

## LA SOCIETÀ

Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/pubblicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/pubblicare_19.asp)

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

A cura di Giordano Fatali

# IL MONDO CHE VERRÀ

Il futuro del lavoro, il futuro della vita:  
post-Covid e oltre

FrancoAngeli

In copertina: *L'uomo d'affari trova la chiave di ogni possibilità,*  
© 9194202 by Dreamstime.com

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

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore  
ed è pubblicata in versione digitale con licenza  
Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0  
Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta  
tutte le condizioni della licenza d'uso  
dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# Indice

---

## Parte prima Ripensare il futuro

<b>Introduzione</b>	pag. 11
<b>1. Costruire organizzazioni flessibili</b>	
di <i>Pier Luigi Celli</i>	» 13
Il funzionare e l'esistere si sono intrecciati	» 13
Il pensiero organizzativo flessibile	» 14
Valorizzare la "moltezza" delle persone	» 15
<b>2. Riconciliare il lavoro con la vita</b>	
di <i>Domenico De Masi</i>	» 22
La società nuova	» 22
Lavoro nuovo	» 25
Smart working	» 29
Lavoro e vita	» 35
Che fare	» 37
<b>3. Progettare un nuovo umanesimo del mondo</b>	
di <i>Giulio Sapelli</i>	» 42
Profitto, occupazione e bellezza	» 42
Un'antropologia positiva verso le persone	» 44
Valore e lavoro: ripensare il capitalismo	» 45
<b>Considerazioni</b>	» 49

**Parte seconda**  
**Progettare nuovi sistemi**

<b>Introduzione</b>	pag. 53
<b>1. <i>Serbare novando:</i> la solidarietà come driver strategico di <i>Paola Boromei</i></b>	» 55
<b>2. Lo smart working “bilanciato”: tra worklife balance e produttività di <i>Dario Gallinari</i></b>	» 58
<b>3. Economia rigenerativa e inclusion di <i>Paola Vezzaro</i></b>	» 61
<b>4. Persone e famiglie al centro dell’attività d’impresa di <i>Pietro Scrimieri</i></b>	» 63
<b>5. Una leadership diffusa: se non esistono responsabilità e fiducia non ripartono l’economia, l’imprenditorialità e il Paese di <i>Daniele Sacco</i></b>	» 66
Conseguenze e opportunità dell’emergenza Covid-19	» 68
<b>6. “Self-determination”: le nuove regole di ingaggio tra autonomia e motivazione intrinseca di <i>Ilaria Dalla Riva</i></b>	» 71
<b>7. Nuove consapevolezze e nuove alleanze tra imprese e persone di <i>Rossella Gangi</i></b>	» 75
<b>8. Se non ci sono le persone non c’è futuro di <i>Felice Ventura</i></b>	» 77

<b>9. L'umanità al primo posto: per creare il nostro futuro dobbiamo iniziare a disobbedire</b>	
di <i>Guido Stratta</i>	pag. 79
La democratizzazione della leadership	» 80

### Parte terza

#### Costruire un nuovo sistema Paese

<b>Introduzione</b>	» 85
<b>1. Progetto “Open Doors – Diamo futuro alle nuove generazioni”</b>	» 87
Premessa	» 87
Intervista a Fabiana Dadone – Ministro delle Politiche giovanili	» 89
Descrizione del progetto	» 91
Idea	» 91
Obiettivo	» 91
Funzionamento	» 91
Format	» 91
Dove e chi	» 92
Social Life Long Learning	» 92
Quattro tratti distintivi	» 92
<b>2. CEOforLIFE</b>	» 94
Nuovi scenari e nuove parole chiave all'orizzonte	» 94
Una nuova generazione di CEO: i CEOforLIFE	» 96
Obiettivi: fare sistema, includere, aggregare	» 97
Una community di CEO e SDGs Ambassador impegnati per promuovere la vita	» 98
La metodologia	» 99
CEOforLIFE Hub	» 99
CEOforLIFE Talks	» 99
CEOforLIFE Magazine	» 99

