



G.COLOGNESI - M.DISTRATIS
S.GRECO - M.TUFANO

OLTRE IL LOCKDOWN

COSA È SUCCESSO, COSA ACCADRÀ

Prefazione di L. Falasco - E. Bellafiore

in collaborazione con Renault Italia e
ContaminAction University Tor Vergata

Sommario

Prefazione.....	2
Oltre il lockdown.....	2
Il fattore C: Innova(c)tion, Contamina(c)tion.....	4
Introduzione.....	5
2020: il grande cambiamento?.....	7
Generazione lockdown.....	8
Covid-19: la wake up call.....	9
Fotografia del lockdown.....	10
Foto numero 1 – Le Persone.....	10
Foto numero 2 – Il lavoro e le aziende.....	12
Foto numero 3 – Spazio e tempo.....	17
Cosa teniamo, cosa lasciamo?.....	18
Il Lockdown in numeri.....	19
Il futuro... presente.....	21
Scenari futuri.....	21
Professioni per il futuro.....	32
Quali competenze dovremo sviluppare?.....	36
Etica e Tecnologia.....	40
L'azienda che cambia.....	42
Conclusioni: 8+2 punti per cambiare.....	44
Ringraziamenti.....	48

Prefazione

Oltre il lockdown

Quella che vi accingete a leggere è la sintesi di una ricerca sui mutamenti individuali, aziendali e sociali indotti dal Covid-19, svolta da un team formato da studenti del Master Contamination dell'Università di Tor Vergata e collaboratori di Renault Italia SpA.

Strano connubio questo, ma non troppo.

Il Master Contamination e Renault Italia collaborano infatti da diversi anni, legati dall'intento comune di studiare e "fare" innovazione, nella convinzione che uno dei più potenti acceleratori del "realizzare il nuovo" risieda proprio nella contaminazione di esperienze, ambienti e idee differenti.

Per indagare ciò che era successo a noi tutti a partire dal 9 marzo 2020, il team ha scelto di intervistare 23 esperti (tra i quali, indegnamente, sono stato inserito) che, per professione e in diversi ambiti, si occupano del tema del cambiamento. È seguita una survey on line sui social, per raccogliere direttamente da una platea più vasta informazioni sull'impatto che il Covid-19 ha avuto nella vita di ciascuno.

Indagare il cambiamento, dunque, ma la prima conclusione della ricerca è che in realtà cambiamento non c'è stato.

Un adattamento, semmai, un rincorrere condizioni di vita improvvisamente, estremamente e rapidissimamente mutevoli, per cercare di ripristinare il più possibile lo *status quo ante*.

Come dice uno dei nostri esperti (Previ), "siamo stati flessibili, ma non plastici" e l'immagine utilizzata rende benissimo il concetto: come un ramo d'albero investito dal vento, ci siamo piegati, ma solo per ritornare alla posizione iniziale, non abbiamo veramente e plasticamente fatto nostra la mutata situazione in cui ci siamo trovati a vivere.

Eppure le condizioni c'erano.

È vero, oltre a imporre un prezzo pesantissimo di malattia e morte e a produrre uno shock economico senza precedenti, il lockdown ha messo tutto in discussione: l'essere persona, i rapporti sociali, il lavoro, le abitudini, la libertà di movimento e di frequentazione.

Ma insieme al dolore, c'era in molti di noi la voglia diffusa, un afflato quasi fideistico (*#andràtuttobene*) di poter cambiare in meglio noi stessi e la società, c'era la speranza di aiutarsi vicendevolmente a costruire un "new normal" migliore.

Più comprensione reciproca, riscoperta di sé stessi e degli affetti familiari, collaborazione, un diverso rapporto con il lavoro (smartworking, presa d'autonomia, creatività e ricerca di nuove soluzioni...), utilizzo spinto della tecnologia e del digital: il Covid-19 ha visto nascere anche una serie di elementi positivi, ma hanno purtroppo avuto vita breve.

No, non è andato tutto bene.

Come il ramo flessibile, tendiamo a riportarci nella posizione iniziale. Ritorna oggi un individualismo prepotente, la divisione dei ruoli in ambito familiare, decade lo spirito di collaborazione, il lavoro (se

mai è stato *smart*) torna alle logiche del controllo e del lavoro-fabbrica, la tecnologia riassume il ruolo di mero tramite di comunicazione.

Allora, cosa resta ?

Hope dies last..... rimane una speranza, che questa sia una fotografia scattata con un tempo d'esposizione troppo veloce, che il cambiamento sia *in fieri* e non abbia ancora avuto il tempo di compiersi.

Come ho scritto, il lockdown ha generato anche riflessione, i semi del cambiamento sono stati lanciati sul terreno dell'individuo, delle aziende, della comunità sociale.

Ora sta a tutti noi mantenere fertile il terreno: dobbiamo cogliere tutti gli spunti, ragionare per scenari possibili, elaborarli per creare un mondo diverso, un "new normal" in cui tutto cambi.

Ma veramente, stavolta.

Luigi Falasco (IS&IT Manager)

Il fattore C: Innova(c)tion e Contamina(c)tion

Nel presentarvi, con queste righe, lo scritto che state per leggere, voglio partire dalla lettera C. E non per fare riferimento al fatidico “fattore C” che nella vita e nell’azienda ha sicuramente il suo peso, ma qui non c’entra. La lettera C è quell’elemento che, in apparenza, è di troppo negli Innova(c)tion Day che Renault porta avanti da anni a rendere pervasiva l’innovazione in azienda; ed è di troppo in Contamina(c)tion University, realtà che fa del confronto tra mondi diversi il suo DNA. Ebbene “innovazione” si traduce con “innovation” e non con “innovaction”, parola inesistente; e “contaminazione” si traduce con “contamination” e non con “contaminaction”, parola inesistente. Eppure in quelle “c” in avanzo c’è il senso dell’una e dell’altra, dell’innovazione e della contaminazione: quel formarsi della parola “action”, cioè azione: qualcosa che da potenza diventa atto e rende concreta l’innovazione e feconda la contaminazione.

Non a caso, i mondi di Renault e di ContaminAction su questi temi camminano insieme da anni: ContaminAction University guarda all’innovazione per costruire percorsi di formazione che portino i giovani a inserirsi in azienda; mentre Renault trae dalla “contaminazione positiva” la linfa ad alimentare idee e trasformazioni.

E quanto leggerete nelle pagine che seguono è proprio frutto dell’azione congiunta tra università (ContaminAction) e impresa (Renault), un ponte che troppo spesso manca in questo paese a unire isole che hanno bisogno di essere collegate.

Come si fa a fare innovazione in azienda se non dando voce a tanti manager che la compongono? E al tempo stesso guardandola da fuori con gli occhi di chi ha deciso, dopo una laurea e alcune esperienze professionali, di fermarsi per formarsi in ContaminAction; sul digitale, ovvero su ciò che sta cambiando la vita di lavoratori e aziende: i “millennials” Gloria Colognesi, Salvatore Greco e Mauro Tufano hanno accolto questa sfida, sotto la sapiente guida della trainer e coach Mina Distratis e del General Manager IS/IT Luigi Falasco.

Quel che ne è venuto fuori è tutto da leggere, da studiare e da gustare perché rappresenta davvero una “best practice” su questo tema, quello della trasformazione di una grande azienda nel periodo in cui il mondo viene sconquassato dal Coronavirus e i profitti del settore automotive crollano a zero.

Una lettura in cui ritroverete quanto di più importante da cui partire quando parliamo di innovazione: l’Uomo, con le sue esigenze, peculiarità, sogni e paure. Perché l’Uomo è sempre il fine, la tecnologia un mezzo. Se non partiamo da questo assunto potremo solo ambire al progresso ma mai raggiungere lo sviluppo; motivo per cui mi piace usare l’espressione di “umanesimo digitale”, quella rivoluzione che in questo scenario mosso e cangiante auguro a ogni azienda di perseguire con coraggio, costanza e coerenza, tre parole che iniziano con quella strana lettera C.

Edoardo Bellafiore (Direttore ContaminAction University Tor Vergata)

Introduzione

“mentre scriviamo, tutto è già vecchio” G.C.

Quando abbiamo cominciato a scrivere questo report pensavamo di avere abbastanza elementi per descrivere il futuro ma ci siamo subito resi conto che rincorrevamo il futuro. Ogni volta che provavamo a descriverlo era già diventato passato. Abbiamo pertanto dovuto dotarci di lenti più potenti per guardare oltre l'emergenza e le difficoltà del presente; abbiamo dovuto mettere da parte le nostre convinzioni e paure, rimboccarci le maniche e cambiare prima di tutto il nostro approccio al presente: il mondo che verrà serve immaginarlo, sperimentarlo, sognarlo.

Viviamo una realtà in continua evoluzione che chiede un rapido adattarsi agli eventi e crea una frattura nelle nostre “abitudini” di vita, lavoro e pensiero. Non siamo ancora in una fase di cambiamento vero e proprio: stiamo solo assistendo a una accelerazione di fenomeni che già da tempo bussano alle nostre porte.

Questo report è la fotografia dei primi 7 mesi del 2020 (per non dimenticare, tra qualche anno, cosa a un certo punto è successo); questo report è una raccolta ragionata degli elementi per noi più importanti da tener presente quando si parla di cambiamento e di possibili scenari futuri.

Per fare ciò abbiamo selezionato e intervistato 23 esperti che per professione lavorano, in diversi ambiti, sul tema del cambiamento. Abbiamo lanciato una survey sui social per raccogliere informazioni su come le persone abbiano vissuto questo periodo di accelerazione e adattamento sia da un punto di vista lavorativo che personale; abbiamo analizzato un'azienda per capire in che modo si sia adattata e quanto di questo adattamento potrà diventare reale cambiamento.

Sia la fase di raccolta che quella di analisi dei dati sono state realizzate seguendo il modello Dig-Innova. Un modello per disegnare il cambiamento in atto lato persone, aziende e comunità, proprio per evidenziare il legame che esiste tra i vari elementi. Le persone devono sviluppare competenze digital e poter avere facile accesso alle risorse e agli strumenti digital. Anche le aziende devono sviluppare una dimensione digitale, rivedere contemporaneamente i processi, i flussi di comunicazione e le modalità di lavoro. Sia le persone che le aziende necessitano di entrare a far parte di una dimensione più alta: una rete dove ogni nodo è interconnesso a formare delle comunità di interesse e conoscenze. E' infatti nella comunità che si creano i presupposti di una contaminazione più ampia del contesto azienda e quindi stimoli per interpretare il futuro e prevedere azioni e strategie. Le prime tre variabili in connessione fra di loro, servono per accedere al futuro con un piano e immaginare scenari possibili.

Il report finale è stato organizzato in tre parti: nella prima analizziamo il contesto mettendo in evidenza contraddizioni, convinzioni e opportunità di un periodo. Nella seconda scattiamo tre fotografie (persone, aziende e lavoro, tempo e spazio) e nella terza parliamo di “scenari futuri”, nuove professioni e nuove competenze.

Il report è stato scritto a più mani, nel senso che abbiamo riportato in molti casi il punto di vista dei nostri esperti del cambiamento: ciascuno di loro ci ha fornito le chiavi di lettura di questo momento storico facendoci accedere ai fenomeni da diverse angolazioni. Il nostro compito è stato quello di organizzare tutto il materiale raccolto con le interviste in un'unica opera che fosse breve e di facile consultazione: non potevamo non citarli e non mettere a disposizione del lettore il loro pensiero.

La prima fotografia che abbiamo scattato è relativa alle **persone**, ai loro comportamenti, emozioni e modalità di pensiero. L'isolamento ha fatto emergere degli elementi importanti, degli spunti utili per capire le "potenzialità" su cui un cambiamento (futuro) può poggiarsi, e i "forti limiti" da tener presente e trasformare, all'occorrenza, in opportunità.

La seconda fotografia riguarda **lavoro e aziende** e focalizza lo sguardo sull'organizzazione e la comunicazione evidenziando le strategie adattative di alcune realtà aziendali.

La terza fotografia riguarda la modalità con cui le attività, prima delimitate in porzioni di **tempo e spazio** definite, tendono ora a mescolarsi e ricombinarsi in nuove forme.

Per muoverci nel presente e progettare il futuro dobbiamo sviluppare nuove competenze in grado di farci navigare a vista verso obiettivi chiari e comuni, anticipare le criticità, trovare velocemente soluzioni, allargare i confini mentali e fisici, creare connessioni. Noi non abbiamo la soluzione in tasca, possiamo solo dire che il presente lavoro, pensato durante il lockdown e realizzato nei mesi successivi, ci ha portato a maturare nuove convinzioni, la più importante delle quali è che non esiste un solo scenario per il futuro, ma esistono infiniti scenari. Siamo convinti che ragionare per scenari sia una modalità efficace per interpretare e mettere a confronto le diverse possibilità e per poter prendere, nel presente, le opportune decisioni che daranno direzione e impulso alle nostre azioni.

A chiusura di questo lavoro proponiamo una nostra riflessione sugli elementi che nel prossimo futuro determineranno il cambiamento. Isolare gli elementi, descriverli nella loro forma, ci aiuta a capire il nostro grado di preparazione al futuro e ci fornisce importanti spunti sulle azioni da intraprendere già da oggi.

2020: il grande cambiamento?

Non c'è stato nessun cambiamento, per lo meno non ancora. Quello a cui abbiamo assistito nel primo semestre del 2020 è stato solo un rapido adattarsi agli eventi, una frattura nelle nostre "abitudini" di vita, lavoro e pensiero che ha accelerato il verificarsi di fenomeni preesistenti, primo fra tutti l'utilizzo delle tecnologie digital da parte di quasi tutta la popolazione mondiale.

Le conseguenze di questa frattura e tutti i suoi risvolti (il cambiamento appunto) non sono ancora valutabili in quanto in corso. È come cercare di descrivere cosa succede al paesaggio durante il transito di un ciclone, rimanendo nel suo occhio.

Quello che oggi possiamo fare è fotografare il presente e provare a tracciare una linea di sviluppo futura, individuando gli elementi fondamentali di possibili scenari in cui il cambiamento si verifica veramente per diventare il *new normal*.

Parleremo quindi di cambiamento non in senso lato (duraturo e strutturale) ma di cambiamento adattativo, qualcosa di momentaneo, utile solo per affrontare l'incertezza e costruire un contesto temporaneo (di transizione) nell'ambito del quale muoversi e definire azioni.

Una cosa è certa, il primo semestre del 2020 ha messo in evidenza l'impreparazione del nostro Paese (di tutto il mondo) nell'affrontare e gestire fenomeni complessi ed esponenziali. Ci siamo trovati impreparati, in balia di costrizioni "necessarie" per affrontare l'emergenza che hanno avuto una ricaduta sulla vita delle persone, le relazioni e l'economia, la cui durata e entità sarà possibile misurare solo nei prossimi mesi.

Generazione lockdown

Quando fra qualche anno apriremo il libro di storia, probabilmente leggeremo di noi come della *“generazione lockdown”*. Una *“generazione senza posto fisso di lavoro, senza posto fisso all’interno della società”* [Fusacchia]. Questo fenomeno è stato accelerato dal lockdown, non è stato il lockdown a generarlo.

Secondo gli economisti, vivremo un periodo caratterizzato da una grave recessione e da un alto tasso di disoccupazione a livello globale. La fascia a essere più colpita sarà quella dei giovani, una generazione controversa, obbligata a reinventarsi avendo a disposizione vecchi modelli culturali e di sviluppo, che si trova davanti un Paese da far ripartire, fortemente indebitato. Come fossimo stati in guerra, ma *“la guerra”*, dice Fusacchia, *“era diversa... qui non c’è il cattivo a cui stare attenti. Questa roba ha un impatto che ancora non si è capito. Per capire cosa sta succedendo occorrerà guardare le reazioni dei bambini di 3-7 anni nei prossimi mesi. Questo lockdown avrà importanti ripercussioni sulla nostra struttura antropologica”*. Dovremo abituarci a *“correre dei rischi per riuscire a ricostruire una base minima di opportunità”*.

Questa generazione, non avendo la possibilità di lottare contro un nemico preciso e trovandosi sempre più di frequente in situazioni di emergenza, corre il rischio di ritrovarsi a dover gestire situazioni complesse con un atteggiamento di *“pura passività”* in cui il desiderio di *“ritornare alla normalità”* avrà la meglio su qualsiasi tentativo di evoluzione.

Per uscire da quest’impasse *“abbiamo bisogno di consapevolezza e la consapevolezza nasce solo dalla conoscenza”* [Rina]. Secondo Orsini *“è arrivato il momento di non raccontarcela più e iniziare a educare i nostri ragazzi dicendo che è difficile ma è possibile”*. Ci parla della *“livella di Totò”* per sottolineare che stiamo vivendo un momento *“zero”* in cui grazie alla *“livella internet”* abbiamo tutti quanti, in questo preciso momento storico, la medesima opportunità.

Per approfittare di questa opportunità e trasformarla in occasioni concrete di evoluzione, abbiamo bisogno che persone, aziende, comunità e istituzioni lavorino insieme per creare le basi di un nuovo futuro.

In particolare, è necessario che i giovani maturino consapevolezza storica e collettiva e comincino a diventare i protagonisti del loro futuro: dal ‘78 al 2001 pochi eventi importanti hanno richiesto l’attenzione di tutta la popolazione mondiale, invece *“oggi non passa settimana senza che sia successo qualcosa di epocale”* [Fusacchia].

Covid-19: la wake up call

Il fenomeno che abbiamo vissuto (e per alcuni versi stiamo ancora vivendo) può essere considerato una grande *wake up call* in quanto ci ha portati a rimettere in discussione alcune consolidate convinzioni. Gli elementi di questa *wake up call* possono essere così riassunti:

Il mondo può cambiare da un momento all'altro, *“è qualcosa che ha sconvolto un po' tutti perché ci aspettavamo un mondo piuttosto lineare. È successo da un momento all'altro ed è successo in tutto il mondo”* [Bellafiore]

È necessario ragionare per scenari possibili tenendo presente che *“ciò che è improbabile può diventare possibile”* [Orsini]

Siamo esseri protesici, *“la nostra vita è ancorata alla tecnologia da quando abbiamo scoperto di poter costruire e utilizzare “protesi”. Essendo esseri protesici la tecnologia ci appartiene. Un PC non è più tecnologico di un alfabeto”* [Previ]

È necessario rivedere le politiche di sviluppo economico, *“non è possibile continuare a ragionare in un quadro di sviluppo senza limiti”* [Iaione]

Possiamo vivere in armonia con l'ambiente che ci circonda, *“questa vicenda ha creato una situazione senza precedenti con benefici visibili per l'ambiente e la vita in città: strade vuote, no intasamenti, aria pulita, ...”* [Butera]

Possiamo lavorare e vivere ovunque, *“se uno si porta dietro la sua fabbrica, il suo piccolo ufficio, può lavorare ovunque”* [Previ] e il lavoro si trasforma in *“lavoro ubiquo”* [Butera]

Il pensiero unico è pericoloso, *“Siamo stati testimoni della prepotenza dei media dei quali fanno parte i social network [...] abbiamo dovuto subire la mediazione tramite un sistema che ci ha impedito autonomia di pensiero e riflessione negandoci la possibilità di offrire un contributo relativo alla maturazione di un punto di vista che avrebbe potuto porre delle domande”* [Previ]

Fotografia del lockdown

Nei mesi del lockdown due aspetti sociali sono stati più evidenti di altri:

la tecnologia ci ha salvati da uno stato di isolamento totale consentendoci in molti casi di ripensare le attività in chiave virtuale e il digital è uno strumento potente che può appianare le disuguaglianze ma anche crearne altre. La Cinti sottolinea a tal proposito che, lato scuola, *“solo il 50% è riuscito a fare le lezioni a distanza, l'altro 50% ha registrato un deficit di apprendimento.”* [Cinti]

Le reazioni delle persone e delle aziende, nei primi 6 mesi del 2020, possono essere classificate in:

Wait: chi è rimasto immobile a guardare, aspettando che il momento passasse e ritornasse la normalità;

Fit: chi, nell'attesa di una normalità (nuova o vecchia che sia), si è adattato continuando a svolgere la propria vita in un contesto differente, con mezzi differenti

Build: chi ha interpretato il contesto e, nei limiti delle nuove regole, si è organizzato rapidamente sfidando i propri limiti e aguzzando l'ingegno

Foto numero 1 – Le Persone

La prima fotografia che abbiamo scattato è relativa alle persone, ai loro comportamenti, emozioni e modalità di pensiero. L'isolamento ha fatto emergere degli elementi importanti, degli utili spunti per capire le “potenzialità” su cui un cambiamento (futuro) può poggiarsi, e i “forti limiti” da tener presente e trasformare, all'occorrenza, in opportunità. Di seguito, con l'aiuto dei nostri esperti, elenchiamo i principali elementi emersi.

