FILIPPO ZIZZADORO

FUTURO
ISTRUZIONI PER L'USO

Il fattore umano
nel mondo digitale

FrancoAngeli

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

FILIPPO ZIZZADORO

FUTURO

ISTRUZIONI PER L'USO

Il fattore umano nel mondo digitale

FrancoAngeli

Copyright © 2019 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.***

Indice

Prefazione, di *Fabio Napol* pag. 7

Introduzione » 11

1. Le origini del cambiamento » 13

2. Il *reskilling* » 15

3. Nuovi modelli organizzativi » 18

4. Come Amazon ha cambiato il mondo » 23

5. Nuovi scenari e nuove esigenze » 27

6. Leader e *disruptive innovation* » 34

7. Smart working e leadership a distanza » 46

8. Millennials » 50

9. Organizzazioni esponenziali » 57

10. Fattore umano e professioni del futuro » 65

11. Aziende senza capi » 85

12. L'uomo contro l'uomo pag. 98

13. Il contributo dell'uomo sarà sempre indispensabile » 103

14. Scenari realistici » 107

15. Intelligenza artificiale ed etica » 113

16. Conclusioni e atteggiamento verso il futuro » 119

Postfazione, di *Elena D'Onghia* » 121

Prefazione

di *Fabio Napol**

Il presente, il futuro e l'effetto Shibuya

Più cresco e più mi è chiaro l'obiettivo che vorrei prefiggermi per il futuro. Ci sono delle parole molto potenti che lo descrivono con molta semplicità: prendi in mano la tua vita e fanne un capolavoro.

Premetto una cosa, non è semplice. L'ho imparato dalla mia esperienza: le priorità attuali normalmente non ti portano esattamente dove invece saresti dovuto andare strategicamente. È troppo scomodo e difficile seminare oggi per raccogliere domani. Ma come sostiene mio padre, è proprio dove non si vuole andare che alla fine si deve correre.

Il mondo degli affari è la trappola perfetta da questo punto di vista: viviamo in una società che spesso impone ritmi sfrenati e spinge a volere sempre di più: *just do it*, tutto e subito, altrimenti sarà qualcun altro a farlo al posto nostro.

Tutto ciò mi risulta incredibilmente chiaro e naturale, la passione e l'amore per il lavoro le ho sempre avute dentro, fin da giovane. Ma alle volte mi piacerebbe utilizzare i talenti per dipingere un quadro ancora più bello della mia vita. Verrebbe facile pensare "Maledetto chi ha inventato il denaro!", ma non è questo il solo nocciolo della questione. È un problema di rispet-

* Business Process Improvement Manager di una multinazionale leader nel settore del fashion.

to ed equilibrio, tra presente e futuro, tra se stessi e gli altri, tra noi e la Natura.

Ma andiamo per ordine.

Una cosa è certa: per vivere bene il futuro è importante mantenere la mente aperta e imparare cose sempre nuove. Io sono un economista, empirico razionalista convinto, ma anche un po' turista ed un po' artigiano. Ho sempre adorato accompagnare praticità a tutto ciò che faccio, con una genuina curiosità che mi porta a trovare soluzioni creative ed innovative, ma concrete. Sperimentare, sperimentare, sperimentare. Vi confido però che, per quanto mi sforzi, quando sono in difficoltà mi affido o alla fede o ad un uso smisurato del mio sesto senso, che non mi ha mai tradito, anzi mi ha sempre dato quel qualcosa in più. È come un'ombra che mi accompagna ovunque per ripararmi dalle luci abbaglianti, di quelle che più tieni gli occhi aperti e peggio è… Ovviamente vi sto facendo ricorso anche adesso che devo parlarvi della mia prospettiva del futuro.