CEOforLIFE Awards	pag. 100
Perché CEOforLIFE	» 100
“Vivono le loro vite inconsapevoli”	» 100
La cultura della “vita prima del profitto”	» 101
“Un senso di vuoto”	» 101
“È forse possibile”	» 102
<b>Bibliografia</b>	» 105



# **Parte prima**

## **Ripensare il futuro**



# Introduzione

---

L'era Covid ha stravolto le nostre vite, ci ha costretti a fare scelte obbligate tra cui, molte, paradossalmente benefiche. Come l'incremento dello smart working, la possibilità di passare più tempo in famiglia e con i figli, la diminuzione degli spostamenti e quindi dell'inquinamento, l'occasione di trovare un miglior worklife balance.

Mi domando – e credo molti con me – come mai, se queste cose erano comunque auspicabili e possibili, non le abbiamo realizzate prima. Perché continuavo ad alzarmi alle 5.30 del mattino per prendere il treno o l'aereo alle 7.30 ed essere presente all'appuntamento “fisico” delle 10.30 in un'altra città? Perché non abbiamo trovato ante Covid un diverso rapporto tra i tempi del lavoro e i tempi della vita?

Ci potrebbero essere molte risposte ma credo che la riflessione più importante sia che **viviamo le nostre esistenze in modo inconsapevole.**

Siamo tutti protesi, giorno e notte, a fare o meno quello che “il sistema” ci dice essere giusto o sbagliato.

Ma chi ha deciso questo sistema?

Da dove viene?

E soprattutto, **è ciò che vogliamo?**

Quest'ultima credo sia la considerazione più importante: viviamo le nostre vite senza porci domande, senza spirito cri-

tico, completamente “asserviti” a una realtà in cui ci siamo trovati a nascere, crescere, invecchiare e morire. Dovremmo invece domandarci ogni giorno – cento volte al giorno – se quello che stiamo facendo *sia per la vita o non sia per la vita*; dovremmo cercare di capire, interrogarci sul perché delle cose, provare a migliorarle impegnandoci per **costruire tutti insieme un futuro migliore, un nuovo rinascimento dell’essere umano**.

# 1

## Costruire organizzazioni flessibili

---

di Pier Luigi Celli\*

### Il funzionario e l'esistere si sono intrecciati

Io sono nato durante la guerra, nel 1942. Nel 1944, quando avevo due anni, la guerra passò sopra il mio paese bombardando in tutte le direzioni. Ricordo abbastanza bene i bombardamenti e ancora meglio il dopo guerra.

Ci sono degli aspetti da sottolineare per capire ciò che possiamo predire: all'epoca non c'era tanta differenza in termini di ricchezza e povertà prima o dopo la guerra, eravamo poveri prima ed eravamo poveri dopo; cambiò il fatto che in seguito avevamo perso la paura.

*Oggi la paura ce l'abbiamo davanti:* il mondo che abbiamo messo in piedi in questi settant'anni genera drammi, disastri e anche snodi che sarà difficile prevedere e interpretare. Da questo punto di vista è molto diverso dal dopo guerra; quando eravamo poveri *la solidarietà scattava perché eravamo tutti nelle stesse condizioni*, se uno stava male era naturale che gli altri gli dessero una mano; c'era solidarietà, dovevamo ricostruire.

Oggi è più difficile perché veniamo da situazioni di benessere; le persone che ora vivono nel disagio e nella povertà si trovano in situazioni per le quali non siamo attrezzati: da questo punto di vista è *tutto da inventare e immaginare*, ma non è

\* Imprenditore, dirigente d'azienda, saggista e scrittore.

né facile né automatico. Usciamo da una situazione in cui abbiamo organizzato la nostra vita in maniera diversa da quella a cui eravamo abituati; per necessità, non per scelta. Lo stesso vale per le imprese; alcune proponevano già il lavoro da remoto – forse solo le più avanzate – ma la maggior parte non l'aveva ancora sperimentato.