Priorità e concretezza - L'incertezza della crisi ha generato concretezza: *“le persone si sono concentrate sul quotidiano, hanno rivisto le priorità in base agli eventi, si sono adattate nell'utilizzare nuovi modi di interagire, hanno reinterpretato il proprio rapporto con il tempo”* [Desmoulins].

Tempo introspettivo - Quando il tempo non è occupato dalla frenesia delle “cose da fare” e dalla routine di ogni giorno, diventa un valido aiuto per ripensare a sé stessi, alla propria vita e priorità. *“Tutti quanti abbiamo dovuto confrontarci con noi stessi non potendolo fare più con gli altri: tutti ci siamo conosciuti un po' di più, abbiamo avuto modo di pensare a noi stessi, a come si svolge la nostra vita, le nostre relazioni, al modo di rapportarci agli altri”* [Falasco]. Il tempo in tal senso è un alleato del pensiero e della vita, in grado di orientare le azioni verso i propri valori. Il tempo è ricchezza e solo chi ha interessi profondi è in grado di beneficiarne.

“Ci sono persone che hanno vissuto male questo periodo perché lo hanno vissuto come limitazione. Ne vedevano solo i limiti: vivevano questo cambiamento come non poter fare più alcune cose e si innervosivano ancora di più. Chi invece ha approfittato per prendersi cura di sé, ne è uscito arricchito” [Falasco]. Possedere la qualità di *“vivere bene con sé stessi e con gli altri”* ha aiutato a adeguarsi a una vita diversa in presenza di limitazioni e ha dato l'opportunità di *“pensare e ripensare alla propria esistenza, i propri valori, a ciò che conta di più nella vita di ciascuno”* [Falasco].

Cambiamento di mentalità - Reinventarsi (lavoro, relazioni e vita in generale) utilizzando nuove modalità, è solo la parte più pratica di un processo che ha richiesto un cambiamento di mentalità: *“mettersi in gioco e esser flessibili per ripartire e non cadere nella sorpresa paralizzante [...] occorre rimanere aperti e flessibili per cavalcare l'onda”* [Giuffredi].

Reinventare le abitudini - Una volta capito che la situazione di isolamento poteva essere duratura, le persone hanno cercato di reinventare la propria vita in digitale, ricreando le proprie abitudini e attività attraverso l'utilizzo di nuovi canali, eliminando di fatto i confini della propria abitazione.

“Abbiamo dovuto tutti sviluppare delle capacità di autonomia e adattamento alle condizioni mutate: dalle cose più banali (come mi organizzo per il bucato, la spesa, etc.), a nuovi modi di organizzare la vita professionale (come essere efficienti e produttivi) [...], abbiamo sviluppato un nuovo punto di vista mentale” [Falasco].

Socialità - Le persone hanno dovuto ingegnarsi per ricreare, velocemente, un contesto di socialità all'interno del “new normal”. L'individuo si è sentito *“isolato, circoscritto a sé stesso. La messa a disposizione di strumenti adeguati ha consentito di uscire dall'isolamento”* [Leo].

Adattamento al contesto - Il lockdown e la necessità di ricreare velocemente un new normal momentaneo, hanno messo in evidenza un divario importante tra due tipologie di persone: *“persone che subiscono il cambiamento e sono costrette a cambiare e persone che tendono a programmare il cambiamento e a migliorarlo. Il Covid ha diviso in maniera molto forte queste due realtà. Ha obbligato le persone a fare riflessioni reali”* [Ferrari].

Questa disparità di atteggiamento è determinata dal contesto in cui sono inserite le persone: *“coloro che erano inseriti in un contesto più connesso, veloce e rapido hanno affrontato in maniera più semplice questo cambiamento anche se forzato [...] l'atteggiamento verso la positività anche nei confronti degli eventi più spiacevoli e difficili, sta aiutando nel passaggio”* [Camillo].

Tra le categorie, *“i bambini sono stati quelli che hanno sofferto di più ma, contemporaneamente, hanno anche avuto la capacità di adattarsi meglio. È dura in una età adolescenziale e infantile non avere socialità, non poter andare a scuola”* [Iaione]. Se da un lato infatti hanno potuto godere a pieno titolo della vicinanza dei genitori, dall'altro hanno avuto meno contatti con i loro coetanei.

Un'altra categoria che si è adattata in fretta sono i cosiddetti *“mentalmente e culturalmente attrezzati”* [Rina] ossia persone che avendo nella loro vita coltivato degli interessi si ritrovano durante il lockdown ad avere più tempo da investire nei loro interessi.

Un'altra categoria sono le persone *“abituato a improvvisare, come le donne, gli imprenditori e gli artisti creativi”*. In particolare, *“gli imprenditori di prima generazione sono più abituati ad affrontare le criticità: è arrivata la pandemia, mi metto sull'onda e faccio surf”* [Fusacchia].

L'adattarsi al new normal è dipeso anche da *“quanto la tua vita era felice già prima [...] quanto eri felice insieme alla tua famiglia”* [Rina]. Il lockdown *“ha enfatizzato situazioni preesistenti andando a potenziare sia tutto ciò che c'era di buono, sia tutto ciò che andava meno bene”* [Rina]. Ogni cambiamento di abitudine crea un trauma, *“è più facile rimanere nelle cose che si conoscono. Ma il trauma è stato propedeutico e necessario per arrivare a un nuovo equilibrio, a una nuova consapevolezza [...] che tante cose si potessero fare in maniera diversa”* [Morreale].

Social Divide e digital Divide - I giovani, rispetto a una popolazione via via più anziana, sono sicuramente più portati a utilizzare gli strumenti digital, unico ponte, nell'isolamento, verso l'esterno e la socialità extra familiare: *“I giovani sono quelli che traggono maggior beneficio da questo momento sia per l'uso di tutti gli strumenti digitali sia perché hanno una forza d'animo che, data l'età, gli permette di reagire e di andare avanti”* [Rina].

Ci troviamo davanti a un gap generazionale di grande portata dettato dalle tecnologie digital: *“vecchi che trovano tutto nuovo e giovani che non trovano nulla di nuovo”* [Segrado].

Nella categoria adulti, *“le donne, soprattutto madri, sono state molto più gravate da tutto questo. Da un lato l'abbattimento dei tempi, dall'altro la somma degli obblighi di lavoro con quelli familiari. Ho l'impressione che hanno dovuto esercitare una maggiore capacità di adattamento rispetto agli uomini. C'è un divide sociale che deve essere considerato”* [Iaione].

Foto numero 2 – Il lavoro e le aziende

All'improvviso, il 9 marzo 2020 tutte le aziende si sono dovute riorganizzare, scoprendo che *"si può lavorare e farlo bene anche se non ci si vede fisicamente"* [Falasco].

Il lockdown ha colpito in maniera indistinta tutte le aziende con esiti più o meno gravi e immediati. Secondo Leo è possibile distinguere le aziende in tre grandi gruppi in base alla reazione del loro business al lockdown:

1. Aziende che hanno convertito velocemente la propria produzione
2. Aziende che hanno adattato i propri processi al contesto (es. il retail alimentare)
3. Aziende che si sono dotate di piani di intervento ad hoc sfruttando la loro presenza in nazioni differenti. Le multinazionali sono state agevolate dal fatto di *"avere "sonde" in varie nazioni che hanno intercettato questi fenomeni su scala globale e hanno reso possibile orchestrare il lavoro su scala globale. Hanno avuto un vantaggio competitivo perché hanno dovuto sperimentare la pandemia e le soluzioni in posti e tempi diversi e quindi hanno potuto adattare le soluzioni prese in tutti i Paesi. Hanno sviluppato degli anticorpi, si sono adattate e poi hanno diffuso in altre regioni. La caratteristica fondamentale a livello di gruppo è questa capacità di adattamento ad affrontare in maniera collettiva situazioni di crisi attraverso lo scambio di informazioni. È una sorta di resilienza"* [Leo].

Butera ci propone un'altra distinzione per capire meglio il fenomeno del lockdown nel comparto impresa. Ci consiglia di focalizzare lo sguardo sulle due variabili "organizzazione" e "spazio", e distinguere 4 tipologie di aziende:

lavoro materiale (come può essere per esempio spostare dei pacchi, molto legato al luogo in cui l'attività si svolge, la cui organizzazione del lavoro si basa sulla presenza fisica)

lavoro intellettuale (professore, commercialista, consulente, esperto in logistica... già da tempo svolgono un lavoro a distanza. L'organizzazione del lavoro è quella professionale)

lavoro direzionale (è possibile svolgerlo ovunque)

ufficio fabbrica (è legato allo spazio dal sistema di organizzazione e controllo fatto di mansioni e controlli visivi)

La prima tipologia, secondo Butera rappresenta il 20% dei casi, le altre 3, l'80%.

Il problema durante il lockdown è stato proprio cercare di organizzare l'home working per i lavoratori dell'ufficio fabbrica: *"l'ufficio fabbrica è un sistema obsoleto che va ripensato e riorganizzato"* [Butera]. È questo un processo già in corso da diversi anni, ma è lento e soprattutto demandato alle tecnologie. Invece, come sostiene il prof. Butera, *"occorre riorganizzare i sistemi sociotecnici in cui tecnologia e organizzazione siano ben integrate fra di loro. Le persone devono poter lavorare in comunità di interessi orientate ai risultati. [...] Le tecnologie che dovrebbero aiutare questi sistemi sociotecnici evoluti sono spesso disegnate per burocratizzare e irrigidire i processi"*.

In qualche modo le misure di distanziamento sociale imposte dal lockdown e il conseguente home working hanno spinto verso questa direzione creando in alcuni casi gruppi di lavoro "comunità" all'interno di sistemi sociotecnici improvvisati in cui le persone si sono sentite responsabili delle loro attività e risultati. E questo è accaduto anche negli uffici fabbrica.

Spostando l'attenzione sulla variabile "lavoro", anche in questo caso si sono verificate situazioni molto diverse: c'è chi ha perso il lavoro, chi è stato messo in cassa integrazione, chi ha perso il lavoro per diversi mesi, chi ha continuato a lavorare in situazioni di estrema paura e tensione.

Tutti comunque abbiamo dovuto fare i conti con lo spazio e il tempo a disposizione. Il fenomeno più rilevante è che *"8 milioni di persone non sono andate in ufficio o in stabilimento e hanno lavorato da"*

casa. Abbiamo assistito al più macroscopico dei fenomeni legato alla localizzazione del lavoro che ha avuto una ripercussione sull'organizzazione del lavoro e della vita" [Butera].

Secondo Bellafiore, da un punto di vista lavorativo, si sono verificate le seguenti tre forti implicazioni:

- lo spazio di lavoro non coincide più con la presenza. All'inizio del 2020 poche aziende avevano adottato l'home working (e ancora di meno lo smart working). Le principali difficoltà erano dovute a questioni sindacali, assicurative, organizzative e di metodo di lavoro.
- l'online ha drasticamente cambiato la relazione tra le persone all'interno delle organizzazioni e, all'interno del mercato, tra le organizzazioni e i clienti.

La nuova modalità di lavoro non ha (per il momento) determinato una trasformazione nei modelli: tecnologie agili, manager particolarmente empatici e capaci di coordinare team distanti le cui persone, non potendo essere controllate, sono valutate per obiettivi. Come sottolinea Ezran, c'è una differenza tra *"usare un tool per sopperire alla distanza fisica e lavorare in modo efficace ed efficiente! Occorre formare i collaboratori a un corretto uso dei tools e contemporaneamente formarli a lavorare in modo efficace ed efficiente"*.

Bertola, prendendo spunto da quello che è mancato durante l'isolamento, ci offre un altro utile punto di vista che riguarda due tipologie di lavoratori: lavoro dipendente/in team e lavoro imprenditoriale. *"Nel primo caso è richiesto ai Manager un comportamento diverso: chi gestisce un team in remoto deve avere più fiducia nelle persone perché non ha più la possibilità di controllarle, deve essere più vicino alle persone e quindi organizzare deliberatamente momenti di contatto sia con l'intero team sia col singolo individuo"*. In sostanza il manager deve essere in grado di ricreare volutamente dei momenti di confronto e scambio che prima avvenivano naturalmente in maniera informale *"andando a prendere un caffè, o accorgendosi di un collega in difficoltà o che magari non è dell'umore adatto [...] Il rischio è che le persone si sentano abbandonate [...] che le interazioni siano solo lavorative senza chiedere al proprio collaboratore come va e andando subito all'esigenza"*.

L'atteggiamento degli imprenditori invece è stato duplice: *"da un lato abbiamo quelli che si sono rifiutati di reinventarsi, hanno fatto il minimo indispensabile e ora aspettano che le cose tornino come prima. Dall'altro invece abbiamo gli imprenditori che si sono reinventati e lo hanno fatto in maniera veloce e/o hanno utilizzato questo momento come opportunità formandosi al mondo dell'online, come se si stessero preparando a una nuova era"* [Bertola]. A questa seconda tipologia appartiene l'imprenditore che non si lascia spaventare e quasi per istinto di sopravvivenza, come fosse un giocatore in borsa, *"avverte nell'aria i cambiamenti, li fiuta, e mette in atto delle nuove strategie"* [Rina].

Gli elementi più evidenti della fotografia "lavoro e aziende" sono riassunti nei punti seguenti.

Apprendimento accelerato – Sia l'azienda che il lavoratore hanno dovuto fare i conti con nuovi modi di fare: organizzare, lavorare, relazionarsi. Le aziende *"hanno dovuto imparare a fare business in maniera diversa: vendere online, trovare clienti online, gestire processi di comunicazione in maniera digitale. Le PMI, che rappresentano il 98% delle aziende italiane, in questi quattro mesi hanno imparato a ricevere ordini su internet via mail, tramite app, hanno imparato a fare pagamenti digitali semplici e, in alcuni casi, con sistemi che fanno pagare direttamente tramite Whatsapp, abbiamo visto nascere il pagamento su Facebook, ..."* [Camillo].

A molti lavoratori è stato chiesto di cambiare completamente e velocemente la propria attività lavorativa per far fronte a quello che il momento chiedeva: *"una serie di persone sono state impossibilitate a lavorare in ufficio e, lavorando da casa, hanno dovuto concentrarsi su altri lavori, si sono dovuti reinventare in attività on-line, perché questo diventa il canale preferenziale dei clienti per*

contattare l'azienda. Il cliente chiama il call center, scrive nelle chat, etc... e il personale adibito a queste funzioni si trova in sovraccarico e quindi può essere richiesto a una parte del personale che ha fatto un lavoro X di fare un lavoro Y e di impararlo in poco tempo adattandosi senza discutere” [Bertola].

Trovare l'alternativa – Di fronte a una situazione inaspettata e con un modello non più percorribile, le aziende sono andate alla ricerca di una *alternativa* momentanea: *“non si cambiano i processi per reagire a una situazione critica, più che altro sono state create delle task force per affrontare delle tematiche specifiche come le misure di sicurezza, la relazione con il cliente...” [Leo].*

“Molte imprese si sono lasciate andare al fatalismo altre invece si sono chieste come mi reinvento [...] emozione, esperienza e pubblica relazione molte aziende e lavoratori la sanno vivere solo in una dimensione analogica e si sono trovati spiazzati [...] forse non hanno neanche trovato gli strumenti giusti e non so se il mercato offre delle soluzioni alternative al non poter fare affidamento all'open house, alle fiere, al viaggiare, ...” [Di Nardo].

Altre aziende hanno osato sperimentarsi su fronti diversi accelerando progetti già da tempo in cantiere o implementando idee al volo, cercando di adottare una modalità di pensiero tipico delle startup. Falasco per esempio ci fa notare *“in 10 giorni abbiamo messo in piedi un sistema di video chat per mettere in contatto i clienti, che stavano a casa, con venditori, che stavano a casa. Poi abbiamo cambiato i processi di vendita delle auto e i processi di riparazione e assistenza delle auto. Abbiamo cambiato tutta la modulistica adattandola a un processo virtuale che va sotto un'altra normativa per portare un'auto a riparare senza avere nessun contatto fisico in accettazione”.*

Secondo l'approccio jugaad di Previ, *“le imprese più interessanti sono quelle che si sono messe alla ricerca di modelli altri: invece di servirsi del tempo cronometrico come strumento di valutazione della prestazione hanno provato a inserire tentativamente altri strumenti. Difficile, ma la strada è quella”.*

E ora che i clienti hanno sperimentato l'alternativa (nella comunicazione e nei servizi offerti dall'azienda) sarà difficile dissuaderli *“i clienti hanno sperimentato la comodità dei servizi on line: c'è la possibilità di poter interagire dalla propria abitazione senza spostarsi”.*

Remote working – Per capire meglio il fenomeno del *remote working* e il suo impatto presente e futuro, Butera ci consiglia di classificare i lavoratori in base a *“tipo di lavoro, tipo di azienda, tipo di spazio abitativo, tipo di distanza e grado di autonomia”.*

In linea di principio *“c'è chi è molto contento perché non ha dovuto viaggiare (pensiamo a chi vive in una grande città o alla periferia) e non ha avuto problemi nell'adattarsi in quanto “ha una situazione abitativa sufficiente (un posto per lavorare in casa); non ha bambini rumorosi, familiari a carico; ha un lavoro professionale già impostato per obiettivi e controllo dei processi” [Butera].* Probabilmente nel prossimo futuro per questi lavoratori sarà possibile *“continuare con il lavoro da remoto, al massimo si potrà prevedere un'alternanza tra lavoro da remoto e in presenza”.* C'è invece chi soffrendo l'adattamento (perché il suo è un lavoro da “ufficio fabbrica”, non ha spazi sufficienti per organizzare il lavoro costantemente interrotto dai familiari, non ha una linea internet performante) *“non vede l'ora di tornare al passato”.* Ci sono molte imprese che ignorano quest'ultimo punto e affermano che si può continuare così o al più alternando lavoro da remoto e in presenza.

La smaterializzazione del lavoro e l'abilitazione all'utilizzo delle tecnologie dell'on line hanno eliminato drasticamente le trasferte generando, da un lato, una diminuzione dell'inquinamento, dall'altro un aumento esponenziale del numero degli incontri on line.

Siamo stati costretti a non vederci più fisicamente e a farlo con il web. Abbiamo traslato l'incontro nel digitale noncuranti che linguaggio e modalità siano differenti rispetto alla fisicità dell'incontro.