Personalmente sono sempre stato affascinato dal tema del futuro, soprattutto dal punto di vista dell'innovazione. Capisco lo scetticismo di certe persone, ma ritengo che non dobbiamo farci trovare impreparati dalle nuove tecnologie e dal nuovo modello di business su di esse basato che si sta inesorabilmente affermando, perché c'è il serio rischio per molti di risultare non adeguati e per molte delle nostre aziende di perdere quote di mercato o peggio ancora di essere "spazzati via". Il mio pensiero su questo aspetto è quantomeno rassicurante: non dobbiamo spaventarci, perché troppo spesso tendiamo a sottovalutarci. Digitale è bello! Il futuro è radioso se viviamo il presente nel modo giusto. Le dinamiche e le percezioni spazio-temporali sono cambiate: tutto è potenzialmente più semplice, immediato, ubiquo, personalizzato: va solo dosato e gestito in maniera equilibrata, per non rischiare "crisi di rigetto".

Per tutelare noi stessi, i nostri figli, le nostre aziende, non dobbiamo invece tralasciare un dettaglio molto importante: in che mondo vivremo? Forse dovremmo agire di più in termini di sicurezza e sostenibilità, più che predicare odio e separazione. E le tecnologie da questo punto di vista potrebbero rappresentare un'eccezionale opportunità. Sia individualmente che

come collettività, viviamo il presente con scarsa consapevolezza e lungimiranza. In altri termini, ritengo che non dobbiamo essere un branco di pecore che seguono la massa, troppo succubi dei luoghi comuni, del denaro e del capitalismo moderno.

A questo punto, mi piacerebbe fare un viaggio ispiratore verso un futuro roseo.

Vi è mai capitato di trovarvi ad un incrocio di una strada molto trafficata di una metropoli, in uno dei quartieri più *in*, che dovete attraversare ma vedete un muro di folla umana dall'altra parte che ha proprio intenzione di venire nella vostra direzione? Temendo magari di essere rimbalzati dal flusso di gente che vi viene incontro?!?

Ecco che arriva quello che definisco l'effetto Shibuya. Tu contro mille, forse centomila persone, che marciano ordinate e che sembrano esattamente sapere cosa fare e da che parte si deve procedere. Perché loro sono certi che è da quell'altra parte che si deve andare, come se ci fosse una destinazione unica per ciascuno di noi.

La vita alle volte è proprio così, bella ma con enormi contraddizioni. Più rifletti e più ti senti solo contro tutti, un po' impaurito, ma senti che quella dannata strada la devi proprio prendere, non sarà facile perché sembra più conveniente seguire il flusso di persone, ma senti che sarà un traguardo ancora più bello quando l'avrai raggiunto, perché dall'altra parte c'è quello che forse ti eri prefissato di essere: un semplice ragazzo ma con un cuore d'oro, alla faccia del denaro e del Re Mida.

In questo momento chiudo gli occhi. Forza e coraggio! Provo (ovviamente con beneficio d'inventario) ad attraversare il muro ed incamminarmi verso un nuovo percorso. Mi accorgo di non essere da solo, c'è un amico, Filippo, che una strada ce la indica con questo libro. La pecora blu è il segreto per gestire l'effetto Shibuya.

Introduzione

Da anni sono affascinato dal tema del futuro, mi piace cercare di capire il futuro del mondo, guardo film, leggo libri, intervisto persone, mi interesso insomma. Non poteva non entrare nei miei corsi il tema del futuro, viene fuori comunque, me lo chiedono, vogliono sapere il mio punto di vista. Così inizio a introdurre nei miei corsi le "persone" che hanno *cambiato il mondo* negli ultimi 20 anni ed è subito un successo. Molte alla fine di questo mio *film* escono e mi dicono: "Sai che mi sono spaventato"; altri mi dicono: "Adesso voglio saperne di più"; altri ancora: "Ma in Italia non accade!".

Dopo Torino, Milano, Genova, Treviso, Venezia, Roma e altre città dove il mio road show è passato: a questo punto non potevo non scrivere un libro. Ma non essendo mai soddisfatto, non mi bastava ripetere le cose che durante questi eventi ho trattato, mi sono sforzato di trovare dati, modelli e previsioni ulteriori con il prezioso contributo di Arianna Obinu, che da anni mi aiuta, nel capire non solo cosa accadrà nel futuro del lavoro, ma il principale obiettivo è stato di focalizzarci sul *fattore umano* nel mondo digitale. Non solo come cambierà la tecnologia, ma come cambieranno le persone verso le persone, la lotta dell'uomo contro l'uomo.