*Il mondo del lavoro ha vissuto qualcosa di nuovo: la fusione tra il lavoro e la vita; il funzionare e l'esistere si sono intrecciati.* Il fatto che il funzionare avesse una sua logica e l'esistere un'altra ha messo in moto meccanismi che creeranno problemi non solo a chi ha potuto verificare che lavorare a casa a volte è meglio, ma anche all'azienda che dovrà far tornare in sede le persone. Essere responsabilizzati nel fare ha comportato il potere di decidere come farlo e quando farlo; abbiamo attuato modalità di lavoro che prima non erano sperimentabili. Nello stesso tempo l'azienda ha avuto i propri vantaggi: ha generato efficienza, la tecnologia ha aiutato e tratto grandi benefici da questa situazione. Abbiamo imparato che sappiamo fare più cose di prima. *L'azienda ha scoperto molto sui propri dipendenti;* osservarli nel contesto familiare sembra una banalità ma non lo è: li ha visti diversi, si è fatta un'idea dell'ambiente in cui abitano, ha sentito rumori, ha intravisto figure che passavano, ha contestualizzato persone di cui in genere non si fa carico. Anche questo rivela importanti indicazioni supplementari.

## **Il pensiero organizzativo flessibile**

Questa situazione richiede una riflessione fondamentale: si va verso uno smart working ma quello che abbiamo fatto finora non lo era; *si va verso un lavoro agile,* anche se non ho ancora capito cos'è. Un lavoro agile è un lavoro flessibile, *ma le aziende sono flessibili?* La strumentazione di cui si servono è flessibile? Ci sono delle aree di flessibilità? Le imprese hanno

ancora una struttura gerarchica in cui il modello comando-controllo è molto rilevante.

Secondo me *uno degli snodi principali riguarderà il concetto di controllo*, il modo in cui dovrà cambiare quando rientreranno quelli che ora sono fuori. L'azienda si renderà conto che le istituzioni complesse con cui deve misurarsi non possono essere gestite senza conseguenze con una struttura rigida, iper-regolamentata e proceduralizzata; questo metterà in discussione l'articolazione dei poteri all'interno delle organizzazioni. Al momento si tratta di strutture sociali in cui il rapporto è fondato sulla separazione: abbiamo livelli, ruoli, carriere; *il punto è flessibilizzare sia i dipendenti che le organizzazioni ma non è possibile senza un approccio flessibile ai vertici*. Bisogna dare al pensiero la capacità di modellarsi in base al contenuto che deve gestire e il mondo è complesso, ha molte variabili che accelerano e presenta connessioni non lineari difficili da individuare, governare e sistematizzare attraverso un assetto rigido.

## **Valorizzare la “moltezza” delle persone**

I tempi in cui viviamo sono sempre più articolati – la pandemia lo rivela – e non hanno modelli di soluzione; *dovremo abituarci a convivere con domande che non hanno risposta*. Questa è la complicazione che vive ognuno di noi, in particolare quando *confluiscono una serie di emergenze che ridisegnano il campo di gioco e le responsabilità*.

La prima importante emergenza riguarda le tecnologie digitali che sono sempre più pervasive e richiedono una rimodulazione dei codici: di comportamento, di condotta, di informazione e anche informatici, che sono astratti e diversi. La tecnologia va vista, a mio avviso, come una sorta di conversione religiosa, perché se ci pensiamo il digitale ha un proprio linguaggio iniziatico e Internet va riconosciuto come un'istituzione di riferimento, con oggetti di culto rappresen-

tati dai gadget e dai device che tutti noi usiamo; inoltre si vive la condivisione di un'esperienza collettiva, l'ineluttabilità del fatto che *il digitale continuerà non solo a invadere le nostre vite ma anche a condizionarle.*

Accanto a tutto questo troviamo un'altra emergenza. *La rottura dei confini organizzativi aziendali è fondamentale perché finora il potere si è fondato sul territorio; se quest'ultimo si spacca per via della dislocazione delle risorse, anche il potere deve essere ri-articolato, altrimenti l'azienda non avrà più un governo.*

