la sfida dell'ignoto e rischiate" (Sergio Marchionne al Meeting di Rimini

del 2014). Così come molti anni fa, Muhammad Yunus, Premio Nobel per la Pace, mi aveva detto, in una conversazione sulla sostenibilità del mercato del lavoro tenutasi al MAXXI di Roma, rispetto al fatto che ogni genitore, per fare la differenza, deve imparare a crescere figli capaci di creare lavoro più che di cercarlo. Un esempio è l'equo-sistema che abbiamo concorso a creare per la nascita di un partenariato pubblico-privato che ha coinvolto università, scuole, imprese ed enti locali per progettare, lanciare e gestire un ITS, Istituto Tecnico Superiore che offre percorsi formativi tecnici post-diploma altamente qualificati per sviluppare nuove competenze nell'area ICT, attraverso specifici percorsi formativi post-diploma a elevata specializzazione, co-progettati tra le imprese aderenti e il sistema formativo.

Altri esempi virtuosi di equo-sistemi sono le aziende che valicano i loro confini per coltivare la managerialità sollecitando sempre la dimensione delle reti formali e informali interne ed esterne alla singola organizzazione. Dalla prospettiva egoica del percorso di sviluppo individuale a quella di sistema in cui costruire non solo team che scambiano competenze, ma reti e community di competenze all'interno e all'esterno dell'organizzazione che favoriscano lo sviluppo della managerialità per cogliere le sfide future. Un esempio ne è la costruzione di network di imprese che, come Bip, abbiamo realizzato per coltivare la managerialità in una realtà sempre più ibrida, complessa e multiforme, che aveva l'obiettivo di uscire dall'autoreferenzialità del proprio mercato di riferimento, per la quale abbiamo lanciato iniziative di job shadowing (osservazione di un peer al lavoro) per promuovere uno scambio di valore reciproco fra manager ad alto potenziale di 10 aziende di settori diversi, che hanno condiviso diversi linguaggi, visioni, competenze, conoscenze, approcci e culture, creando scambi di alto valore professionale. O ancora l'equo-sistema che stiamo contribuendo a creare, mettendo in rete centinaia di organizzazioni, per favorire e promuovere l'occupazione femminile.

Il programma punta a favorire una strategia di azione corale tra le varie istituzioni, grandi aziende e associazioni partecipanti per agevolare e indirizzare i processi di inserimento lavorativo verso un orizzonte di equità, sostenibilità e qualità. O ancora la piattaforma digitale che mira a creare uno spazio di confronto e scambio di valore per aziende virtuose nel mettere in atto e