Con la diffusione del remote working, *“le aziende hanno visto decrescere oltre ai fatturati una serie di costi (spostamenti, energia, etc.). Quindi sicuramente questa modalità di lavoro sarà introdotta stabilmente o affiancata a quella già esistente. Spero che si possa un po' cambiare e avvicinarci al concetto di smart working, un lavoro fatto in totale autonomia dal dipendente con il raggiungimento dei risultati e obiettivi, maggior responsabilità e autonomia nell'organizzare il proprio lavoro e quello degli altri” [Falasco].* Professionalmente ci si è concentrati su contenuto e obiettivi e non sulle ore

lavorative. Lavoriamo da anni in un contesto in cui il lavoro viene misurato con il cartellino. Il Covid ci ha insegnato che possiamo concentrarci sul risultato e le scadenze, uscendo da un'ottica matematica. In Italia abbiamo lavorato da remoto, non in smart working. *“Lavorare in smart working non vuole solo dire lavorare a distanza dal proprio ufficio ma anche mantenere delle relazioni virtuali con colleghi, clienti, etc e anche gestire processi lavorativi digitali. Tante aziende non erano preparate a questo, non avevano né la strumentazione né la predisposizione organizzativa per gestire una serie di processi. Gestione digitale vuol dire una gestione più veloce con meno vincoli e meno carta, trasporre su un mezzo digitale qualcosa che viene pensato, creato e gestito in maniera fisica non è la stessa cosa”* [De Gregorio].

Impostare nuovi modi di lavorare - A fronte di processi rimasti immutati, ciò che è cambiato sono state solo le modalità di lavoro: *“abbiamo notato che lavorare in remoto necessita di una comunicazione efficace, di un orientarsi agli obiettivi, di lavorare con ordine e di perseguire efficacia ed efficienza nelle procedure. Si perdono alcune cose, ad esempio la comunicazione informale e le pause insieme, le chiacchiere scambiate alla macchinetta del caffè tanto piacevoli e spesso propositive che via pc e digitale perdono di efficacia in quanto sconfinano nella formalità”* [Ezran].

Anche chi opera in contesti internazionali ha dovuto rivedere le modalità di comunicazione *“non potendoci più spostare abbiamo trasferito le riunioni su varie piattaforme on line. Ci siamo abituati a utilizzare la tecnologia che ha ottimizzato i tempi e ci ha resi più efficienti. Ho visto un diverso approccio alla semplice riunione, siamo più focalizzati, non dobbiamo perderci in chiacchiere. Io mi occupo di diplomazia multilaterale e ho contatti in Gran Bretagna e anche lì i ministri si sono dovuti organizzare con tour virtuali. Un altro aspetto emerso è che tutto questo porta a un notevole risparmio”* [Segrado]

A livello di team, è stato fondamentale darsi degli obiettivi e pianificare le attività: *“il team di cui faccio parte ha preservato gli incontri pre-Covid, con una rendicontazione puntuale delle attività: avere un calendario e dei punti di incontro ha contribuito all'amalgama del piccolo gruppo. È un pianificare per cambiare”* [Leo].

È il cambiamento mentale che ha abilitato milioni di lavoratori a nuove modalità di lavoro. E magicamente, come dice Falasco *“Le riunioni sono diventate più focalizzate, i progetti portati avanti in maniera più efficace... abbiamo scoperto che tutto poteva funzionare lo stesso anche se la soluzione era meno bella”*.

I fornitori di tecnologie (Google, Microsoft, etc.) sono stati impegnati a definire e proporre, tecnologicamente, nuove modalità di lavoro e *“probabilmente assumeranno un ruolo sempre più importante nel prossimo futuro [...] mentre gli esperti di organizzazione, lavoro, layout, business, trasporto sono solo sullo sfondo di questo scenario”* [Butera].

Per quanto riguarda i rapporti tra le persone, lo strumento virtuale ha portato un maggiore livellamento: *“le persone che nelle riunioni in genere siedono in seconda fila e stanno zitti, magari con modi diversi (come la chat, la video camera spenta) hanno più possibilità di parlare. Il giovane che nella riunione normale si mette in ultima fila, qui trova il modo di parlare”* [Segrado].

Adattarsi – Quando un'azienda cambia, tutti i suoi elementi sono costretti a adattarsi velocemente, compresi i lavoratori. Nelle scuole, ci sottolinea la Cinti *“il 10 per cento degli insegnanti era già pronto perché faceva uso di digital in aula (gamification, classe capovolta). Altri invece si sono limitati a spiegare, hanno fatto lezione on line e sappiamo tutti che la lezione on line non funziona”*. Anche i precursori, *“persone che già lavoravano in una modalità non tradizionale come le professioni intellettuali che usano tempi e modi autogestiti e autorganizzati”* [Cinti] e le startup per le quali *“lavorare a distanza in uno spazio condiviso è la normalità”*, si sono adattati velocemente [Bellafiore]. Più in generale, i lavoratori che hanno avuto difficoltà ad adattarsi all'isolamento e al *remote working* sono stati quelli *“più legati ai fattori fisici”* e i neoassunti: *“chi ha alle spalle una certa esperienza nel rapporto di lavoro riesce a percepire anche nell'online delle dinamiche di gruppo che una persona nuova ha più difficoltà a cogliere”* [De Gregorio].

L'efficacia dell'adattamento è stata quindi proporzionale all'impegno a cambiare l'organizzazione prima del coronavirus.

Strada in discesa invece per le aziende il cui business è orientato proprio al cambiamento: *“la costante della nostra azienda è il cambiamento e da noi i clienti si aspettano il cambiamento. Li abbiamo educati al cambiamento e hanno imparato a rispondere in modo positivo, con curiosità. Dopo la prima riunione on line ci hanno detto che questa formula era molto più funzionale di quella in presenza. Loro sono pronti al cambiamento: magari abbiamo dei clienti splendidi che rispondono agli stimoli che proponiamo”* [Morreale].

Coordinamento e controllo – Il remote working a cui siamo stati costretti, ha continuato a perpetuare la modalità di lavoro per "istruzione e controllo": *“puoi avere un sistema che deresponsabilizza quasi del tutto la persona dentro gli uffici e puoi avere lo stesso sistema quando le persone sono a casa loro”* [Previ]. Il sistema organizzativo non è cambiato per effetto del lockdown, c'è chi ha cominciato a pensarci prima, chi invece si è sentito sopraffatto dagli eventi e ha traslato nell'on line metodi e organizzazione tipici dell'ufficio in presenza.

Il lavoro on line ha imposto nuove forme di coordinamento e controllo ai manager: *“alcuni hanno adottato forme di coordinamento orientate al raggiungimento degli obiettivi e risultati, altri hanno continuato a utilizzare i vecchi metodi, altri hanno adottato modalità di lavoro più coercitive, altri ancora si sono focalizzati sul controllo dei tempi di collegamento”* [Cinti]. Chi ha adottato forme di coordinamento orientate al risultato ha lavorato di più perché *“è aumentata la parte di lavoro inerente il coordinamento dei team riguardo a tempi, procedure, ...”* [Ezran].

In molti casi i *“manager non potendo più esercitare un controllo puntuale, hanno dovuto rimodulare la comunicazione in base alla fiducia, al risultato finale”* [Camillo]. In altri casi, si è cercato di esercitare un controllo diretto sulle persone utilizzando la tecnologia. E così *“alcuni sistemi di web-conference hanno introdotto nella versione training un segnale che evidenzia a chi tiene il training se la persona è distratta: segnala se ha aperto un altro applicativo, etc”* [Bertola].

Voglia di socialità – Nella fase 2 del lockdown, dopo che la situazione si è stabilizzata anche da un punto di vista lavorativo, team e gruppi aziendali “informali” hanno organizzato momenti di pausa virtuali in cui condividere idee, pensieri o semplici chiacchiere: *“una volta presa confidenza con i nuovi strumenti, il lavoro è ripreso: dai meeting alla voglia di prendersi cura dell'altro con il caffè del pomeriggio”* [Segrado].

Responsabilità sociale d'impresa - L'emergenza che abbiamo vissuto lascia in eredità un concetto cardine di responsabilità sociale d'impresa: *“durante questo periodo, si è stimolato il pensiero degli imprenditori che hanno compreso ulteriormente e meglio il loro ruolo: l'imprenditore è responsabile dell'azienda non solo sul lato economico, ma lo è anche su quello sociale e sanitario [...] ha proprio una responsabilità sociale, verso la società, cosa che sfugge agli imprenditori non giovani; è un concetto moderno, questo”* [Rina]. Imprenditori, dipendenti e territorio sono legati da un destino comune che l'emergenza ha messo fortemente in evidenza.

Molte aziende hanno colto la sfida del coronavirus creando delle campagne ad hoc sul tema, *“alcune hanno scherzato con il proprio logo per dare dei messaggi utili e edificanti. Penso a Dove, “dove vai... resta a casa”* [Bellafiore] ma anche Lego *“Se non rimani a casa è la volta buona che ti lego”* ed Ikea *“Restare a casa è davvero una grande ikea”*.

Inquinamento - L'effetto del Covid-19 sull'ambiente è stato evidente sia in termini di traffico che di inquinamento. Tuttavia, la pandemia ha abbassato l'attenzione sull'ambiente: i temi trattati prima della pandemia si sono azzerati e ancora adesso i media continuano a spostare l'attenzione sugli aspetti sociali.

Foto numero 3 – Spazio e tempo

Il lockdown è arrivato in maniera inaspettata e ha costretto a modificare tempi e spazi di vita e di lavoro. *“Nel periodo pre-Covid19 qualcuno già lavorava da casa, magari uno o due giorni a settimana ma la base di lavoro restava l'ufficio fisico”* [Ezran]. Successivamente, la base è diventata il PC che abilita qualsiasi porzione di spazio a diventare “spazio di lavoro”.

Spazio e tempo si annullano e tutte le attività, prima delimitate in porzioni di tempo e spazio, si mescolano e si ricombinano in nuove forme. Come dice Pallante *“la vita professionale si è innestata nella vita privata, è entrata in casa”* tanto da scorgere durante le riunioni on line *“momenti di vita familiare scorrere dietro”* [Giuffredi].

Anche in questo caso, con l'aiuto dei nostri esperti abbiamo tracciato gli elementi salienti che riportiamo di seguito.

Routine dei ruoli – Sono secoli ormai che la nostra vita è organizzata intorno a una divisione pernicioso tra ciò che si fa a casa e ciò che si fa a lavoro: *“eravamo abituati a considerare normale uscire di casa e poi tornare. Una routine che contiene oltre alle attività anche i ruoli. Con il lockdown, lo spazio di lavoro e quello di vita si sono per la prima volta dopo tanti anni ricongiunti, costringendo coniugi, genitori e lavoratori a occuparsi contemporaneamente di attività differenti”* [Cinti].

Parola d'ordine “riorganizzarsi” - Il lockdown ha costretto a ripensare alla riorganizzazione del quotidiano, alla gestione familiare, alla gestione del proprio lavoro. Essere costretti a stare in casa è stata una grande prova: riorganizzarsi in fretta tra lavoro e famiglia non è stato semplice soprattutto in contesti con spazi esigui, non facilmente organizzabili, e in presenza di altre persone e familiari e una linea internet non performante. Alcune persone si sono organizzate in co-working. Altre hanno ritagliato e dedicato angoli di casa al lavoro, altri ancora hanno subito la commistione lavoro/casa. Tutto questo *“da un lato ha generato delle opportunità perché ha consentito di essere più vicini alla famiglia, di limitare il tempo per andare e tornare dal lavoro, dall'altro lato invece ha dovuto comportare il come gestisco i figli a casa con scuola in remoto, come gestisco la mia attività lavorativa, quella fisica, etc.”* [Bertola].

Mettere confini - mentre prima c'era una netta demarcazione tra spazio e tempo di lavoro e spazio e tempo di vita personale, portando il lavoro a casa si sono persi i confini *“con il rischio che la parte lavorativa potesse prorogarsi in tempo indeterminato”* [Bertola]. In alcuni casi si è andati oltre *“violando anche un po' questi confini temporali, quindi con un'aspettativa di presenza e di contatto oltre l'orario di lavoro [...] Molte persone si sono trovate a lavorare più ore di quelle che lavoravano quando stavano in ufficio”* [Bertola], questo in parte anche dovuto *“alla necessità di imparare cose nuove”* [Pallante].

Cosa teniamo, cosa lasciamo?

L'esperienza del lockdown ha in qualche modo segnato la nostra esistenza. Siamo stati vittime di alcune costrizioni e, contemporaneamente, abbiamo potuto sperimentare modi di vivere differenti che ci saremmo immaginati di vedere solo in qualche film di fantascienza. Alla domanda "cosa teniamo e cosa lasciamo di questa esperienza?" fatta ai nostri esperti del cambiamento, abbiamo ricevuto diverse risposte che riassumiamo nella tabella seguente.

	Cosa teniamo	Cosa lasciamo
Tecnologia	Potenziamento delle relazioni	
Atteggiamenti e sentimenti	Essenzialità- solo ciò che serve	Abbandono del superfluo
	Voglia di umanità, collaborazione, miglioramento, aiuto reciproco	Solitudine
	Aiuto sostegno e solidarietà, attenzione a noi stessi e agli altri	Paura della separazione, isolamento
Capacità	Capacità di trovare tutte le soluzioni possibili	
	Competenze digitali	
	Capacità di leggere e interpretare i dati	
Lavoro	Lavorare insieme	Non cura persona in video
	Libertà di lavorare da remoto, di ridisegnare la propria vita intorno alla propria casa	Incontri solo programmati, è venuta meno la serendipità della macchinetta del caffè
	Lavoro on line che allarga la partecipazione	
	L'importanza dello spazio dedicato all'attività lavorativa	
	L'organizzazione diffusa	
Vita in città	Diminuzione di: inquinamento, traffico, rumore	
	Vivere nei piccoli centri	
Benessere personale	Attenzione all'igiene e alla salute	
Governo e Sanità	Mantenere in ospedale unità dedicate a epidemie e urgenze	Impreparazione sanitaria, comunicativa e organizzativa
		Incapacità nel gestire l'emergenza
Informazione		Confusione mediatica, inquinamento

Il Lockdown in numeri

Per capire meglio il fenomeno del lockdown e le sue implicazioni sociali, abbiamo lanciato per un periodo di tre settimane una indagine sui social a cui hanno risposto in 232, prevalentemente donne (67%), del Centro Italia (86%), con una età media compresa tra i 36 e i 55 anni (56%), lavoratori (80%), dipendenti di un'azienda privata (39%) o liberi professionisti (25%). Abbiamo analizzato le risposte tenendo comunque conto di non avere un campione rappresentativo (per eterogeneità dei rispondenti, variabili del fenomeno, numero di risposte): quello che abbiamo fatto è valutare le risposte alla luce delle fotografie scattate nei paragrafi precedenti.

Il 91% dei rispondenti ha continuato a lavorare/studiare da casa utilizzando strumenti digital differenti (47%); solo l'11% dichiara di essersi fermato.

Il 91% dichiara di aver trascorso il lockdown con la propria famiglia, situazione resa difficile dalla presenza di bambini (22%). Altri elementi che hanno reso difficile il lavoro da casa sono stati: una connessione non performante (28%), l'assenza di discontinuità tra vita privata e lavoro (34%). Un altro aspetto che ha creato non poche difficoltà è stato l'assenza del non verbale nelle relazioni lavorative (25%).

Per il 47% dei rispondenti, le competenze digitali sono state determinanti per rimanere in contatto con l'esterno e uscire dall'isolamento. La maggior parte dei rispondenti ha inoltre approfittato del lockdown per crescere professionalmente migliorando e/o acquisendo delle competenze di base (49%) e/o migliorando il rapporto con sé stesso e i propri cari (56%).

Tutti si sono adattati rapidamente alle nuove modalità lavorative e all'utilizzo del digital apprezzando i nuovi modelli basati su flessibilità (39%), autonomia e maggiore responsabilità (28%), coordinamento diretto con il capo/team sul lavoro da realizzare (22%). Modelli che non si focalizzano sulla forma, che trova risposta solo per il 4% degli intervistati, ma sul risultato da raggiungere. Solo il 19% dei lavoratori ha dovuto realizzare nuove attività, adattandosi rapidamente, non avendo ben chiaro l'obiettivo da raggiungere (89%).

Durante il lockdown, le competenze che si sono dimostrate più utili per il proprio lavoro/studio sono state: saper gestire al meglio il cambiamento e rispondere a situazioni nuove (44%); Problem solving (38%); gestione del tempo (37%); creatività (35%).

Abbiamo chiesto agli intervistati di indicarci quali caratteristiche secondo loro hanno consentito alle aziende per cui lavorano di adattarsi al cambiamento. Le principali risposte sono state: la disponibilità dei lavoratori ad adattarsi e essere flessibili (49%); l'introduzione di una nuova modalità di lavoro (39%); la flessibilità e adattabilità dei processi (40%); l'utilizzo del digital per supportare i processi aziendali preesistenti (34%). Si registra invece una carenza nelle capacità del capo di saper organizzare la squadra (92%); solo nell'1% dei casi il lavoro da remoto è stato valutato attraverso indicatori di performance; nella maggior parte dei casi (90%) obiettivi e output da produrre sono stati poco chiari. Per far fronte al lockdown, i rispondenti ci dicono che le aziende hanno dovuto investire velocemente nell'adattamento dei processi (40%), in nuove tecnologie (38%), nell'impostazione di una organizzazione agile (39%). Poche aziende hanno investito nella formazione dei collaboratori al mondo digital (17%) e ancora di meno nella formazione alle soft skills (0,5%).

La maggior parte degli intervistati fa parte di gruppi social (86%). L'appartenenza digitale a network, gruppi social, community, nel periodo del lockdown è stata utile prevalentemente per condividere problematiche (39%), attenuare il senso di solitudine (37%), adattarsi al cambiamento (31%) e formarsi su alcune competenze di base (28%). L'utilizzo forzato degli strumenti digital ne ha fatto emergere le potenzialità: sono strumenti utili per creare occasioni di incontro e scambio finalizzate alla progettazione e/o realizzazione di obiettivi (46%), sono importanti strumenti formativi (40%) e di socializzazione, in grado di creare nuovi network tramite cui mantenere la relazione con i clienti (27%).

Il lockdown ha fatto maturare la consapevolezza che buona parte del lavoro può essere realizzato in qualsiasi luogo e che alcune pratiche se adottate come prassi possono agevolare il lavoro da remoto e renderlo una modalità efficace. Tra le caratteristiche da preservare si indicano le riunioni a distanza (54%), la gestione personale del tempo (46%); autonomia e responsabilità nella realizzazione delle

attività (43%); impostazione del lavoro per obiettivi e risultati (38%). Sicuramente in pochi (11%) si auspicano di realizzare un lavoro che sia esclusivamente a distanza. Inoltre, facendo riferimento alla trascorsa esperienza del lockdown, il 50% dei rispondenti auspica una maggiore professionalità in tutti i settori con conseguente maggiore lungimiranza e meno improvvisazione.

Il futuro... presente

Scenari futuri

Non è nostro intento quello di esaurire qui di seguito tutti i possibili scenari (operazione tra l'altro impossibile) ma, con l'aiuto dei nostri esperti del cambiamento, vogliamo andare a individuare quegli elementi futuri che (sulla base dell'esperienza pandemica e delle implicazioni tecnologiche e culturali degli ultimi vent'anni) più di altri incideranno sul nostro futuro, aiutandoci a indirizzare le nostre azioni e a non subire gli eventi.

Uno scenario possibile non esiste

Uno scenario possibile non esiste, esistono tanti scenari. Così come non esiste un futuro, ma esistono futuri. I futuri per Orsini *“sono sempre il risultato combinato di due elementi: le nostre azioni nel presente e il verificarsi di situazioni indipendenti da noi. Non so di quali futuri faremo parte, so che saranno tantissimi e che indietro non si torna. Stiamo riscoprendo i valori del passato, ma in una chiave di lettura moderna, futuristica: se lo smartphone dovesse sparire, non si torna ai messaggi di fumo: il futuro è sempre la sommatoria di tutti i cambiamenti che l'uomo ha determinato nel passato”* [Orsini]. Secondo Orsini l'unica classificazione possibile degli scenari è tra scenari in cui l'uomo subisce i cambiamenti e scenari in cui è l'uomo a definire i cambiamenti: *“quest'ultimo secolo è stato rivoluzionato da persone totalmente normali che hanno determinato il cambiamento globale”* [Orsini]. Questo ci dovrebbe far riflettere sul fatto che chiunque può essere un “cambiatore”.