La complessità con cui si confrontano i sistemi organizzativi riguarda una pluralità di varianti che mutano impedendo di predire come si svilupperanno le diverse situazioni, inoltre interviene una molteplicità di attori che si connettono tra loro e cambiano in continuazione. *Tutto questo richiede competenze diverse; non bastano più gli specialisti: quando il contesto esterno è in continua evoluzione bisogna cercare competenze di prossimità.* Il campo di gioco si è trasformato: le guerre non si combattono più su una linea fissa. Finora in prima linea ci sono stati i soldati semplici – i dipendenti – che dovevano preservare la sicurezza dell'azienda; oggi non è più così, le procedure che consentivano di tenere il fronte sono cambiate: *siccome il confine tra esterno e interno è talmente poroso che l'invasione è quotidiana, c'è bisogno di persone che concentrino la forza nell'azienda. Devono essere valorizzate in modo nuovo, quantomeno avendo la possibilità di rappresentare l'azienda nei luoghi in cui si trovano.*

*In questo contesto le relazioni devono essere fiduciarie o sono inesistenti: non si può controllare che otto milioni di persone dislocate in luoghi diversi seguano determinate procedure. Una riflessione su questi temi è d'obbligo, anche perché la flessibilità necessaria a questo passaggio non esiste nelle persone se non c'è nelle strutture.*

*La flessibilità deve essere un pensiero critico organizzativo che non solo ripensa, ma mette in discussione se stesso. È chiaro che comporta un adattamento da parte di tutti, ma dati i tempi, la vera sfida riguarda coloro che hanno il potere di anticipare le necessità aziendali lavorando su segnali di debolezza che spesso non sono evidenti. Si*



mettono in discussione i sistemi che per tanto tempo hanno consentito alle imprese di utilizzare strumenti e competenze standard; oggi è necessario valorizzare le risorse interne per fronteggiare ciò che avviene all'esterno.

L'impresa è fatta sia di voli pindarici che di grande competenza: io di voli ne ho fatti molti ma credo che servano risposte concrete a problemi concreti.

Una delle questioni su cui ci si deve confrontare è che *fino a quando le organizzazioni penseranno per i dipendenti, sarà difficile che questi riescano a imporre il proprio punto di vista se non trasgredendo e pagando un prezzo*; è facile trasgredire sui libri o parlando, ma è difficile far capire ai colleghi e ai capi che alcune idee potrebbero rivelarsi davvero utili. Prendere la parola in azienda è un fatto rilevante perché non si tratta di un luogo ideato per dar voce, se non per impartire istruzioni su come ci si deve comportare; chi ha pensato di potersi prendere delle libertà ha innovato pagando la propria disobbedienza.

*Tornando al tema del "funzionare ed esistere", dobbiamo dire che il lavoro da remoto agevola la fusione di questi due fattori. Il problema è che in azienda eravamo chiamati a funzionare in base al nostro profilo professionale anche se eravamo e siamo ancora "costruiti" su una biografia molto più ricca di qualsiasi curriculum: è improbabile che la biografia invada il curriculum più di quanto questo non abbia invaso la vita nel corso del tempo. Al di fuori del lavoro impariamo tante cose che costituiscono una competenza supplementare, sono saperi di prossimità che aiutano moltissimo in contesti complessi; e non è vero che le difficoltà sono sempre state uguali, perché se così fosse le aziende si sarebbero strutturate in modo diverso da comando e controllo. Hanno potuto farlo perché i contesti esterni erano stabili; oggi che sono più variabili bisogna ricorrere a competenze che finora le imprese non hanno valorizzato – come per esempio i saperi di prossimità dei dipendenti – e che adesso diventano necessarie perché conferiscono all'azienda la flessibilità utile a gestire le pressioni esterne sui confini.*

*Sono stanco di sentir parlare di resilienza; bisogna anche contrattare, governare i sistemi interni dell'impresa così che i dipendenti siano coscienti di dover attaccare e non solo difendere, ma per farlo devono poter sviluppare tutte le proprie competenze. Le informazioni pure non sono più sufficienti, così come le procedure che portano al risultato un passo dopo l'altro. Le persone hanno bisogno di sapere perché fanno determinate cose e questo richiede un tipo di pensiero diverso, strategico, che sappia interpretare, aiutare a risolvere situazioni che si evolvono, recuperare le antitesi, i contrasti e gli squilibri per mettere insieme ciò che deve essere unito; almeno finché non si passa a qualcosa di diverso.*