1

Le origini del cambiamento

Cambiamento e *velocità* sono i due concetti più in voga al giorno d'oggi. Ma cosa significa, in concreto, per un'azienda "cambiare"? Ed è possibile anticipare il cambiamento per arrivare preparati ad affrontare i mutamenti che il mercato ci pone davanti a noi?

Sfortunatamente non esistono veggenti né profezie, ma grazie all'esperienza maturata in trent'anni di carriera, che mi ha permesso di incontrare ma soprattutto di ascoltare moltissime persone e viaggiare conoscendo mondi totalmente differenti, ho maturato alcuni scenari probabilistici che permettono di anticipare il cambiamento, consentendo alle imprese di non farsi trovare impreparate al mostro della modernità.

La tendenza più comunemente attuata dalle aziende moderne è quella di subire passivamente la velocità con cui i mutamenti avvengono poiché, spesso, non si hanno le armi per affrontarli e questo non permette di capitalizzare al massimo i cambiamenti che il futuro ci propone.

Vediamo allora quali sono gli scenari che avverranno nel giro di poco tempo. Tempo e non anni, perché la velocità con cui il mondo è cambiato nel giro di un decennio è stata la più celere mai avvenuta, e nel futuro tutto sarà ancora più rapido: i cambiamenti, le percezioni, ciò che ci circonda.

La prima e più palese componente riguarda la *tecnologia*. Avvertita da ciascuno di noi, essa deriva dalle innovazioni inge-

gneristiche e robotiche che stanno prendendo il sopravvento in quasi tutti i campi.

Senza allontanarci troppo da noi stessi, se pensiamo agli acquisti online, all'immissione della carta di credito sul web, alla reputazione virtuale, tutto quello che oggi diamo per assodato, fino a ieri era fantascienza. Nonostante sembrino considerazioni scontate, se pensiamo a dieci anni fa, vivere con un oggetto che cucina al posto nostro, ad esempio, poteva essere una scena ripresa dal film *Total recall*.

Avendo illustrato quanto rapidi siano stati i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni, è ora possibile cercare di delineare il futuro che ci attende, non solo nei termini di "cosa" avverrà ma anche "in che modo".

Nonostante la tendenza a vendere o a essere acquistati da multinazionali estere continui da diverso tempo, sono ancora molti gli imprenditori italiani che preferiscono evitare contatti con l'esterno, sperando di rimanere in uno stato di equilibrio duraturo per decenni. Tale modalità è però rischiosa poiché molto spesso si finisce per scontrarsi con queste realtà e a quel punto trovare un punto di incontro, di dialogo, di reciproca utilità diventa difficile se il management "non parla la loro lingua".

Con questa frase non si intende il parlare inglese a livello professionale, competenza sempre più strettamente necessaria ma che in Italia si incontra ancora troppo poco da parte dei piccoli e medi imprenditori, ma anche se non si hanno competenze in marketing, economia e finanza si rischia di essere in balia degli acquisitori e tutto ciò che si è creato può allora essere stravolto e assoggettato al potere dell'investitore competente.

Come ci si prepara dunque al contatto con le potenze straniere?

2

Il *reskilling*

Questa domanda introduce la prima grande novità: il tema del ***reskilling*** e dell'***upskilling***. Il primo significa essenzialmente "imparare nuove abilità in modo da poter fare un lavoro diverso; la riqualificazione è la mossa intrapresa da organizzazioni in cui i dipendenti a lungo termine non sono più in grado di effettuare lo stesso lavoro modificato dall'introduzione di macchine o innovazioni. Il dipendente viene quindi spostato o licenziato per seguire un corso di *reskilling* e divenire nuovamente impiegabile alla fine del percorso formativo.

Il secondo concerne invece la capacità di riqualificare le proprie competenze e conoscenze, riabilitare alcune caratteristiche che ci appartengono e che oggi vanno tarate in base alle necessità del mercato. Esso riguarda il perfezionamento specifico, il potenziamento delle capacità di un dipendente.