Lavorare per scenari

Se è vero che uno scenario possibile non esiste ma esistono più scenari, è anche vero che sarà sempre più importante *“utilizzare gli scenari come strumenti per prendere decisioni”*.

Nel breve periodo, sarebbe auspicabile analizzare l'accaduto, sia a livello locale che mondiale, utilizzando gli scenari come strumento per indirizzare le decisioni evitando errori e individuando in anticipo le possibili conseguenze del lockdown in quanto *“non abbiamo ancora testato e tastato le conseguenze della chiusura. Non abbiamo potuto vedere cosa succederà allo scenario economico prodotto da questi mesi di immobilismo”*.

Esistono delle figure professionali che da anni si occupano di anticipare i futuri lavorando per scenari possibili. Gabriele Rizzo è uno di loro e nell'intervista ci parla del foresight, una disciplina per *“anticipare eventi, adoperare la lungimiranza. Vuol dire non solo immaginare ma anche ampliare l'apertura mentale e pensare al futuro come qualcosa di più di una piccola deviazione del presente [...] significa proiettarsi a 30-40 anni e trovare qualcosa che arriva dal presente ma anche che arriva da punti più lontani. Il foresight combatte le certezze del futuro, combatte il desiderio di chiusura cognitivo che dice “è tutto qui”; il futuro non è mai contenibile”*.

Gestire le emergenze

Secondo Ferrari nel prossimo futuro dovremo abituarci a convivere con le emergenze e a saperle gestire: *“Man mano che andremo avanti e il nostro pianeta sarà un sistema sempre più critico per l'aumento della popolazione, per la scarsità dell'acqua e delle risorse, dovremo essere sempre più bravi a gestire emergenze e crisi perché ci saranno sempre più momenti come questi e ci verrà chiesto di fare più sforzi. Punti critici ci porteranno a gestire sempre più spesso fenomeni complessi e mutevoli, quindi emergenze”*.

Affrontare le emergenze vuol dire *“imparare ad affrontare i problemi e non solo dare soluzioni. Complessità, esponenzialità e mutamento continuo sono tre tematiche diventate di portata planetaria che bisogna saper gestire”* [Ferrari].

Secondo Orsini *“dobbiamo iniziare a gestire il nostro futuro, adottando, confezionando e soprattutto utilizzando quelli che sono gli strumenti già disponibili, in modo tale da non farci trovare più totalmente impreparati”*.

Nel prevedere e gestire le emergenze sarà anche importante capire quando essere flessibili e quando invece essere plastici: *“Flessibilità è una parola che ci porta a desiderare il ripristino di una condizione originaria ideale: il ramo che si flette sotto la spinta del vento, dopo che il vento ha cessato ritorna alla posizione originaria”* [Previ]. Le emergenze ti offrono l'occasione di capire dove sta andando il mondo, quali sono le evoluzioni future e prendere opportune decisioni. Per ogni emergenza sarà fondamentale capire se stiamo perdendo l'occasione di *“cambiare paradigma passando da quello della flessibilità a quello della plasticità che è molto più oneroso, molto più difficile, ma molto più fertile e vitale perché è il paradigma della vita dei sistemi biologici”* [Previ].

L'importanza della presenza fisica

La presenza in uno spazio fisico come canale per sviluppare socialità e apprendimento informale, è uno dei temi più sottolineati dal nostro panel esperti.

Nel prossimo futuro ognuno potrà scegliere il proprio posto di lavoro e individuare l'ambiente giusto per l'attività da svolgere. Tuttavia, come sottolinea Camillo, occorrerà fare una distinzione in base alla fase della carriera in cui ci si trova: *“nei primi anni della carriera è fondamentale passare 8, 10, 12 ore in ufficio a settimana con i colleghi e il capo per imparare. Nella seconda fase della carriera ci si concentrerà sulla performance, quindi il dove diventa indifferente. Nella terza fase della carriera sarà importante trasmettere la propria esperienza ai giovani e a chi sta imparando”*.

Nell'ambito della formazione, Bellafiore sottolinea che questi mesi di lockdown hanno messo in evidenza che *“in molti casi l'apprendimento non richiede presenza fisica ma diventa fondamentale per creare velocemente relazioni umane”*. Quindi mentre in fase di apprendimento individuale il digitale si è dimostrato una valida alternativa allo spazio fisico, per quanto riguarda la socializzazione e il passaggio di conoscenze tacite, ha mostrato molti limiti su cui occorre lavorare. Bellafiore propone *“incontri digitali diversi, informali, che possano aiutare a stringere delle relazioni”*. Attraverso le tecnologie è possibile disgiungere la prestazione lavorativa dal contesto fisico in cui avviene ma è fondamentale che le aziende prevedano dei momenti di team building di conoscenza reciproca e socializzazione.

Secondo Bertola durante il lockdown ci siamo persi due aspetti importanti che andrebbero invece preservati:

1. L'apprendimento on the job, imparare lavorando fianco a fianco che implica passaggio di conoscenza, mentoring e reverse mentoring;
2. L'informalità della macchinetta del caffè, del pranzo o incontro in ascensore

“Il rischio è di rimanere soli davanti allo schermo e vivere non più in tre dimensioni ma in due dimensioni; una vita in cui lavoro attraverso lo schermo, incontro gli amici attraverso lo schermo, vado al cinema e guardo i film attraverso lo schermo, gioco attraverso lo schermo... questo può presentare dei rischi perché il corpo diventa un accessorio inutile. Possono uploadarci in un cloud e possiamo vivere nel cloud” [Bertola].

Ridisegnare il lavoro e le organizzazioni: dematerializzazione, distribuzione, ascolto

Durante il lockdown le aziende si sono focalizzate sul “dove si lavora”; ora che abbiamo fatto questa esperienza di non presenza e abbiamo potuto toccare con mano pregi e limiti, sarebbe opportuno cominciare a pensare al “come si lavora”: *“il tema del ridisegno del lavoro e delle organizzazioni è importantissimo. Per riprogettare le organizzazioni occorrerà tenere presente non soltanto gli spazi ma anche i Processi, i Ruoli, i Sistemi organizzativi, il Layout, i Procedimenti legali”* [Butera].

La scommessa per Butera è *“riuscire a trasformare gli uffici-fabbrica [fortemente ancorati a un luogo fisico] in sistemi socio tecnici che siano orientati ai risultati e alla creazione di comunità”*. Per agevolare questo passaggio sarà necessario riconfigurare il lavoro *“non sulla base delle mansioni ma in base ai ruoli. I ruoli sono dei copioni i cui confini sono definiti dai risultati da ottenere, dai processi controllati, dalle persone con cui si lavora, dalle relazioni e competenze tecniche. Il ruolo è uno spunto, un copione. Poi se uno è bravo questo copione lo gioca bene”*.

Nel ridefinire l'organizzazione dovrà essere ridisegnato anche il sistema di coordinamento e controllo da secoli impostato sulla variabile tempo nello spazio: *“in passato non era possibile lavorare se non recandosi in fabbrica, nel luogo fisico di lavoro che custodiva i mezzi di produzione. Quando questa necessità viene meno perché io ho nel mio zaino tutti o quasi gli strumenti di cui ho bisogno, ecco che l'organizzazione scientifica del lavoro subisce uno scacco che potrebbe portarci in una direzione di maturazione del rapporto tra capi e collaboratori fondato non più su command e control ma sulla diffusione delle responsabilità”* [Previ].

La nostra responsabilità dovrebbe metterci nella condizione di lavorare non per forza da casa ma ovunque e di usare il *“luogo collettivo di lavoro”* [l'ufficio] *tutte le volte che è necessario incontrarsi perché tutti i lavori hanno bisogno di momenti di assembramento che però non necessariamente sono quotidiani: lo decideranno le persone quando sarà opportuno o desiderabile”* [Previ].

Nel ridisegnare le organizzazioni introducendo lo smart working come una delle modalità di lavoro possibili, sarà molto importante lavorare anche sulla *“semplificazione dei processi aziendali e il rispetto dell'equilibrio vita privata/professionale. L'azienda deve cambiare i suoi parametri di misurazione: da presenza in ufficio a raggiungimento obiettivo, a rispetto delle tempistiche”* [Falasco].

Un altro elemento molto utile a trainare il cambiamento è la creazione all'interno delle aziende di gruppi di persone che condividono interessi, pratiche di lavoro, valori, in grado di dare supporto e nuove idee.

Nel ridisegnare le organizzazioni sarà necessaria quella che Giuffredi chiama *“la comunicazione basata sull'ascolto”*: *“non attivando questa modalità le decisioni prese dall'alto creano resistenze e controtensioni. Con l'ascolto non solo è possibile costruire la vision aziendale ma è più facile costruire i processi perché creati da esigenze vere sollevate dalle persone. Occorrono iniziative aziendali (anche on line) che attivino focus group, team coaching, etc. in cui le persone si allenino a lavorare insieme verso obiettivi comuni utilizzando modalità condivise, andando verso la stessa direzione. In questi gruppi non si lavora solo su come le persone interagiscono e come prendono decisioni, ma anche su come si organizzano individualmente, come organizzano le riunioni, la gestione del tempo, il risultato atteso [...] Quello su cui le persone dovrebbero lavorare individualmente è l'ascolto di sé stessi per attivare atteggiamenti disponibili all'apprendimento”*.

Bertola ci parla della figura del change manager, una figura di transizione che, come il coach, lavora sulla consapevolezza delle persone. Ogni sua azione è orientata a trovare una risposta alla domanda *“qual è il minor intervento che è possibile apportare in questo sistema per poter raggiungere il massimo risultato?”*.

È importante lavorare sul cambiamento con le persone: *“è l'organizzazione che sollecitata cambia; se invece i cambiamenti li imponi dall'alto hanno meno durata, viene meno la tensione che fa sì che la forma data sia duratura. Il cambiamento quando parte dal basso è duraturo. Gli interventi esterni del change manager possono fungere da acceleratori di consapevolezza. Per il resto, basta chiedere alle*

persone, occorre interrogare il sistema. Allora il manager e anche il team prendono consapevolezza di cosa hanno bisogno e trovano la strada per raggiungerlo: più menti insieme combinate trovano strade più ricche rispetto a quello che il singolo può fare” [Bertola].

Lavoro ubiquo

Butera ci parla di lavoro ubiquo: *“Lavoro ubiquo è quello che sto facendo io in questo momento. Sto a casa mia però lavoro anche nel mio ufficio, nella mia università. È un lavoro che supera l’idea del telelavoro. Lavoriamo dove è più opportuno. Non è importante dove lavoro ma come lavoro (con quali tecnologie, organizzazioni, ruoli, etc...)” [Butera].*

Il lavoro ubiquo è un lavoro che consente di lavorare ovunque in quanto il lavoratore dispone dell’autonomia giusta per organizzare le proprie attività e integrare in maniera equilibrata le due sfere lavoro e vita privata.

Oltre all’autonomia nella gestione delle attività, occorre *“essere orientati all’obiettivo, puntare alla qualità del prodotto e servizio ma non alla ricerca di una soluzione migliore. La soluzione migliore non esiste. Questo era tipico delle organizzazioni complesse in cui spazio e tempo non sono separati” [Cinti].*

Il lavoro ubiquo ci libera dalla fissità dei luoghi *“lavorare da un posto piuttosto che da un altro è la più grande libertà che abbiamo acquisito negli ultimi anni” [Camillo]; e trasforma l’ufficio in qualcosa “a metà tra un ambiente fisico in cui incontro le persone e un cloud. Per accedere a un cloud impiego un secondo, per l’ufficio tre quarti d’ora. Quando non necessario, ho l’opportunità di lavorare in uno spazio che non mi porta via il tempo” [De Nardo].*

Il lavoro ubiquo sarà una modalità che le nuove generazioni apprezzeranno molto e potrebbe essere utilizzato dalle aziende come canale/strumento/argomento per attrarre nuovi talenti: *“Ci stiamo spostando verso generazioni nativo/digitali che sono attratte da un lavoro in remoto perché si sposa con quella flessibilità che un millenials o una generazione zeta desidera. La digitalizzazione di una azienda permetterà di attrarre maggiori talenti” [Morreale].*

Inoltre, il lavoro ubiquo, aprirà i confini e darà la possibilità, in qualsiasi luogo ci si trovi, di lavorare con persone che sono a Torino, a Tokyo etc... *“La tecnologia potrà aiutare questo rapporto tra le aziende e le persone, fornendo dei luoghi (virtuali) di condivisione e relazione. Sicuramente tanto dipende dalle aziende, dall’apertura mentale delle aziende che possono vedere nel lavoro ubiquo lo strumento con cui poter creare più ricchezza puntando all’eterogeneità di culture, idee, età” [Morreale].*

Ripensare la formazione

Questo periodo di distanziamento sociale ha messo in evidenza che la formazione (e la didattica) a distanza è subottimale a quella fisica. È stato necessario adattarsi alla tecnologia. Per evitare il luddismo, sarà necessario investire nella formazione aumentata con una nuova metodologia di insegnamento integrata agli strumenti a disposizione.

Le formazioni digital richiederanno una progettazione completamente diversa in termini di ritmi, dinamiche e interazioni: *“dovranno essere pensate per rendere le persone molto più attive molto più partecipi, quindi con quiz, lavori a coppie, lavori in piccoli gruppi, prevedere pause più frequenti. Il docente non dovrà solo imparare a usare la tecnologia, dovrà anche imparare una serie di regole comportamentali: non sovrapporsi con la voce, usare strumenti che consentono di alzare la mano, interagire con la chat, integrare la web-conference con altri strumenti di interazione come i sondaggi, etc, per rendere il pubblico interattivo” [Bertola].*

Il ridisegno del lavoro e delle organizzazioni dovrà ruotare intorno al benessere delle persone. Morreale ci parla di educazione reciproca, come una forma di benessere organizzativo: *“è più idoneo parlare di educazione piuttosto che di formazione, nella famiglia tu educi non formi. Tutti dobbiamo educarci ad andare verso un obiettivo comune. Educazione a lavorare in un team, a fare un gioco di squadra. Credo che oggi ci sia sempre più bisogno di portare educazione in azienda” .*

Fare la punta al cervello

Previ ci parla di innovazione jugaad, un meccanismo che caratterizza la nostra specie e che scatta automaticamente: *“jugaad è una modalità per ottenere soluzioni subottimali in un regime di scarsità di risorse; noi da sempre quando ci troviamo in un contesto in cui le risorse scarseggiano aguzziamo l'ingegno, facciamo la punta al cervello”*. Gli indiani, da cui appunto deriva la filosofia jugaad, da sempre vivono in una situazione di scarsità di risorse e si ingegnano nel trovare le giuste soluzioni attingendo alle poche risorse a disposizione. Secondo Previ, considerato il futuro incerto che ci accingiamo a vivere, *“conoscere i sei principi dell'innovazione frugale jugaad è utile. È utile prima di tutto perché non ti fanno cadere nello sconforto. Quando hai molta fame e sete e non trovi cibo e acqua una delle opzioni è che molli, mentre questo approccio dice “qualcosa da fare c'è, magari non lo vedi subito, ma c'è”*.

Senza dover per forza aspettare una situazione di crisi per aguzzare la mente, Morreale sottolinea il fatto che *“dovremmo renderci conto di quello che abbiamo, senza essere drogati dal pensiero della crescita infinita, perché la crescita infinita non esiste! L'unica crescita infinita che mi auguro perseguiamo è quella personale”* [Morreale]. Tutto sta nel fare la punta al cervello e cercare modi nuovi di utilizzare quello che abbiamo.

Nelle crisi, sostiene Falasco, dovremmo essere in grado di saper vedere le opportunità celate: *“in cinese la parola crisi è composta da due ideogrammi: uno significa “rischio/pericolo” e l'altro “opportunità”: in un momento difficile di crisi, il cambiamento porta sempre con sé il pericolo e il rischio di fare la scelta sbagliata, ma c'è anche l'altro aspetto, il cosa posso migliorare quando la crisi sarà passata. Bisogna rimanere sempre aperti e cercare di vedere la situazione nella sua interezza. Sforzarsi di vedere quali sono gli elementi positivi per il presente ed il futuro”*.

Complessità vs Semplicità

Durante il lockdown ci siamo abituati ad avere le cose velocemente e in maniera facile (*“si sono rotte alcune cose in casa, ho trovato tutto quello che mi serviva su internet con un clic”*). Questa nuova consapevolezza del consumatore costringerà le aziende a dare prodotti e servizi in maniera facile e veloce. A fronte di questa richiesta di semplicità, le aziende dovranno rivedere la complessità dei propri processi: *“da qualche anno a questa parte il lavoro negli uffici è rimasto ancorato a processi complessi, ma con un clic posso comprare un biglietto per Londra. È una discrasia forte. Questo sarà molto difficile da far digerire alle persone: sono stato a casa e ho potuto sperimentare la semplicità contro la complessità dei sistemi aziendali”* [De Gregorio].

Benessere e salute

Secondo Bertola, uno degli aspetti che dovrà essere preso in considerazione da subito a livello mondiale è il benessere e la salute della popolazione: *“ho visto tanti appelli al distanziamento sociale ma pochi appelli a come rinforzare il sistema immunitario. Se noi stiamo bene fisicamente non c'è virus che possiamo temere. Però questo richiede una alimentazione sana, una vita sana, una esposizione alla luce solare, esercizio fisico, una igiene mentale non tarata sulla paura ma sulla fiducia”*.

Bellafiore pone l'accento sul diminuire lo stress da spostamento per aumentare benessere e salute: *“togliamo lo stress del traffico sul raccordo, i mille spostamenti, lasciamo solo gli spostamenti che sono necessari da un punto di vista familiare e diamo la possibilità alle persone di godere dei posti belli: questo può essere positivo anche per la dimensione familiare: poter stare più vicini a un compagno, marito, figlio, animale domestico... agli affetti che ognuno di noi ha”*

Life design

Già da diversi anni lo sviluppo professionale di una persona non segue più traiettorie lineari e prevedibili come succedeva in passato in cui la vita era scandita da tre momenti sequenziali ben definiti *“studio – lavoro – pensione”*. Oggi è tutto un po' mescolato, un intrecciarsi di questi momenti: *“studio, poi magari lavoro, poi decido di iscrivermi all'università, poi magari mi prendo un anno*

sabatico, etc. Ho una vita potenzialmente di 100 anni in cui faccio cose, e non è detto che l'ultima parte della mia vita sia dedicata al non fare niente” [Rizzo].

Ci sono molti “disegni” per la vita di ciascuno di noi, tutti validi per raggiungere il nostro pieno potenziale e vivere felici.

Per applicare appieno il life design, sono 5 gli atteggiamenti che dovremmo sviluppare durante la nostra crescita:

- curiosità (per vedere nuove opportunità),
- predisposizione all’azione (concentrazione sui passaggi del percorso, non solo sul risultato finale),
- riformulazione (per aprire nuovi spazi di soluzione),
- consapevolezza,
- collaborazione.

Le aziende e gli enti formativi dovrebbero creare un contesto di opportunità in cui le persone possano muoversi e realizzare i propri “progetti di vita”, non solo di “carriera”. E per farlo dovranno allargare il loro orizzonte strategico: *“Le aziende che hanno un orizzonte strategico di 5 anni non si renderanno mai conto dei benefici del Life Design, ci sono delle forze in atto che non si vedono subito. Se continuo a cercare di guardarmi i piedi non mi rendo conto che c’è il cielo. Questo cambio di punto di vista è qualcosa che le organizzazioni dovranno eseguire e mettere in atto” [Rizzo].*

Cambiare programmando

La storia ci insegna che indietro non è possibile tornare: le aziende sono obbligate a ripensare la loro organizzazione. I tempi ci chiedono un forte cambiamento e, come sostiene Ferrari, sarà necessario trovare il giusto equilibrio tra le due leve del cambiamento *“una alla Darwin in cui il cambiamento esterno seleziona l’azienda più sana; l’altra alla Marx che sostiene che il cambiamento può essere generato anche dall’interno. Quindi non dobbiamo demandare il cambiamento al momento in cui arriva il Covid ma dovremo creare un tessuto imprenditoriale e manageriale in grado di anticipare e governare i cambiamenti di questa portata. Questa è la vera sfida. Il Covid è semplicemente l’amplificazione di un processo che da 30 anni sta entrando nelle organizzazioni, enti e scuole. Di digitalizzazione e smart working se ne parla da 15 anni, ma non si fa... fino al Covid. In realtà la capacità organizzativa dovrebbe riuscire a far sì che questi cambiamenti siano l’eccezione che conferma la regola: dobbiamo cambiare sempre, cambiare programmando, sbagliare in fretta e imparare a sbagliare. Cambiare evolvere mutare”.*

Quando si programma il cambiamento, secondo la Cinti è importante prendere in considerazione due altri tipi di processi: la comunicazione tempestiva (il cambiamento va comunicato sin dall’inizio) e la formazione. Un cambiamento funziona se c’è un team dedicato ben rappresentato che lavora seguendo un metodo sperimentale, il design thinking: *“prima devi entrare in empatia con il problema, poi devi analizzarlo, poi devi ideare una o più soluzioni, poi costruisci un prototipo, poi lo testi”.* Il metodo per funzionare dovrà basarsi sull’utilizzo di *“metodologie partecipate che vanno copiate da quelle utilizzate dalle start up: barcamp interni, hackathon. L’hackathon è proprio questo: una raccolta di idee”.*

L’impresa del futuro è un’impresa che democratizza i processi gestionali. Si basa sulla co-progettazione e coinvolge clienti, dipendenti, fornitori, concorrenti. Il futuro ci chiede di stimolare e governare la circolazione di questo talento collettivo.

Regola numero 1: Comunicare

Dalle interviste viene fuori che la comunicazione è lo strumento più importante per organizzare la complessità (*“sempre posto che la complessità possa essere organizzata”*).

“La mia esperienza mi porta a una conclusione molto semplice: la comunicazione tra colleghi è ostacolata da moltissimi fattori il principale dei quali è la divisione del lavoro che è però il principio più potente sul piano dell’efficacia dei processi organizzativi. Dalla seconda metà del XVIII secolo abbiamo imparato che se vogliamo aumentare significativamente la produzione dobbiamo dividerci i compiti. E

quindi quando ci dividiamo i compiti e la divisione del lavoro diventa il criterio organizzatore delle grandi aziende e si passa da una impostazione artigianale a una industriale, è chiaro che lì abbiamo un problema di comunicazione. Ricorderete tutti l'immagine di Chaplin nella catena di montaggio che non aveva bisogno di comunicare con i suoi colleghi: nella catena di montaggio si veniva istruiti per fare solo ciò che competeva alle proprie braccia. Quando però la conoscenza diventa un asset intangibile, difficile da misurare, che si sottrae al principio della proprietà privata esclusiva (un'auto o è mia o è tua, mentre la conoscenza è qualcosa di cui non mi privo donandola), allora la comunicazione diventa lo strumento tramite cui allenare questa conoscenza" [Previ].

De Gregorio sottolinea l'importanza della comunicazione continua all'interno dell'azienda. La comunicazione ha il potere di sopperire alla lontananza fisica: *"quando non c'è più uno spazio, un ufficio, è fondamentale comunicare. Non è più una comunicazione top down ma diffusa, una comunicazione che ruota attorno ai valori aziendali [...] Più le persone sono motivate e coese attorno a dei valori che l'azienda non solo comunica ma vive, tanto più saranno in grado di accettare delle scelte e farle proprie: questa è la variabile che farà la differenza in futuro. L'unico vero asset delle aziende sono le persone".* La tecnologia riveste la sua importanza ma è secondaria dato che *"non siamo più in un'epoca in cui la strumentazione utilizzata in azienda è differente da quella utilizzata nella vita privata: oggi il 99% dei lavoratori hanno un smartphone, sono abituati a usare i social, etc. quindi c'è molta più consapevolezza e abitudine all'utilizzo dello strumento digitale".*

Il modello dell'ecovillaggio e la metafora del dono

Affascinati dai racconti di Carraro sulla nascita e lo sviluppo di reti di ecovillaggi, abbiamo provato a capire se alcune caratteristiche proprie dell'ecovillaggio potessero essere mutate all'interno delle organizzazioni orientate al business: *"ogni ecovillaggio è una realtà intenzionale, cioè un gruppo di persone che scelgono di vivere insieme perché condividono determinati valori: rispetto della terra, crescita personale, costruzione personale. Le persone di una Comunità vivono insieme in una casa grande e c'è tanta varietà nel modo di vivere. Le riunioni vengono gestite in maniera tale che siano accessibili a tutti, ognuno può portare la propria voce. Scegli di vivere una vita diversa che la società ti propone, una scelta di vita che implica un lavoro interiore forte. Bisogna credere nel gruppo mettendo da parte sé stessi tante volte. Ogni Ecovillaggio sviluppa le caratteristiche degli abitanti che lo compongono.*

Noi lavoriamo molto con la facilitazione anche per incentivare l'interazione. C'è un valore umano da perseguire: abbiamo bisogno di capire che il progetto è nostro, dobbiamo sentirci tutti partecipi. Bisogna lavorare anche sui conflitti che emergono, le frustrazioni che esistono, rispettando la nostra storia personale. Tutto questo succede anche nell'azienda: è importante comunicare con le persone e farle esprimere liberamente, creare spazi accompagnati dove le persone possono lavorare sulle relazioni personali. Aiutare le persone a scoprire il proprio potere e a usarlo con consapevolezza. In un'azienda il vero leader non è colui che ha il potere ma è colui che sa condividere il proprio potere mettendolo a disposizione di tutti, avere l'energia giusta in determinati momenti e togliersi di mezzo quando è il momento di spingere i propri colleghi perché loro possano prendersi un pezzettino di responsabilità. La leadership deve essere collettiva".

Dello stesso parere è Pallante quando ci parla di "Comunità". La parola, tanto abusata quanto importante, è composta da due preposizioni latine, compagnia e dono. *"Le Comunità sono dei gruppi umani in cui il legame sociale è costituito dall'economia del dono. Non è il dono delle cose ma il dono del tempo. Nelle Comunità la nostra identità personale si determina in funzione delle relazioni che abbiamo con gli altri".*

Sostenibilità: un possibile obiettivo comune per la sopravvivenza del pianeta

"Proverei l'arma della sostenibilità per far sopravvivere il pianeta" ci dice Iaione. E' questo il tema emergente sottolineato da molti intervistati.

“La crisi economica dipende dalla crisi ecologica”, per Pallante stiamo vivendo una “crisi strutturale che va risolta non aumentando la domanda ma tramite un intervento statale mirato, che incentivi un certo tipo di attività. Vanno fatte delle scelte: su che cosa investire. Il Green Deal rappresenta un settore merceologico su cui investire. Va fatta una revisione totale dell'economia in funzione dell'ambiente. Ogni edificio, attività industriale, ospedale, etc deve misurare le proprie emissioni. Il superamento della crisi ecologica sarà l'arma con cui superare la crisi economica”.

Rina è fiducioso nel futuro e confida molto nei giovani: *“con le nuove generazioni, la partita con l'ambiente la vinciamo! Riusciremo a cambiare abitudini poco prima del disastro, su questo sono abbastanza ottimista [...]”.* Nei prossimi anni la società imposterà una strategia contenitiva almeno per fermare il disastro. La sfida è proprio questa: anche le imprese, i clienti e le organizzazioni, saranno disposti ad adottare dei modelli più sostenibili in favore dell'ambiente?

Rina pensa di sì: *“prima di tutto perché sarà economicamente conveniente, secondo poi, è difficile che un'azienda grande rischi la reputazione, non sposando queste politiche ambientali. Penso che un'azienda abbia tutto l'interesse a non inquinare la terra e salvaguardare lo spazio sul quale sorgono i suoi stabilimenti. Anche il privato troverà conveniente essere “in linea” con l'ambientalismo”.*

Nuova demografia?

Potrebbe succedere, e il remote working durante il lockdown lo ha messo in evidenza, che nel prossimo futuro le *“persone si dislochino verso zone rurali spopolando un po' le città”* [Carraro]. Potrebbero nascere delle nuove unità di coworking per agevolare la separazione tra l'ambito lavorativo e quello personale: *“l'ideale sarebbe andare a lavorare sotto casa in un centro in cui incontro altre persone e ho la possibilità di fare diverse esperienze di contaminazione di idee e scambio... di diversity in senso ampio”* [Bertola].

Da diversi anni si parla già di *“south working, ossia la possibilità per chi abita al sud di lavorare dal sud per una azienda che sta al nord”* [Bellafiore]. In futuro, l'amplificazione di questo fenomeno potrebbe portare *“alla salvaguardia dei borghi e dei paesi più piccoli che stanno scomparendo perché le persone vivono in città. Questo comporterà l'assunzione di uno stile di vita più sano in quanto le persone potranno conoscere e vivere meglio il proprio quartiere. Qualche azienda sta già progettando delle postazioni in mezzo alla natura per coloro che vogliono fare smartworking in tranquillità”.*

Secondo Previ, invece, il modello dello sviluppo dei piccoli centri urbani, del tornare a vivere le campagne e dell'autoproduzione auspicato da molti è impensabile da un punto di vista storico e sociale: *“la città europea ha assunto un modello di sviluppo particolare quando sono nati gli statuti comunali che hanno consentito ai cittadini di giovare dell'area della città. Quando la cultura europea è nata e ha costruito l'idea di cittadinanza, esistevano solo tre tipologie di persone*

- *Aratores - coltivano la terra – contadini*
- *Oratores - quelli che pregano - sacerdoti*
- *Bellatores - quelli che fanno la guerra - cavalieri*

Non esisteva nessun genere di mobilità sociale.

Il luogo in cui la mobilità sociale nasce è la città. In campagna nasci contadino e muori contadino. Generazione dopo generazione”.

Questo è il modello nel quale intere generazioni sono cresciute, è il modello della mobilità sociale, che, sostiene Previ, sarà dura da abbandonare. Nel contempo è auspicabile che proprio nella città si sviluppino modelli nuovi in cui la dimensione campagna sia contemplata come nel caso degli orti urbani, dell'agricoltura idroponica, etc.

Il cambiamento “perfezione”

Questo è il momento giusto per investire nel cambiamento. Nessun cambiamento potrà essere portato a compimento senza che gli attori di questa società prendano una posizione e comincino a

pensare a scenari visionari e alla loro realizzazione. Il cambiamento di questi anni dovrà essere realizzato con *"perfezione, come qualcosa a cui tendere. La parola perfezione viene dal latino perfetto, che vuol dire portato a compimento. Quello che è accaduto e quello verso cui tendiamo deve essere uno sforzo verso la perfezione: portare a compimento qualcosa, pensieri, idee, azioni. Passi concreti per impegnarsi veramente in un mondo che sia diverso"* [Bellafiore].

In questo "cambiamento perfezione" sarà necessario che persone e organizzazioni si attivino: *"le persone devono fare un percorso di acquisizione delle competenze e costruirsi un network; le organizzazioni devono aprire il ponte levatoio. E questo vale anche al contrario: le persone devono approfittare del ponte calato delle organizzazioni investendo in competenze. L'incontro avviene se entrambe le parti si impegnano"* [Bellafiore].

Forse una politica "risvegliata" potrà dare una mano affinché ciò avvenga?

Sicuramente nella definizione di qualsiasi scenario il ruolo della politica sarà fondamentale nell'indirizzare le azioni. La politica dovrà *"vederci lungo cercando di essere lungimirante dopo tanti anni di miopia"*. Secondo Fusacchia, le scelte politiche dei prossimi mesi avranno delle ripercussioni importanti sul futuro di molte generazioni. Dovranno essere scelte importanti e coraggiose, come anche quella di decidere di far morire alcune attività duramente colpite dalla crisi aiutandole a rinascere con un'altra impostazione in sintonia con il contesto che stiamo vivendo.

Siamo in una situazione di grande debito: *"tutti gli aiuti che arrivano concorrono a formare nuovo debito pubblico e questo vuol dire futuro ipotecato. [...] Non si tratta di essere di destra o di sinistra ma se non hai i soldi, come fai a spenderli? Lo puoi fare solo creando nuovo debito ma siamo arrivati al punto di non ritorno! L'unica politica necessaria è proprio quella che oggi manca: una politica fondata sul dibattito, sulle idee, sulla contrapposizione, sul linguaggio della verità [...] Non è solo un fatto economico ma anche ambientale, ognuno di noi deve consumare meno, sforzarsi di consumare meno! L'uomo non sceglierà mai di arrivare a questo ma saranno gli eventi a costringerlo"* [Rina].

Innovazione partecipata e partenariati

L'innovazione come generazione di qualcosa di nuovo (ideazione o invenzione) può nascere da una necessità individuale ma ha bisogno del sostegno di più persone per potersi sviluppare: *"nasce dal malessere di un visionario che deve fortemente cambiare le regole del gioco. Il successo dell'idea e la sua realizzazione pratica si basano sulla capacità di coinvolgere gli altri, di comunicare con gli altri e creare partecipazione. L'innovazione quando diventa partecipata cambia le regole del gioco, le gerarchie, i modelli di business. Ed è per questo che è necessario che venga sposata da una comunità altrimenti sarà percepita esclusivamente come un rischio che mina lo status quo"* [Camillo].

"La spinta all'innovazione ha sicuramente anche una matrice individuale. Però la vera capacità di innovare oggi parte dai sistemi capaci di contaminarsi. L'innovazione non è data dalla capacità di mantenere il know how delle conoscenze, ma dalla capacità di darle in pasto ad un mondo che innova alla velocità della luce. Sarà necessario nel prossimo futuro creare dei sistemi complessi in cui le persone siano in grado di contaminarsi a vicenda.

Il singolo oggi fa fatica a produrre innovazioni perché la capacità e la complessità delle tecnologie è molto più ampia. Lo stereotipo dell'innovatore rinchiuso nel garage non è più utile. Oggi le innovazioni sono innovazioni di connessioni. La vera innovazione oggi è connettere innovazioni diverse. E quindi solo un sistema composto da tanti gruppi è in grado di creare innovazioni complesse". [Ferrari]

Secondo Previ l'innovazione *"è sempre un'opera collettiva, non è possibile innovare individualmente, quindi innovare significa collaborare"* mettendo insieme cose e persone che non si somigliano. Previ cita Tomasello per sottolineare che la nostra è una predisposizione genetica alla collaborazione: *"Noi siamo esseri collaborativi. Non è che la collaborazione sia importante, è che c'è proprio solo quella. È l'unica via per rimanere umani"* [Previ].

L'uomo è un essere sociale e come tale non può sopravvivere senza gli altri, senza fare rete. Il lockdown ci ha regalato la consapevolezza che la rete può aiutarci a superare i momenti di crisi. *“Molti di noi, rimasti da soli in casa, hanno dovuto attivare (in alcuni casi riattivare) diverse reti (professionali o personali) per sopravvivere”* [Bertola]. Nella rete c'è solidarietà e contaminazione di idee.

La rete è tanto più efficace quanto più è semplice nella sua organizzazione: *“ho sempre avuto la cultura del network e della rete. In questo periodo di fermo la prima cosa che abbiamo fatto è stato di proporre su WhatsApp un gruppo rivolto a tutte le persone che sono uscite dalla nostra scuola (circa 400 persone) per entrare in collegamento, diffondere opportunità, dal video al corso, al webinar, opportunità informative, consigli, semplici proposte, ... questa è stata la forma più banale e al contempo più semplice. Ha funzionato.”* [Giuffredì].

La figura solitaria del genio, come sostiene Rina, è qualcosa di superato. Siamo nell'era in cui è necessario creare *reti di cervelli*.

L'innovazione è una cosa che fanno le persone, *“ma per potersi diffondere ha bisogno di reti, strumenti, culture e contesti organizzativi che non creino anticorpi. L'innovazione accade quando le persone cominciano a pensare diversamente e allora può essere di evoluzione, espansione o rivoluzione. L'innovazione ha bisogno di due tipologie di persone: quelle che guardano oltre l'orizzonte e sono in grado di creare onde di rottura, e quelle che, guardando il dettaglio, sono in grado di connettere le parti”* [Rizzo].

In tal senso la participatory innovation diventa uno strumento potente che *“aiuta a condividere visioni differenti, ottenere consensi e a interpretare lo stesso fenomeno utilizzando punti di vista differenti. Aiuta ad avere altri spunti innovativi”* [Desmoulines].

De Gregorio, riconducendo l'argomento sul fronte aziendale, afferma che *“l'innovazione partecipata dovrebbe essere la nuova formula organizzativa adottata dalle aziende sia internamente che esternamente: è fondamentale creare collaborazione e reti anche all'interno dell'azienda. Le aziende spesso scelgono la soluzione più ovvia, affidarsi alle consulenze, ignorando che spesso le idee ci sono già all'interno, sono tante e ottime. E per emergere, le idee hanno bisogno di un ambiente creativo e stimolante in cui si attui la cross fertilisation tra persone di strutture diverse. Scegliere un fornitore esterno è una mancata occasione di crescita delle persone. Più si creano occasioni di empowerment e situazioni in cui le persone vogliono metterci la faccia per proporre ai vertici delle aziende delle cose, più si crea la possibilità di una innovazione diffusa e continua”* [De Gregorio].

Desmoulines sottolinea l'importanza della *participatory innovation* come uno degli strumenti più importanti del prossimo futuro per condividere visioni, ottenere consensi, accedere a spunti innovativi, a volte passando per le *“disruptive propositions”* ossia proposte di rottura rispetto agli usi e alle abitudini consolidate.

La participatory innovation come modo di lavorare delle aziende (sia al suo interno che in modalità contaminazione con elementi esterni al suo ambiente) è per Desmoulines *“qualcosa che andrebbe sponsorizzato su larga scala e con forza [...] perché consente di guardare ai problemi con occhi e background diversi, progettare, pensare, agire e lavorare, in maniera distribuita e contaminata”*.

La ragione è dell'idea che concetti come partecipazione e rete siano ormai superati e obsoleti. Oggi i tempi sono maturi per parlare di partenariato allargato: *“Finora abbiamo parlato di partenariato pubblico/privato. I privati continuamente creano partenariati, hanno skills che il pubblico non ha. Il partenariato per funzionare deve essere multiattoriale”*. Per questo motivo lui propone di considerare il modello della *“quintupla elica”*, dove agli attori tradizionali del modello della tripla elica – industria, accademia, governo – (Etzkowitz e Leyesdorff, 2000) si affiancano *“società civile”* e *“pubblico”* (l'utente, il cittadino), quest'ultimo non più beneficiario finale e passivo dell'innovazione aperta generata da terzi, ma player attivo in tutto il processo di generazione dell'innovazione (Leydesdorff, 2012).

Camillo è dell'idea che lo sviluppo di un territorio sia molto legato alla presenza e lavoro di più attori, non solo nella fase di realizzazione ma anche e soprattutto nella fase di visione per creare le basi: *"l'imprenditore segue un trend: se lo metti su un territorio che già ci crede lui investe"*.