Secondo il rapporto del McKinsey Global Institute[1], quasi un terzo dei dirigenti sente la necessità di rivalutare e aggiornare le proprie attuali competenze professionali. Per questo motivo, molte organizzazioni stanno responsabilizzando i loro dipendenti per migliorare la loro produttività tramite il *miglioramento delle competenze*, nel tentativo di ridurre la necessità di riqualificazione. Allo stesso modo, sempre più impiegati si stanno concentrando per realizzare i potenziali dividendi degli investimenti

1. https://difin.in/blog/difference-between-reskilling-and-upskilling/.

conseguiti nell'*apprendimento di nuove tecnologie* come l'automazione e l'intelligenza artificiale (*reskilling*).

Per fare questo è necessario conoscere le novità e gli andamenti, avere un occhio su ciò che succede all'esterno e, in base a questo, continuare ad aggiornarsi e formarsi su ciò che è necessario per mantenere la propria azienda a un livello competitivo. Parlando di competitività è fondamentale che essa sia riferita al sistema globale non solo in termini geografici ma soprattutto in tema di personale poiché sono i lavoratori il vero motore di essa e senza un'adeguata preparazione si rischia in ogni caso di fallire.

Un esempio di *reskilling* riguarda il rapporto con i sindacati: una competenza precedentemente molto *in auge*, fondamentale per le aziende, che permetteva non solo di salvare posti di lavoro ma addirittura di salvare l'azienda stessa. Tale abilità oggi ha perso il suo potere nel dialogo con l'azienda grazie alla minor incidenza di questo. Tale competenza, che prima garantiva un'occupazione, oggi non lo permette più ed è necessario allora dirottare il focus su qualità diverse che devono essere precedentemente strutturate prima di re-immettersi sul mercato del lavoro.

Se la necessità di aggiornare le proprie competenze è fondamentale oggi, lo sarà ancora di più in futuro: purtroppo, l'associazione tra invecchiamento e ridotta partecipazione all'apprendimento è uno dei risultati più consolidati nella letteratura sull'educazione degli adulti[2].

È quindi nel contesto dell'*invecchiamento della popolazione* che l'*aggiornamento* e la *riqualificazione degli adulti* assumono un'importanza notevole. In questo contesto, la formazione e lo sviluppo possono sembrare soluzioni ovvie. Al di là di ogni altra considerazione, i governi e le imprese in generale tendono a considerare positivamente la formazione continua e lo sviluppo come strumenti per migliorare la competitività e l'occupabilità. Nella maggior parte dei paesi le politiche pubbliche sostengono almeno formalmente il *lifelong learning* e sembra esserci un ampio sostegno pubblico all'idea che le persone possono e de-

2. Aldridge e Tuckett, 2005; Tuijnman e Boudard, 2001.

vono imparare lungo tutto l'arco della vita. Negli ultimi anni è aumentato l'interesse per il ruolo e i vantaggi dell'apprendimento per gli anziani.

Pertanto, in linea di principio, le politiche pubbliche per la riqualificazione dei lavoratori anziani dovrebbero inserirsi perfettamente in politiche più ampie per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e, più in generale, per la formazione della forza lavoro.

Ma accanto all'*upskilling* (arricchire le vecchie professioni di nuove competenze digitali) e al *digital reskilling* (formare i lavoratori alle nuove competenze digitali come la programmazione, il design, l'uso della tecnologia nelle attività più complesse), che costituiscono una necessità nel breve/medio periodo in un mondo del lavoro caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, sarà fondamentale accompagnare i lavoratori nello ***human reskilling***, ovvero nell'acquisizione o riscoperta di competenze "umane" come l'innovazione e la creatività, il pensiero critico e il problem solving, l'intelligenza sociale e l'affidabilità, che caratterizzano i lavori dove l'intervento umano resta prevalente, e nel potenziamento delle **meta-competenze**, ovvero quegli insiemi di competenze e attitudini come la flessibilità, la capacità di iniziativa e la leadership, che possono offrire un vantaggio occupazionale di lungo periodo perché costituiscono un vero e proprio cambio di marcia nella mentalità.