Morreale, facendo riferimento alla sua esperienza professionale con le PMI, evidenzia la necessità che le aziende hanno di partecipare: *"c'è sempre più voglia di partecipare alla costruzione del servizio/prodotto. Il consumatore è meno passivo e partecipa attivamente. C'è una partnership tra produttore e consumatore. Il prodotto/servizio che nasce viene creato direttamente nel mercato e non in laboratorio. Già da trent'anni stiamo assistendo a questo fenomeno di collaborazione e partnership, ma ora è ancora più accelerato"*.

Ogni player partecipa allo sviluppo del territorio per veicolare le proprie idee e, in più, per essere attore/fruitori del prodotto finale.

laione ci parla dei progetti di Lab City, un'idea nata 15 anni fa con la consapevolezza che il cambiamento climatico poteva essere affrontato considerando le città come laboratori di innovazione e partecipazione: *"15 anni fa il cambiamento climatico doveva essere affrontato nelle città utilizzando le tecnologie e la partecipazione. In diverse città del mondo si cerca di portare avanti dei progetti pilota che possano agire come un innesco"*. Non si tratta di buone pratiche da generalizzare e applicare in ogni contesto: *"ogni territorio deve trovare la propria via verso l'innovazione: è possibile metterli a confronto e identificare dei principi di disegno istituzionali che possano essere dei criteri guida, un framework di confronto. Ogni territorio, ogni città deve poi dotarsi del proprio strumento"* [laione].

La partecipazione è uno strumento potente di cambiamento e innovazione. Morreale a tal proposito ci parla della creazione di *"un network per sfruttare l'intelligenza collettiva mettendo a fattor comune le competenze e le capacità di ciascuna PMI, che abbia come fine la creazione di una scuola di business orizzontale caratterizzata da competenze completamente differenti provenienti da settori completamente differenti"*. Questa idea si basa sul presupposto che *"l'innovazione possa nascere solamente da una cultura diffusa in grado di mettere a fattor comune le esperienze, le intelligenze, le capacità, le competenze di ciascuno"*.

Tanto più la rete è composta da elementi ibridi e lontani tra di loro in termini di contesto, tanto maggiore sarà la possibilità di avere idee e stimoli. A tal proposito Bellafiore sostiene che *"sempre di più la capacità innovativa di una azienda sarà legata alla capacità delle aziende di saper dialogare tra di loro. Le idee vengono quando entri in contatto con qualcosa che non avevi visto prima: le idee arrivano nel confronto con altre realtà che ti ispirano"*. Le idee, come sosteneva George Bernard Shaw, si moltiplicano nella condivisione: *"Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela ciascuno. Ma se tu hai un'idea, ed io ho un'idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee"*.

Segrado sottolinea questo concetto e auspica uno spostamento della nostra attenzione dal *"come faccio a creare qualcosa di nuovo"* al *"davvero abbiamo bisogno di creare cose nuove? Siamo un mondo troppo in accelerazione. Dovremmo fare rete e, confrontandoci, mettere a fattor comune, collaborare. La logica del mordi e fuggi del consumismo non vale più"* [Segrado].

Professioni per il futuro

Il sistema delle professioni nel prossimo futuro, seguendo Fusacchia, sarà compatibile con questi tre fenomeni sociali:

Non si lavora più da soli, *“bisogna avere consapevolezza che da soli non si va da nessuna parte, bisogna creare sistemi di solidarietà”* [Carraro].

1. Il mondo si è de-costruito: posto fisso di lavoro e posto fisso in società non esistono più
2. Bisogna creare una base minima di opportunità per ricominciare a correre dei rischi. Una modalità per fare carriera in fretta è creare rotture capitalizzando l'esperienza, muoversi in contesti differenti, arricchire velocemente il proprio bagaglio culturale, non rimanere fissi (fisicamente e concettualmente) a un posto di lavoro: *“io ho fatto tanta carriera, mi licenziavano... se fossi vissuto in un paese stabile avrei fatto il consigliere e basta. Invece ho avuto una opportunità di crescita dovendomi ogni volta ricercare un'altra cosa valorizzando l'esperienza precedente”* [Fusacchia].

L'accelerazione tecnologica che stiamo vivendo in questi mesi se da un lato ci offre tante opportunità, dall'altro mette in evidenza due fenomeni (o meglio convinzioni): il digital divide e la tecnologia “mangia il lavoro”.

Il cambiamento che stiamo vivendo rispetto all'automazione dei processi organizzativi, rischia infatti di porre fuori dal mercato del lavoro coloro che non sanno utilizzare le tecnologie digitali e coloro che svolgono compiti ripetitivi e standardizzabili e, quindi, facilmente realizzabili dalle macchine. *“Anche nei lavori più consolidati come quello del medico la minaccia è Watson: lui è in grado di dirti qual è la diagnosi. In questo contesto però i medici non verranno eliminati in quanto la terapia potrà darla solo il medico”*. [Butera].

La tecnologia “mangia lavoro” (la profezia della jobless society) è un fenomeno antico accentuato oggi dall'affermarsi dell'intelligenza artificiale: *“si dice che dove arriva un robot si tolgono 200 posti di lavoro”* [Orsini]. Questo fenomeno, secondo Orsini, non deve destare preoccupazione: *“i posti di lavoro occupati da un robot sono posti di lavoro routinari, pesanti: l'impiego dei robot apre nuovi campi di impiego, nuove professioni più concettuali, più intellettuali”*.

Già oggi assistiamo ad alcuni esempi: *“una volta per prendere il denaro andavamo allo sportello. Oggi il lavoro del cassiere non c'è più. Una volta per prendere il biglietto del treno andavamo in biglietteria, oggi si fa tutto on line. La quantità di lavoro non solo banale ma anche qualificato è diminuita: il 50% dei compiti svolti dagli esseri umani potranno essere sostituiti dalle tecnologie. Questo vuol dire che il 50% di quelli che lavorano si troveranno disoccupati”* [Butera].

Le vie secondo Butera sono due *“o la persona viene riconvertita o non lavorerà. Il 50% di lavoro rimanente potrebbe essere un lavoro aumentato: le cose che le persone fanno vengono svolte con l'ausilio di nuove tecnologie. Questi lavori ibridi o aumentati sono lavori che si facevano già prima ma ora lo si fa con l'ausilio di tecnologie che danno valore aggiuntivo al lavoro. Le aziende cercheranno persone abituate e preparate a utilizzare queste tecnologie e a lavorare in sistemi socio-tecnici efficaci”*.

I mestieri direttamente collegati alla tecnologia saranno quelli con più futuro; ogni mestiere, inevitabilmente sarà collegato alla tecnologia: sarà necessario ammodernare le professioni, ci fa un esempio Fusacchia su questo punto quando ci dice che anche *“il futuro dell'archeologia sarà segnato da rilevazioni aeree tramite droni. Dall'altro lato ci sarà bisogno di un sacco di filosofi, di figure trasversali”* [Fusacchia]. Queste professioni del futuro non vanno improvvisate ma costruite: *“i mestieri del futuro sono legati alle tecnologie e alla frontiera di mondi diversi, alla capacità di far parlare questi mondi diversi”*.

Conosciamo già da anni casi di lavori ibridi, in cui la tecnologia non sostituisce l'uomo ma lo aiuta a fare meglio il suo lavoro (come per esempio il medico che amplia le sue competenze attraverso

l'utilizzo di macchinari altamente tecnologici). Le tecnologie saranno utilizzate per valorizzare i lavori, non per sminuirli o annientarli.

Ogni mestiere (vecchio o nuovo) si dovrà porre il problema di come compensare cognitivamente qualche aspetto del prodotto/servizio tramite l'Intelligenza Artificiale (AI): *“Quando si parla di cognitivo si fa riferimento a qualche macchina che emula il nostro cervello: sono tecnologie compensative alla stessa stregua degli occhiali [...] Non dobbiamo neanche più parlare di AI ma di tecnologie compensative: ogni tecnologia andrà a compensare qualcosa dell'uomo. Se produco una sedia entro nel compensativo quando la sedia si adatta al peso della persona, ha dei sensori collegati con l'areazione, etc.... [...]. Quello che avverrà tra qualche anno è che i prodotti saranno tutti cognitivi, aumentati”* [Leo].

Con la diffusione e la richiesta di questi prodotti, le tecnologie smart diventeranno fondamentali nei curricula e, se opportunamente inseriti nei percorsi didattici delle scuole, diventeranno sempre più facili da utilizzare: *“ci sarà un corso base per ciascuna professione e non ci accorgeremo della differenza: avremo una cassetta di cacciaviti informatici”*.

Nuove professioni

Il vero tema è che *“non sono mai le stesse persone che hanno perso il posto di lavoro per colpa dei robot a essere ricollocate in nuove professioni. Questo perché non ne hanno le competenze, perché abbiamo sempre delegato la formazione e la preparazione alle emergenze e quindi ci prepariamo quando è necessario, non anticipiamo”* [Orsini].

Riguardo al tema “lavoro futuro”, parlando con i nostri esperti abbiamo capito che la nostra generazione, così come quelle a venire, dovrà capire il contesto e concentrarsi nella creazione di nuove professioni: *“le professionalità nascono e si evolvono perché il contesto cambia e si profilano degli scenari nuovi”* [Ferrari].

C'è un fenomeno ricorrente nella storia dell'evoluzione umana: *“dobbiamo cambiare e trasformarci in continuazione per continuare a progredire. Cose nuove da fare, vendere, progettare... Nel mondo del lavoro sono le nuove professioni che creano nuovi prodotti che creano nuovi lavori. Il lavoro deve reinventarsi... è stato sempre così”* [Leo].

Pianificare una professione è una attività che richiede una prospettiva di lungo e breve periodo contemporaneamente: *“se voglio fare il medico so che dovrò intraprendere un percorso di lungo periodo ma, nel frattempo, dovrò adattarmi ai nuovi strumenti di diagnosi. È un mio vantaggio quello di saper utilizzare i nuovi strumenti di diagnostica”* [Leo].

Leo parla di figure ibride, chimere, e fa l'esempio della nuova laurea ibrida in *“Medicina e Ingegneria Biomedica”* che forma professionisti in grado di integrare e potenziare le competenze tipiche del Medico Chirurgo con quelle di base e applicate dell'Ingegneria Biomedica. Queste figure saranno sempre più necessarie e ricercate in quanto *“agenti del cambiamento in grado di provocare scintille”*.

laione ci conferma questa tendenza sottolineando che *“molti studenti si troveranno a fare dei lavori che ancora non esistono e, contemporaneamente, molti lavori non esisteranno più”*. Come esempio cita la laurea magistrale in *Law, Digital Innovation and Sustainability* in cui si punta a formare *“una figura professionale nuova, un manager dell'innovazione, un project manager in grado di integrare i processi delle organizzazioni in transazione ecologica”*.

Le nuove professioni dovranno essere progettate fornendo la giusta combinazione di competenze trasversali e contenuti specialistici: *“In ogni fase di transizione è compito di chi la vive di posizionarsi al centro della T, tra competenze e contenuti. Nella palude bisogna avere la giusta dose di competenze verticali e orizzontali. Se si è troppo verticali si rischia di affondare, se si è troppo orizzontali si rischia di essere irrilevanti. E' necessario creare una figura ibrida con un forte arsenale di strumenti che sia in grado di individuare i rischi, scrivere le regole, scrivere i principi della regolazione pubblica”* [laione].

Secondo Iaione, le legal skills saranno uno strumento importante per analizzare i rischi, massimizzare le sinergie e raggiungere accordi per settori.

Secondo Rizzo, le aziende nel breve termine non avranno bisogno di nuove figure professionali. Più avanti, l'impatto di una nuova digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi porteranno a richiedere figure professionali più autonome e in grado di fare rete indipendentemente dalla distanza fisica. *“La tecnologia cambia il modo in cui agiamo e il modo in cui agiamo cambia la tecnologia [...] La tecnologia digital creerà numerose nuove chimere, creature ibride, e le aziende, per accedere ai migliori talenti, dovranno essere in grado di riconoscerle e valorizzarle per poterle integrare nei processi e nelle policy”*.

Pallante, parla di un progetto più generale in cui inserire non nuove professioni ma vecchie professioni: *“le competenze che abbiamo già sono ottime ma sono applicate in settori sbagliati. Un bravo ingegnere energetico può applicare le sue conoscenze e competenze per progettare altro. Occorre cambiare i fini per cui queste professioni si applicano. Occorre valorizzare l'agricoltura perché è necessario assicurare l'autonomia alimentare. Se si fa una agricoltura legata all'auto-sostentamento le persone non utilizzeranno più le stesse sostanze inquinanti. Se si produce il cibo come nutrimento e non come merce possiamo arricchire l'humus dei suoli con anidride carbonica. Posso come azienda ridurre le emissioni, l'agricoltura può invece riassorbirle tramite le piante. Occorre promuovere la mobilità attiva (a piedi o in bicicletta)”*.

Inoltre, cambierà la modalità di incontro tra domanda e offerta di lavoro: *“se negli anni 60 era l'industria che sceglieva le persone, oggi è l'opposto: sono le persone che scelgono per chi lavorare”*. Si tratta di un nuovo tipo di approccio al lavoro che collega direttamente la professione ai valori personali e aziendali: *“la sostenibilità che per i baby boomer era inutile, per la generazione Z rappresenterà un pilastro inscindibile”*.

Il futuro vedrà aumentare il numero dei nomadi digitali, *“persone che hanno conquistato una tale libertà da poter lavorare dove vogliono. Lavorano on line e, non essendo vincolati a un luogo fisico, possono scegliere dove andare”* [Bertola]. Se da un lato questo approccio abbatte i costi aziendali dovuti agli spostamenti con conseguente impatto ambientale, dall'altro *“aumenta il benessere della persona che può finalmente scegliere dove vivere e crearsi una dimensione di vita che prima non poteva immaginare avendo fatto certe scelte di carriera”* [Bertola].

Professioni a banda larga o ibride

Le professioni del futuro saranno *“professioni a banda larga”* [Butera], caratterizzate da una identità professionale forte (es. il medico), con ruoli e competenze ibride applicabili in contesti e campi differenti, caratterizzati da conoscenze differenti, in grado di interagire perfettamente con altre professioni di altri campi per creare nuovi prodotti e servizi, supportati dalle tecnologie, e centrati sul risultato. Queste professioni si reggono su un sistema di competenze costituito da technical skills (conoscenze teoriche e pratiche), relational skills e accountability (responsabilità di risultato).

La progettazione del lavoro rappresenta la sfida del futuro. Secondo Butera *“le aziende non dovrebbero più chiedersi chi dobbiamo cercare... la domanda vera è - cosa faremo noi per progettare delle aziende in grado di? - Oltre a gestire e fare recruitment dovrebbero avere la responsabilità di progettare nuove aree di business, nuove strutture organizzative, nuovi sistemi socio tecnici, nuove figure, ...”*.

Queste nuove figure dinamiche, digital, positive, in grado di creare opportunità e collaborare, dovranno essere il frutto di *“un sistema educativo che allargherà la testa delle persone (persone integrali) pur garantendo loro identità professionale”*. Imprese e scuole devono lavorare insieme per progettare nuovi sistemi in grado di accogliere queste professioni e evitare il fenomeno del *“per ora diamo le competenze e poi si arrangiano”*.

Manager della complessità

La gestione della complessità in azienda è un tema che si è reso particolarmente evidente *“quando si sono superati i silos, i compartimenti stagni, dove le cose erano complicate perché era difficile far parlare il marketing con la produzione etc.”*. Il manager della complessità è una figura importante di regia, in grado di far funzionare in maniera armonica tutte le parti dell'organizzazione e per farlo deve conoscere molto bene i collaboratori e i processi aziendali. Oggi più che mai, di fronte all'incertezza degli eventi, abbiamo bisogno di questa figura.

Il manager della complessità *“non è uno specialista di una materia precisa, è una persona contaminata. Paradossalmente la parola specialista ci serve meno oggi. Abbiamo bisogno di persone che non siano proprio specialiste nella managerialità”* [Cinti]

Il manager della complessità avrà l'importante ruolo di interfaccia dell'azienda con il territorio: *“le organizzazioni sono in un territorio e le aziende devono lavorare nei punti di contatto tra territorio (non di mercato, parliamo proprio del territorio locale) e aziende. Le aziende devono portare sviluppo culturale”* [Cinti]. Secondo Cinti, questa figura sarà fondamentale per sviluppare il territorio all'insegna della sostenibilità.

Per gestire la complessità e gli imprevisti, Bertola cita il temporary job, molto diffuso all'estero (poco in Italia) e utilizzato dalle aziende nei momenti di cambiamento. Si tratta di *“una richiesta di lavoro non a lungo termine ma a breve termine di figure altamente specializzate e contaminate in grado di intervenire quando le circostanze lo richiedono”* [Bertola].

Valorizzatore delle persone

Un'altra figura di cui avremo bisogno *“è quella che si occupa del benessere della persona, che lavora per valorizzare le persone. Questa spinta verso la digitalizzazione non deve disumanizzare le persone. Siamo tutti collegati in remoto, la comunicazione diventa digitale, perdiamo il collante umano assicurato dalla dimensione spaziale. Abbiamo bisogno di sentirci importanti, non ingranaggi in una macchina”*. Questa è una figura importante in grado di mantenere alta la motivazione e *“accompagnare verso la digitalizzazione”*.

Quali competenze dovremo sviluppare?

Con l'aiuto dei nostri esperti abbiamo cercato di immaginare le competenze che in futuro dovremo sviluppare per essere competitivi sul mercato del lavoro. In linea generale, tutti concordano nel dire che dovremmo sviluppare delle competenze in grado di farci muovere nella complessità, anticipare le criticità, trovare velocemente soluzioni, saper lavorare nel digitale.

Il tema delle competenze secondo Previ è un tema molto articolato in quanto *“veniamo da decenni nei quali le organizzazioni di impresa hanno applicato modelli lavorativi imperniati sulle competenze, in cui la prestazione professionale veniva valutata a partire dalla capacità del lavoratore di mettere in campo delle competenze”*. Siamo ancorati allo specialismo, cioè alla verticalizzazione delle conoscenze professionali che da decenni viene percepita come il presupposto di una buona prestazione: *“più sei esperto, più sei specialista, più sei affidabile, più fai carriera”*. Accanto a questo specialismo occorrerà sviluppare una serie di competenze in grado di abilitare le professioni (qualunque esse siano) a muoversi nella complessità e nell'imprevisto.

Secondo Rizzo *“le future skills, le abilità di interfacciarsi con la controparte artificiale o cibernetica e l'abilità del pensiero anticipatorio tipico del foresight, sono capacità molto importanti così come la creatività e le soft skills, l'empatia, la capacità di raggiungere l'altro nonostante lo schermo, la capacità critica, la capacità di guardare a quello che si sta facendo, sono tutte capacità che in questo momento sono particolarmente rilevanti”*.

Di seguito riportiamo le principali competenze emerse per lavorare nel futuro.

Competenza: Orienteering

Nella complessità che stiamo vivendo la verticalità della T perde di importanza: non ci basta una gamba sola, dovremmo *“sviluppare tante gambe verticali su cui appoggiare una capacità di orientamento nella complessità”*. E' possibile *“abitare la complessità sperimentando, testando soluzioni imprevedute, leggendo pattern emergenti, frequentando vocabolari professionali differenti”* [Previ]. Quando si affronta un lavoro, occorre sapere di cosa si parla (conoscenza specialistica) ma è altrettanto importante sapere il punto di vista di altri specialisti appartenenti a ambiti differenti. La sfida è appropriarsi di *“strumenti di traduzione”* di diversi specialismi. La prima competenza chiave del futuro è quindi la capacità di sapersi orientare in territori e expertise (verticalità) differenti tra loro.

Competenza: Digital

“La questione non è insegnare i rudimenti del digitale, ma insegnare a lavorare nel digitale” [Butera]. Quello a cui si deve puntare non è quindi solo una formazione tecnica di utilizzo delle tecnologie ma una formazione che tenga conto in maniera organica e armonica dei processi, dell'organizzazione e delle tecnologie.

Una persona digital è una persona che sa navigare, cooperare a distanza, elaborare contenuti digital per sé e gli altri, lavorare on line in sicurezza. Non stiamo parlando di competenze informatiche, ma di *“persone al 100% al loro agio nell'utilizzo del digital”* [Cinti].

Competenza: Sense Making

Uno degli effetti della digitalizzazione sarà una produzione smisurata di dati collegati ai fenomeni. Tutte le professioni del futuro dovranno integrare tra le loro competenze quella di *“saper leggere i dati: io ho un sistema che mi dà tanti dati ma poi devo essere in grado di saperli trasformare in informazione utile”* [Morreale].

Uomo e macchina non sono in competizione, sono complementari: noi possiamo fare cose che la macchina non può fare e viceversa. Il sense making, il dare significato e valore a una informazione utilizzando oltre ai dati l'empatia, l'etica e l'emotività, rimarrà sempre qualcosa di *“squisitamente umano”*.

Competenza: Flessibilità cognitiva

Secondo Bellafiore, la caratteristica distintiva che farà la differenza, sarà la *“flessibilità cognitiva totale che consentirà alle persone di gestire progetti complessi in modo agile, in grado di prevedere oltre alle ricadute economiche anche l’impatto ambientale. E questo avrà una ricaduta anche sul marketing che sarà sempre più collegato alla sostenibilità”*.

La flessibilità cognitiva da un lato consentirà *“di avere delle persone molto concentrate sugli obiettivi e il risultato, in grado di trovare velocemente soluzioni ai problemi”* [Falasco], dall’altro consentirà di essere flessibili, in grado di cambiare quando il contesto lo richiede, *“Per esempio quando è iniziato il lock down la nostra società che vende i finanziamenti ha iniziato a ricevere tantissime telefonate da parte di clienti che volevano sapere se il finanziamento si bloccava, se potevano avere dilazioni etc., il numero di chiamate si è triplicato. Ci si è focalizzati su come riuscire a dare risposte tempestive, sono state prese e formate delle persone che facevano altre attività, per gestire il contatto con il cliente. Flessibili, essere in grado di cambiare il lavoro da un giorno all’altro”* [Falasco].

Competenza: Lungimiranza

Nel prossimo futuro dovremo essere in grado di dare senso e significato agli eventi in un’ottica di lungo periodo. Sarà sempre più importante anticipare gli eventi immaginando il futuro non come una semplice deviazione dal presente: *“anticipare vuol dire scorgere e dare significato a qualcosa che arriva dal presente o da punti più lontani”* [Rizzo]. Questo non vuol dire sostituirsi a chi di professione lavora sui futuri (foresight), ma avere una cultura di base con cui capire i contesti, farsi domande (anche scomode) e proiettare l’immaginario nel futuro.

Competenza: Agile

Molte delle competenze utili nel prossimo futuro saranno mutuabili dalla *“filosofia AGILE che ti porta a lavorare per obiettivi misurabili e sviluppabili nel breve periodo, ti aiuta a migliorare sempre di più e ad apprendere continuamente dal “fare esperienze”, non passando ogni volta e per forza per una programmazione e pianificazione ”* [Ezran].

Competenza: Attitudine al cambiamento

Il fenomeno più evidente in questi mesi è la corsa delle aziende a formare i propri dipendenti all’utilizzo delle tecnologie digital. Il vero problema secondo Orsini non è la digitalizzazione ma la *“propensione delle persone a recepire e adattarsi ai cambiamenti, attrezzare l’essere umano a gestire i cambiamenti. Una volta preparata la mente al cambiamento, qualsiasi cosa arrivi è qualcosa che si può gestire facendo delle semplici formazioni tecniche”*. Bisogna essere pronti ad attuare il cambiamento, non subirlo, ma interpretarlo: *“Elon Musk probabilmente sa un decimo delle cose che realizza, ma ha un vantaggio rispetto a tutti gli altri: ha una mente che si adopera al cambiamento globale e quindi non ci dobbiamo stupire se in 5 anni ha battuto tutte le aziende aerospaziali al mondo, è riuscito a mandare non solo l’uomo nello spazio, ma la NASA ha dovuto usare lui per andare nello spazio. Non ci dobbiamo stupire se il primo treno che adesso verrà inaugurato a Dubai e anche in Italia, si adegua alle esigenze delle persone variando in base a quando va a lavorare, quando è in vacanza, se è single o ha famiglia etc. Non ci dobbiamo stupire perché quelle menti sono allenate al cambiamento e c’è sempre la persona al centro”*.

Più che di nuova competenza, Ferrari parla di *“attitudine o approccio al cambiamento”* come unico strumento per gestire l’ansia e le performance in un contesto mutevole come quello di oggi.

“È necessario che tutti quanti sviluppino questa capacità di gestire l’ansia e le performance in un ambiente mutevole com’è oggi, nessuna azienda è in grado di prevedere tra tre mesi quello che avverrà” [Ferrari].

Competenza: Self Management

Secondo Camillo, *“nel prossimo futuro assisteremo allo spostamento della cultura organizzativa verso il self management. Le persone diventeranno dipendenti di sé stesse e presteranno una attività*

professionale all'organizzazione. Questo implica che oltre a essere specialisti della propria materia, le persone dovranno anche essere esperte di comunicazione online, di tecnologie digitali e di internazionalizzazione per poter essere attivamente presenti sul mercato. Non sono i nuovi lavori che faranno la differenza, ma i nuovi modelli organizzativi dove il rapporto con il cliente e la comunicazione sul prodotto diventeranno più importanti della qualità del prodotto stesso" [Camillo].

Competenza: To be connected, to be resilient and "to fit"

Secondo Desmoulines, le figure più ricercate in futuro saranno le più tradizionali e consuete, ma occorrerà arricchirle con *"caratteristiche di determinazione, motivazione, autocoinvolgimento nei progetti e obiettivi aziendali"*. Queste figure dovranno *"essere in grado di immaginare visioni e lavorare con logica di ecosistema"*. In quest'ottica, quello che le aziende ricercheranno, saranno persone che avranno sviluppato la competenza "to fit", di adattamento, che consenta di operare in ecosistemi aperti e sia in grado di coniugare la visione interna dell'azienda con spunti e visioni provenienti dall'esterno.

To be connected, to be resilient and "to fit" saranno le nuove competenze da sviluppare, sia lato lavoratore che azienda.

Competenza: Pensiero Laterale

Il pensiero laterale si basa sul principio di privazione: *"quando sei obbligato a trovare nuove strade perché sei privato di alcune cose, nel cercarne un'altra ne trovi una migliore"* [Bertola]. È qui che scatta l'innovazione. Il pensiero laterale è legato alla capacità jugaad di saper valutare le risorse che si hanno a disposizione, combinarle e rimetterle in gioco trovando soluzioni efficaci a problemi.

Competenza: Intelligenza Emotiva

L'uomo si distingue dalle macchine perché possiede intelligenza emotiva, *"mettere in campo l'intelligenza emotiva significa riscoprire l'unicità dell'essere umano. Significa riscoprire la capacità di sognare"* [Orsini].

L'intelligenza emotiva, che tutti possediamo ma non siamo in grado di sviluppare, rappresenta per Orsini la *"livella di Totò"* del futuro: *"Io vivo negli Stati Uniti 2 mesi all'anno, opero nel settore bancario e da noi sono ormai 10 anni che sono arrivati i robot visor, questi sistemi di gestione automatica dei portafogli che sono molto più efficienti dell'essere umano, perché sono sempre presenti, sempre vigili h24, 365 giorni all'anno, puntualissimi, basta programmarli e sono perfetti. Peccato che arrivano momenti di incertezza come quello che stiamo vivendo e le persone dei visor non sanno cosa farsene e cercano gli esseri umani per avere informazioni sui propri soldi"*.

Alla fine, l'uomo non verrà mai sostituito dalla macchina: *"l'uomo che fa qualcosa che fa la macchina è totalmente inutile, l'uomo che mette in campo quelle caratteristiche che la macchina non avrà mai è una calamita"* [Orsini].

I lavori del futuro saranno caratterizzati da intelligenza emotiva, *"l'unica caratteristica che non potrà mai essere posseduta dalla macchina e da qualsiasi intelligenza anche la più evoluta al mondo"* [Orsini].

Competenza: Collegarsi all'intelligenza collettiva

Secondo Bertola le aziende dovranno sviluppare un senso di responsabilità maggiormente diffuso, *"quello che si chiama intelligenza collettiva quindi non c'è solo un cervello pensante, ma ogni cellula come il corpo umano deve avere una sua intelligenza e quindi avere la capacità di reagire allo stimolo"*. Ogni cellula per muoversi in questo mondo VUCA (Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità) dovrà essere flessibile, non ancorata a rigide pianificazioni, sviluppare la learning ability, l'intuizione: *"il pensiero razionale, logico, lineare non funziona più di tanto adesso. È richiesto ai manager e alle persone la capacità di riuscire a cogliere i segnali deboli e a fare delle scelte in tal senso anche quando la ragione può non intuirlo"* [Bertola].

Competenza: Capacità di sognare l'impossibile

La capacità di immaginare quello che non esiste, di sognare, appartiene inevitabilmente all'uomo, *"l'attività concreta, quella che mette le gambe al sogno, può essere invece fatta dalla macchina"* [Orsini]. Nel prossimo futuro sarà necessario *"riscoprire il ruolo fondamentale della creatività e della passione in ogni processo: è il lato che dobbiamo allenare di più. Se non sviluppi queste caratteristiche, spesso fai cose che già fanno le macchine, ma lo fanno meglio, in maniera molto più rapida, più efficiente e meno costosa"*.

Competenza: Reinventarsi

Secondo De Nardo, nell'era del distanziamento sociale, sarà necessario sapersi reinventare, reindirizzare. Nelle aziende questa è la caratteristica principale che verrà richiesta dai vertici a ogni livello per assicurarsi un contatto continuo e di crescita con il cliente.

Per esempio, *"ci sono aziende che si stanno chiedendo come sostituire le fiere che da secoli rappresentano un motore economico molto potente in grado di generare competenze dirette e indirette (ospitalità, convivialità, evento fieristico)"*. La fiera (considerata da secoli un momento di incontro importante tra cliente e azienda) perde di significato nell'era del distanziamento sociale. Occorre pertanto che le aziende si reinventino, puntando molto sulla reputazione.

Competenza: Decision making

Nel prossimo futuro *"dovremo essere in grado di lavorare in autonomia, con capacità di decision making, ossia di prendere decisioni e auto-organizzarci mentre svolgiamo le nostre attività. Non nego che ciò sarà difficile per chi si avvicina al mondo del lavoro per le prime volte, perché essere (subito) autonomi non è facile, specie entrando in una nuova azienda. La stessa difficoltà la incontreranno i più "anziani", abituati a svolgere le proprie mansioni, sempre le stesse, con naturalezza e abitudine"* [Ezran].

Competenza: Coaching abilities

Molte aziende stanno già da tempo formando i propri collaboratori alle coaching abilities: *"focalizzazione sugli obiettivi, creazione di fiducia nel team, presenza, ascolto senza filtri e pregiudizi, capacità di fare delle domande che spostino l'attenzione immediatamente al futuro, dare feedback"* [Giuffredi], si tratta di capacità in grado di aiutare le persone a essere responsabili, a prendere consapevolezza di sé e degli obiettivi che si vogliono raggiungere come individuo e come azienda, a lavorare meglio con gli altri in un clima di crescita e aiuto reciproco.

Competenza: Saper leggere i dati

E' una certezza: la nostra vita è permeata di dati. Saperli leggere ci offre delle chiavi di senso per interpretare i fenomeni. Secondo Camillo nel prossimo futuro tutti quanti dovremo essere in grado di saper leggere e interpretare i dati: *"nel primo semestre del 2020 tutti hanno imparato a leggere i metadati (morti e contagiati, in Italia e nel mondo). Per la prima volta chiunque (dal manager al professore alle persone più semplici, non importa qual è la tua professione e il tuo livello culturale) ha potuto vedere un fenomeno e leggerlo direttamente: questa è la seconda grande libertà acquisita che spero permanga"* [Camillo].

Etica e Tecnologia

Parlando di futuro, abbiamo ritenuto importante inserire nella nostra intervista agli esperti del cambiamento, una domanda sull'etica delle tecnologie. Data l'importanza di questo tema, ne rimandiamo a futuri lavori l'approfondimento.

In linea generale quello che emerge è che l'etica è inscindibile dal fine, è strettamente collegata ai nostri comportamenti, alla morale e dipende direttamente dal grado di responsabilità con cui approcciamo alle cose. L'etica non è collegata alle tecnologie, ma a noi.

Una questione di fini

Il fatto che la tecnologia sia etica o non etica dipende molto dalle finalità con cui viene utilizzata.

Pallante ci invita a distinguere tra due fatti:

- la digitalizzazione sfrutta il lavoro delle persone perché sempre reperibili
- la tecnologia che contribuisce a offrire servizi alle persone più fragili.

La differenza risiede nel fatto che nel secondo caso la tecnologia accresce la dignità delle persone. *“È sempre una questione di fini: facciamo in modo che l'uso della tecnologia sia una opportunità per noi per aumentare le possibilità di incontro, aumentare le nostre facoltà cognitive. E non che accada il contrario”* [Pallante]. I non vedenti, per esempio, attraverso l'uso della tecnologia *“possono fare tante cose che altrimenti non potrebbero fare. Bisogna lavorare sulla consapevolezza delle persone, sul fatto di comprendere in che modo la tecnologia verrà utilizzata, per quale obiettivo”* [Carraro].

Quello che stiamo vivendo è un importante momento storico in cui occorrerà prendere delle decisioni a livello macro e micro: *“se riusciremo a concentrarci sul contenuto del lavoro, delle relazioni e del valore della vita, allora la tecnologia diventerà fonte di grande libertà: veniamo da un modello in cui siamo obbligati a stare nello stesso spazio con persone che non ci scegliamo. Ci scegliamo la moglie, gli amici, i vicini ma non i colleghi. Grazie alla digitalizzazione andiamo verso un modello dove possiamo lavorare dovunque e possiamo scegliere il tempo da passare con persone a cui noi vogliamo dedicare del tempo”* [Camillo].

Etica è responsabilità

Il concetto di etica è sempre esistito: *“abbiamo una etica delle professioni, del lavoro, etc. e abbiamo una AI etichs. Questa tecnologia di compensazione ci rende autonomi in alcune cose ma ci introduce il rischio che aumentino i comportamenti anomali in fase di utilizzo. Più aumenta il livello di automazione, più deve aumentare il limite di utilizzo di quelle cose. I gradi di libertà potrebbero rendere quell'oggetto pericoloso”* [Leo].

Leo cita alcuni esempi di algoritmi sofisticati il cui utilizzo, se da un lato automatizza alcune attività, dall'altro potrebbe rivelarsi potenzialmente pericoloso. Sono esempi gli algoritmi credit calling addestrati per distinguere tra buoni e cattivi pagatori; gli algoritmi di screening utilizzati dalla polizia per evidenziare la propensione delle persone al crimine; gli algoritmi di scoring per classificare i comportamenti dei cittadini, etc.: *“se l'algoritmo è fallace per qualche funzione o è stato addestrato (anche volutamente) male, si generano anomalie dai risvolti potenzialmente pericolosi”*.

Secondo Leo, non è pensabile la creazione di altri algoritmi per limitare gli effetti negativi degli algoritmi: *“dobbiamo essere consapevoli che in ogni professione l'elemento etica entra dalla finestra assieme alla tecnologia, più la macchina è precisa più l'umano diventa pigro e delega la responsabilità alla macchina < la decisione l'ha presa la macchina >. Questo è antietico”*. L'etica, in ogni campo, comporta l'assunzione di responsabilità, *“dal latino respondere ossia dover rispondere di qualcosa. Devi rispondere del modo in cui hai utilizzato qualcosa”* [Bellafiore].

L'etica come stile di vita

L'etica è uno stile di vita. Non è una questione di tecnologia. Sono i nostri comportamenti a essere etici o non etici: *“mio nonno che aveva la terza elementare, mi ha sempre insegnato che il cambiamento tu lo puoi determinare solo in un modo: con l'esempio. Quindi è inutile parlare di etica*

se quando vedi una carta per terra non ti chini a raccoglierla; se non rispetti le file di attesa, se quando tuo figlio si laurea chiami il tuo amico per raccomandarlo. Certo, non violi nessuna legge, violi l'etica" [Orsini].

L'etica è come il nostro corpo, si modella in base alla situazione che noi e l'ambiente circostante generiamo giorno per giorno: *"Si dice che noi siamo le 6 persone che frequentiamo di più nella nostra vita. Quindi possiamo decidere chi essere, perché possiamo decidere chi frequentare. Io aggiungo che noi siamo anche l'ambiente che frequentiamo, che ci circonda. Non possiamo modellarlo nel macro, ma sicuramente possiamo influire nel micro assumendo ogni giorno comportamenti adeguati, dando l'esempio" [Orsini].* L'etica quindi corre di pari passo con i comportamenti. Secondo Orsini dovremmo lavorare meno sulle regole (che relegano la responsabilità a fattori esterni) e più sul *"ragionare in base a un'etica dell'umanità"*.

Come tutti i comportamenti, l'uomo deve imparare a essere etico: *"la quarta competenza digital è sulla sicurezza sul web e alcuni indicatori si basano proprio sul rispetto dell'etica. Ma occorre formare le persone, perché noi non siamo mica etici. Ben venga l'idea di insegnare l'educazione civica anche ai più piccoli. Basta con questa idea che tutto è lecito: vanno gestiti i comportamenti" [Cinti].*

AI senziente?

L'intelligenza artificiale come entità che pensa e prende decisioni molto più velocemente di noi uomini è già realtà: *"Sofia, il primo sistema di AI senziente con chip quantico, avrà la capacità computazionale di tutto il genere umano, quindi la stessa potenza di calcolo di Dio. La differenza tra l'intelletto umano e quello divino è che il secondo apprende velocemente tutto per intuizione. Questi sistemi tra qualche anno ci aiuteranno a decidere su temi inerenti la sanità, l'agricoltura, la demografia, etc. Queste AI diventeranno consapevoli di loro stesse, diventeranno entità con pari dignità umane e noi dovremo imparare a convivere. Questo è il vero problema etico"*. Le AI si insinueranno nella vita dell'uomo, e non saranno solo un supporto ma un alter ego in quanto iperconnesse e strutturate, capaci di apprendere anche tutti i nostri pregiudizi. Sistemi di questo calibro, saranno molto difficili da gestire. Ferrari a tal proposito fa l'esempio di quando LinkedIn impiegò AI per trovare i migliori cervelli al mondo: su 100 posizioni, 100 erano uomini. Questo perché l'AI lavorando sui big data, trovava (storicamente) solo posizioni gestite da uomini: il maschilismo, che è un nostro pregiudizio, è stato replicato dall'AI.

L'azienda che cambia

Renault Italia è stata tra le aziende che, dopo lo shock iniziale del lockdown, ha reagito all'emergenza mettendo in piedi una serie di azioni in grado di assicurare il distanziamento sociale previsto dalle disposizioni governative antiCovid-19: lato dipendenti, ha accelerato l'adozione dell'home working; lato clienti ha impostato modalità alternative per mantenere la relazione con il cliente. Abbiamo intervistato il Comitato di Direzione di Renault Italia per capire difficoltà e opportunità di questo periodo di emergenza. Quello che ne viene fuori è un quadro di Digital Transformation in due tempi:

- Accelerazione di alcuni fenomeni dettata dall'emergenza
- Flessibilità VS Plasticità

Da più di due anni Renault sperimenta l'home working. Niente di nuovo quindi per la maggior parte dei dipendenti che, avendo fatto già esperienza in tal senso, si sono ritrovati di punto in bianco a lavorare da casa utilizzando gli strumenti digital messi a disposizione dall'azienda già l'anno prima. L'home working per Renault non è stato quindi figlio del lockdown: il lockdown ha solo accelerato quella trasformazione digitale che era già in atto sia in azienda che sul mercato.