Benché la consapevolezza che la forza lavoro debba necessariamente essere formata alle nuove competenze sia ormai comune a tutti i settori e a tutte le industrie, le organizzazioni sembrano muoversi ancora dentro a vecchi paradigmi, sottovalutando che la profondità e la velocità dei cambiamenti portati dal digitale nel mercato del lavoro sono senza precedenti e richiedono nuove modalità, nuove visioni e, non da ultimo, nuove strutture organizzative.

3

Nuovi modelli organizzativi

Esempi di nuovi modelli, che consentono un vero e proprio cambiamento di mentalità, arrivano dagli imprenditori sociali che sono pionieri della nuova filosofia e trasformazione necessarie[1]. Alcuni di questi nuovi paradigmi riguardano:

- **visione strategica e coerenza**. Solo il 4% delle organizzazioni ha attualmente allineato i propri programmi formativi all'agenda digitale. Tra i principali obiettivi perseguiti, il reskill e l'upskill di alcune funzioni aziendali, soprattutto quelle più elevate. Ma pensare a come adattarsi a un mondo che diventa digitale significa definire la futura rilevanza di un'azienda, e questa è strettamente correlata a tutte le funzioni e a tutti gli individui dell'organizzazione. L'Ashoka Fellow canadese Frank Escoubes, con la sua tech-startup Bluenove, ha ideato un modello partecipativo online per catalizzare l'intelligenza collettiva e rendere tutti i dipendenti "ideatori di un mondo possibile". Bluenove lavora con multinazionali, organizzazioni pubbliche e governi per alimentare e sostenere il cambiamento a livello globale;
- **un approccio olistico**. In un mondo digitale in continua evoluzione, anche i programmi formativi devono evolvere costantemente. Oggi stiamo assistendo a un generale upskil-

1. https://secondowelfare.it/privati/aziende/la-sfida-delle-competenze-come-preparare-i-collaboratori-allera-dellautomazione-e-della-digitalizla-.html.

ling digitale di base, mentre sono quasi totalmente trascurate quelle meta competenze e competenze "nascoste" nelle persone, che sono fondamentali per attivare la responsabilità individuale verso un apprendimento continuo, lungo tutto l'arco della vita. Molti Ashoka Fellow lavorano per aiutare le persone a riscoprire le loro competenze nascoste. Il programma Lanzaderas, ad esempio, ideato dallo spagnolo José Marìa Pèrez, sostenuto recentemente anche da Google, accompagna i disoccupati nel reinserimento lavorativo, facendo leva su competenze imprenditoriali, teamwork, creatività.

Cambiare le attitudini delle organizzazioni e delle persone e rendere queste ultime *capaci di autogestirsi*. La "cultura" aziendale è comunemente considerata il principale ostacolo alla trasformazione digitale, soprattutto quando è trainata da leader che credono che l'approccio alla formazione digitale sia fine a se stesso. Nonostante ogni realtà possa dare la propria interpretazione alla costruzione di una cultura digitale, ci sono alcuni approcci comuni che dovrebbero essere implementati: a) adottare nuove modalità di lavoro "agile", dissolvendo le gerarchie e accorciando i cicli decisionali; b) diffondere la consapevolezza dell'importanza di un apprendimento continuo, creando strutture flessibili che consentono alle persone di scoprire e dare forma al proprio piano di sviluppo.

L'Ashoka Fellow olandese Jos de Blok ha adottato per la sua organizzazione di assistenza sanitaria Buurtzorg un modello organizzativo che rende autonomi i team di lavoro nell'organizzazione delle proprie attività. Questa modalità funziona, migliora il clima aziendale e la soddisfazione dei clienti;

- **scalare e coinvolgere tutti**. Formare i dipendenti a tutti i livelli, non solo il senior management. Se è corretto che il cambiamento e la nuova visione culturale partano dall'alto, non bisogna però fermarsi lì. Bisogna fare in modo che si propaghino a tutti i livelli aziendali, che tutti possano recepire e accogliere la volontà al cambiamento. Un tema critico che emerge, tuttavia, è il tempo che i dipendenti devono dedicare alla propria formazione, che spesso rappresenta tempo "rubato" alle normali attività lavorative. Sono pertanto privilegiati programmi che aiutano i dipendenti a svolgere