Ora che il lockdown è passato, l'azienda dovrà dimostrare (così come la maggior parte delle aziende) il suo grado di flessibilità (adattamento momentaneo che riporta alla normalità cessata l'emergenza – un ritorno alla normalità pre-Covid) o di plasticità (consapevolezza del cambiamento in corso e adozione di misure permanenti dettate dall'esperienza appena trascorsa – accettazione di un new normal).

Organizzazione e persone si sono dimostrate flessibili adattando velocemente le nuove modalità di lavoro ai processi (il momento in presenza è stato traslato a distanza), imparando nuovi modi di gestire le riunioni e gli ambienti di lavoro. Tutti hanno dato il loro apporto al miglioramento collettivo. L'home working è diventata l'unica modalità di lavoro possibile e la sua adozione ha fatto emergere i seguenti aspetti:

- Gli strumenti digital se utilizzati in sinergia sono un potente aiuto per abbattere le attività ripetitive e valorizzare quelle di valore
- E' possibile ridurre molti costi (soprattutto quelli imputabili alle trasferte)
- Le persone si adattano facilmente se si sentono partecipi con il proprio lavoro (solidarietà organizzativa); non a caso Renault ha pensato di coinvolgere con una survey i propri dipendenti per disegnare il lavoro di domani post emergenza
- È possibile affiancare al lavoro quotidiano delle attività in team orientate a trovare nuove soluzioni (es. nuovi strumenti per i clienti)
- Anche una azienda come Renault può dotarsi all'occorrenza di un funzionamento snello come fosse una startup, tramite l'adozione di piccoli gruppi che si formano, scompaiono e ricompaiono da un'altra parte
- Gli strumenti digital aiutano a essere più presenti e vicini alle concessionarie (rapporti costanti e frequenti)

Lavorare da casa in un contesto di emergenza ha consentito alle persone di

- Focalizzarsi sulla gestione del quotidiano
- Ottimizzare gli spostamenti
- Ridurre le attività non utili ponendo maggiore attenzione alla concretezza delle azioni

- Essere pronti a reinventarsi e svolgere nuove attività

Il digital world ha consentito all'headquarter di facilitare i rapporti con le concessionarie. E' stato attivato un processo di digitalizzazione della rete che ha generato rapporti più costanti e frequenti; la formazione è più agevole e meglio si adegua ai tempi e alle necessità dei partecipanti; sono stati creati dei bar virtuali che agevolano lo scambio informativo creando dei momenti informali di contatto.

Lato cliente è stata ripensata la Customer Journey in ottica digital: dal primo contatto di un potenziale cliente fino a una serie di servizi on line fruibili via smartphone o PC. Ne sono esempi

il progetto Zero Contact, pensato in un periodo in cui ancora non si parlava minimamente di distanziamento sociale, rappresenta un percorso di assistenza semplice e veloce completamente on line dalla prenotazione dell'appuntamento al pagamento dell'intervento

adozione di tool digitali che non snaturano la relazione ma facilitano i processi (es. chat live)

video assistenza

etc.

Se da un lato Renault ha dimostrato di essere flessibile e di adattarsi al contesto mutato, dall'altro dovrà dimostrare di essere plastica cominciando a ripensare alcuni aspetti dell'organizzazione che, lato azienda, abilitino il passaggio definitivo dall'home working allo smart working e, lato cliente, consentano di creare processi digital in grado di adattarsi alla strategia e comportamenti digital del cliente. Dalle interviste abbiamo estrapolato i punti su cui l'azienda sta già lavorando o ha intenzione di lavorare:

- esercitare in ogni ambito e livello la lungimiranza, la creatività e la curiosità
- sviluppare l'intelligenza umana e sociale: capire il contesto e adattarsi alle sue restituzioni
- relazionarsi e lavorare insieme agli altri anche a distanza
- sviluppare le Life Skills
- allenarsi all'innovazione come modo di approcciare al lavoro (alla vita)
- semplificare e automatizzare i processi con una priorità paperless e digital
- considerare O365 come un ambiente di innovazione partecipata: con l'intelligenza sociale capirne le potenzialità e utilizzarne in maniera sinergica tutti gli strumenti (non solo Teams)
- Studiare e definire nuovi metodi per gestire i team a distanza (management da remoto)
- conciliare il mondo del remote working con quello in presenza e mantenere una relazione a distanza con tutta la Direzione
- favorire la trasversalità tra silos
- change mindset: da presenza e tempo di lavoro a obiettivi e risultati
- necessità di avere un approccio al lavoro di trasparenza e fiducia
- valorizzare le risorse che con il digital perdono l'importanza nella loro funzione principale (es. spazi di proprietà)
- inserire il dipendente in attività di open innovation
- sviluppare nuove idee soprattutto riguardo alla relazione con il cliente
- avere uno sguardo preferenziale sulle strategie digital di altri settori
- ripercorrere il funnel del cliente per andare a proporre soluzioni innovative
- individuare soluzioni digital per la rete facili ed economiche.

Conclusioni: 8+2 punti per cambiare

Le attività realizzate in questi tre mesi di intenso lavoro ci hanno portato a maturare delle idee e convinzioni in merito a quanto accaduto nel primo semestre del 2020. Abbiamo cominciato il lavoro di indagine in un periodo pieno di incertezze, convinti di arrivare a una ricetta perfetta che ci potesse aiutare a capire il presente e organizzare il futuro. In realtà quello che abbiamo potuto appurare è che non stiamo vivendo (ancora) nessun cambiamento ma solo una accelerazione di alcuni fenomeni che già da tempo bussano alla nostra porta. Il cambiamento, quando si verificherà nel prossimo futuro, sarà dirompente e noi (persone, aziende, istituzioni pubbliche, comunità, etc.) dovremo decidere se rimanere a guardare oppure partecipare.

Quello che vi offriamo in questo capitolo finale è una nostra riflessione sugli elementi che nel prossimo futuro determineranno il cambiamento. Isolare gli elementi, descriverli nella loro forma, ci aiuta a capire il nostro grado di preparazione al futuro e ci fornisce importanti spunti sulle azioni da intraprendere già da oggi. Cambiare sì, ma navigando a vista: programmando la meta e adattando mezzi e meta all'occorrenza.

L'Agenda Dig-Innova per il cambiamento che vi proponiamo in questo capitolo è un programma d'azione per le persone, le aziende, le comunità e le istituzioni. Rappresenta per noi il punto di arrivo di questa indagine e il punto di partenza per nuovi studi e approfondimenti. Ogni soggetto che si appresta a leggerla potrà trovare utili spunti su cui riflettere e impostare le proprie azioni. E' organizzata in 10 punti: 8 punti declinati in tre macro temi, + 2 driver che rappresentano la chiave con cui approcciare ai futuri e agire nel presente.

Punto di partenza e di svolta del nostro lavoro sono le Persone, unico elemento su cui investire per dare direzione a un cambiamento futuro e inevitabile.

TEMA 1: Verso un New Normal

1. GESTIRE LA COMPLESSITA'
2. VIVERE IN UN DIGITAL WORLD

Il new normal arriverà e sarà dirompente rispetto alla situazione in cui siamo abituati a vivere oggi. Sarà caratterizzato da una forte **complessità** e interdipendenza dei fenomeni e da un alto tasso di imprevedibilità che ci costringerà a un adattamento continuo. Il New Normal sarà una realtà interconnessa in cui ogni azione potrà potenzialmente cambiare il sistema. Dovremo cominciare ad accettare l'idea che le soluzioni efficaci sono sempre contestuali, funzionano cioè solo in un determinato contesto e tempo e il loro grado di efficacia dipende dalla velocità con cui l'azione viene realizzata. Non esistendo più soluzioni universali sarà necessario amplificare la capacità innovativa di ogni sistema.

Per muoverci velocemente nella complessità avremo a disposizione tutta una serie di strumenti digitali con cui accedere a conoscenze, creare interconnessioni, rimanere in contatto. Il **Digital World** in cui ci accingiamo a vivere è un mondo interconnesso in cui tutto ciò che è lontano è vicino, tutto ciò che è informazione è a portata di clic. Vivere in un mondo digital non vuol dire semplicemente conoscere le tecnologie e il loro utilizzo, vuol dire saperne contestualizzare gli utilizzi in base alla situazione, saperle utilizzare per raggiungere gli obiettivi. Lavorare, giocare, socializzare, esplorare, etc. sono tutte azioni

che, pur mantenendo la loro fisicità, verranno supportate dall'utilizzo degli strumenti digital di comunicazione e condivisione. Sapersi muovere nel mondo digital sarà fondamentale nel prossimo futuro per utilizzare e non essere utilizzati, per gestire la complessità, prendere velocemente delle decisioni e raggiungere dei fini precisi.

TEMA 2: il New Social

3. COMUNITA' E TERRITORIO
4. CONNESSIONI
5. INNOVAZIONE PARTECIPATA

Il lockdown ci ha dato un assaggio di cosa voglia dire "complessità": la forte interdipendenza degli elementi e la loro velocità di reazione ne rendono difficile la gestione e, soprattutto, la previsione. Siamo stati costretti al distanziamento sociale e abbiamo provato con mano, vivendolo, un mondo privo di socialità. Questo "esperimento" se da un lato ci ha fatto capire che non siamo disposti a mutare la nostra natura di "esseri sociali", dall'altro ha fatto emergere l'importanza della Comunità, del mutuo aiuto, del pensare e lavorare insieme per costruire e connettere le risorse a disposizione, per rispondere in maniera efficace alle sfide della complessità.

Il new social a cui facciamo riferimento è un modo di sentirsi connessi e partecipi della realizzazione di un progetto in un rapporto di utilità reciproca. Il new social si radica nei territori, prende corpo e forma attraverso le comunità, connette e valorizza persone e risorse, genera occasioni di innovazione partecipata.

Nel futuro (qualunque esso sia) vivremo in un contesto fatto di interazioni veloci, connessioni costanti. Non solo digitali ma anche fisiche. Ritorna in maniera più incisiva il tema dell'importanza del territorio e delle Comunità: vivere un territorio vuol dire partecipare al suo sviluppo e alla sua evoluzione (il concetto di territorio è allargato per effetto delle tecnologie, dipende dal confine che si vuole dare); far parte di una Comunità vuol dire dividerne i valori, perseguire degli obiettivi di crescita e benessere, aiuto reciproco.

Una caratteristica delle Comunità sarà quella di creare connessioni tra le risorse a disposizione: nuovi significati, utilizzi e combinazioni di persone, tecnologie, materie, etc. consentiranno di ampliare i mezzi a disposizione per perseguire obiettivi all'interno di contesti complessi.

TEMA 3: New Work&Life Style

6. LAVORO UBIQUO
7. AUGMENTED WORK
8. LIFE DESIGN

In un mondo digital caratterizzato da una forte complessità e imprevedibilità degli eventi, il lavoro si dematerializza e può essere realizzato ovunque. Affinché questo punto si compia c'è bisogno di una riprogettazione e riorganizzazione del lavoro secondo un approccio sistemico: non basta cambiare modalità di lavoro delocalizzando l'ubicazione del lavoro in uno spazio fisicamente indefinito ma digitalmente corrispondente a un access point (un terminale) da cui accedere a una serie di risorse e connessioni più o meno organizzate e modulabili in base alle necessità.

Il lavoro del futuro sarà un lavoro aumentato: ogni professione sarà potenziata dall'utilizzo delle tecnologie. Tutti i lavori ripetitivi saranno realizzati dalle macchine. L'uomo, quale essere protesico, utilizzerà le macchine per ampliare la portata del suo lavoro. A lui rimarrà l'indirizzo dell'azione, la responsabilità e la creatività del risultato.

Il perseguimento del benessere delle persone continuerà a essere uno degli elementi principe su cui investire. Disegnare la propria vita prevedendo traguardi e rimodulando modalità (obsolete per il contesto) con cui raggiungerli sarà l'obiettivo di ognuno. Ci sono molti "disegni" per la vita di ciascuno di noi, tutti validi per raggiungere il nostro pieno potenziale e vivere felici.

Per applicare appieno il life design, sono 5 gli atteggiamenti che dovremo sviluppare durante la nostra crescita:

- Curiosità (per vedere nuove opportunità),
- Predisposizione all'azione (concentrazione sui passaggi del percorso, piuttosto che sul risultato finale),
- Riformulazione (per aprire nuovi spazi di soluzione),
- Consapevolezza,
- Collaborazione.

Le aziende e gli enti formativi dovranno lavorare in sinergia per creare un contesto di opportunità in cui le persone possano muoversi e realizzare i propri "progetti di vita", non solo di "carriera". E per farlo dovranno allargare il loro orizzonte strategico.

Driver

9. SCENARI

10. LIFE SKILLS

Scenari e Life Skills sono i due driver che guideranno il cambiamento: senza di loro sarà difficile dare impulso agli 8 punti Dig-Innova. Nella complessità, dovremo imparare a pensare al nostro futuro (sia professionale che personale) per scenari, rimodulando scelte e indirizzi in base alle circostanze. La complessità va governata con la flessibilità e la semplicità. Parleremo quindi di Life Skills proprio per sottolineare che, si tratti di lavoro o vita personale, è necessario sviluppare delle competenze di base per muoversi nella complessità. Le Life Skills dovranno essere inserite nei percorsi di crescita di ciascuno: non si tratta solo di lavoro, c'è in ballo la nostra vita.

La realtà muta continuamente ed è fondamentale:

1. provare a mappare le relazioni causa-effetto tra i diversi elementi, secondo una logica IFTT (If This Then That, ovvero «se accade questo, succede quest'altro»)
2. poiché non è possibile definire un unico scenario sarà opportuno prevedere più scenari e rapportarli fra di loro in termini di risultato.

Nella complessità sopravvive chi è consapevole delle retroazioni sistemiche che la sua azione genera. Siamo tutti attori protagonisti con grandi possibilità e responsabilità, non esistono spettatori.

Nella complessità, ogni azione (prevista o non prevista) può pregiudicare i risultati futuri. Non conta quindi solo il cosa si raggiunge (il risultato finale) ma anche il come: guardare solo allo scopo finale non ci aiuta a governare la complessità. A proposito, nella complessità lo scopo finale potrebbe cambiare.

Fanno parte delle Life Skills:

- **Digital** - le abilità di interfacciarsi con la controparte artificiale o cibernetica
- **Lungimiranza** - abilità di pensiero anticipatorio tipico del foresight
- **Empatia** - nonostante lo schermo
- **Capacità critica**
- **Orienteering** - capacità di sapersi orientare nelle varie materie e dialogare con gli altri specialisti
- **Sense making** - dare significato e valore all'informazione utilizzando oltre ai dati l'empatia, l'etica e l'emotività
- **Flessibilità cognitiva** – gestire progetti complessi in modo agile, veloce e semplice
- **Attitudine al cambiamento**
- **Self Management** - essere dipendenti di sé stessi e prestare una attività professionale all'organizzazione
- **To be connected, to be resilient and "to fit"**
- **Pensiero laterale** - capacità jugaad saper valutare le risorse che si hanno a disposizione, combinarle e rimetterle in gioco trovando soluzioni efficaci a problemi
- **Intelligenza emotiva**
- **Capacità di collegarsi all'intelligenza collettiva**
- **Capacità di sognare l'impossibile e Creatività**
- **Reinventarsi**
- **Decision making** – saper prendere decisioni e auto-auto organizzarsi
- **Coaching Abilities** – focus sugli obiettivi, creazione di fiducia nel team, presenza, ascolto senza filtri e pregiudizi, capacità di fare delle domande che spostino l'attenzione immediatamente al futuro, dare feedback
- **Saper leggere e utilizzare i dati**

Ringraziamenti

Un sentito grazie va a tutti coloro che ci hanno supportato nella realizzazione di questo lavoro. In particolare ringraziamo Renault e il Master Contamination dell'Università di Tor Vergata per l'occasione di crescita offertaci; il Comitato di Direzione di Renault Italia, per averci fatto toccare con mano il mondo aziendale; il team allargato Università/Renault per il supporto e gli spunti forniti: Federica Brussolo, Sergio Faraglia, Francesco Guglielmi, Valentina Catania, Filippo Vannicelli, Giampaolo Saccà, Veronica Rinaldin, Luca Occhetti; Luigi Falasco per aver creduto in noi nonostante il periodo, spronandoci e guidandoci come solo un Maestro è in grado di fare; Edoardo Bellafiore per i consigli e le raccomandazioni; Mina Distratis per essere stata al nostro fianco durante tutte le fasi di questo lavoro.

Grazie ai nostri esperti del cambiamento, senza il cui contributo non saremmo mai riusciti a guardare lo stesso fenomeno da angolazioni differenti, in qualche modo rappresentano la nostra "bibliografia", libri viventi che abbiamo avuto il piacere di consultare. Con immenso riconoscimento ringraziamo:

Edoardo Bellafiore, Direttore ContaminAction University Tor Vergata

Marco Bertola, Change Management Consultant

Federico Butera - Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, dal 1988 al 2013 Ordinario all'Università di Roma La Sapienza e di Milano Bicocca; dal 1975 Fondatore e Presidente della Fondazione Irso (Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi); Direttore di Studi Organizzativi

Nicola Camillo, CEO & Co-Founder App to you - App to you

Genny Carraro, Managing Director - Global Ecovillage Network (GEN)/Europe

Patrizia Cinti, Sociologa PhD, Formatrice, Docente

Dario De Gregorio, People development and Organization Expert, Senior Advisor at HR Shapers

Mikael Desmoulin, Intrapreneurship and Open Innovation Ecosystems Expert - Groupe Renault

Luca Maria Di Nardo, Giornalista Packaging Observer - Com.Pack

Michel Ezran, Director & Partner, Digital Transformation - Lecko

Luigi Falasco, Direttore IS&IT - Renault Italia

Giordano Ferrari, CEO Tor Vergata, Confapi Contamination Hub

Alessandro Fusacchia, Deputato della XVIII Legislatura Camera dei Deputati - Commissione Cultura, Scienza e Istruzione

Giovanna Giuffredi, Master Certified Coach (MCC) ICF, CEO di Life Coach Italy - Life Coach Italy

Christian Iaione, Professor of Law & Policy of Innovation & Sustainability, Land Use, Urban Law & Policy, Smart Cities

Pietro Leo, IBM Italy Chief Scientist for Active Intelligence

Sabina Morreale, CEO, Trainer and Manager Mentor - 4PeopleUp

Giancarlo Orsini, formatore per un primario gruppo bancario, autore del sito www.giancarloorsini.it e del primo libro al mondo in realtà aumentata: GO

Maurizio Pallante, Saggista (Esperto di risparmio energetico) - Fondatore del Movimento per la Decrescita Felice

Leonardo Previ, Presidente Trivioquadrivio, Research Affiliate at HIIACADEMY, Docente di Gestione delle risorse umane - Trivioquadrivio/HIIACADEMY

Franco Rina, Giornalista Tgla7/redazione politica, Direttore Cinemadamare Travelling Campus

Gabriele Rizzo, Visionary futurist and enthusiastic innovator. He is NATO Member at Large for Strategic Foresight and Futures Studies, Director of Futures at Longviews, and former advisor to the Italian Minister of Defense. He advises Governments and Defenses on long-term strategies, foresight, game-changing technologies, and innovation convergence.

Chiara Segrado, Deputy Permanent Representative to the UN Agencies in Rome - British Embassy