*Per dare ai dipendenti la capacità di pensare con codici elastici, è necessario che anche l'azienda li abbia.*

E attenti alla performance: non possiamo spingere sull'ansia da prestazione se non vogliamo generare frustrazione e malattia, stanchezza e resa; in condizioni di questo tipo la riduzione della produttività è scontata.

*Viviamo tempi straordinari in cui tutto è possibile, persino disobbedire e pensare che l'innovazione nasca dall'abbandono della retta via. Vivendo a distanza, assumendo punti di vista diversi da quelli che avevamo sul posto di lavoro, arricchiamo noi stessi e l'impresa di nuove possibilità.*

Nella mia esperienza, se la sai cogliere e vivere nel modo giusto, questa crisi pandemica è un'occasione straordinaria per l'azienda. È indubbio che la struttura aziendale attuale sia inadatta ad affrontare i tempi che stiamo vivendo e che arriveranno. La crisi passerà ma poi ce ne sarà un'altra. *I contesti sono così mutevoli che se non li anticipiamo non riusciremo a gestirli.* E la capacità di anticipare dipenderà da come strutturiamo gli strumenti e attrezziamo le persone ad affrontare gli eventi. Le aziende sono davanti a un bivio: o cambiano o dovranno lasciare il posto a chi questo cambiamento lo avrà fatto in tempo. Per riuscire nella trasformazione devono poter contare sui propri dipendenti. I sistemi rigidi, quelli che hanno bisogno di regole e procedure, tempi certi e obiettivi precisi, cambiano con difficoltà. *Questo è un tempo in cui gli obiettivi sono aleatori, i risultati si*

*raggiungono in nuovi modi e la gente ha bisogno di capire quello che fa per decidere di seguire un leader.*

Il personale deve partecipare e sentirsi parte del cambiamento; l'azienda deve riconoscere che, lavorando a distanza, i dipendenti sviluppano competenze che possono essere messe a frutto in termini di agilità nelle reazioni alle situazioni che si presentano e di capacità di cogliere nuove opportunità. Non fare questo, come azienda, significa mancare uno degli obiettivi principali: valorizzare le risorse umane. Va riconosciuto il fatto che queste persone sono costrette – a volte malvolentieri – a lavorare in ambienti familiari in cui può essere difficile far conciliare vita e lavoro.

*Non pensate che la tecnologia risolva tutti i problemi. Prima di essere uno strumento è un modo di pensare. Se non cambia l'uso che se ne fa, rappresenta solo una nuova forma di dominio per nulla funzionale agli obiettivi.* Non possiamo motivare le persone come abbiamo sempre fatto, *dobbiamo stabilire un'alleanza, una coalizione con l'azienda.* Il manager intermedio purtroppo è stato spesso allevato per separare; per questo motivo fatica ad adeguarsi all'attuale clima di cambiamento, ma creare alleanze è l'ideale per formarsi di più. Il Cappellaio Matto diceva ad Alice: "Prima eri molto più moltona, hai perso la tua moltezza". Lo smart working crea condizioni perfette per *valorizzare la "moltezza" dei dipendenti* e delle loro passioni, la variabilità dei saperi, la messa a frutto delle relazioni e i sentimenti che si portano dietro.

Capisco che abbiamo sposato le mode linguistiche ma bisogna fare alcune puntualizzazioni.

Dalla resilienza bisogna uscire andando all'attacco, non arretrando. *Anti-fragilità* è un'altra parola di cui non si capisce bene il significato. Per non parlare della *meritocrazia*, perché *finché non cambiano i sistemi di promozione sociale è inutile parlare.* Abbiamo riempito il vocabolario di parole che non hanno senso e abbiamo dimenticato che ciò che ha senso è *il collettivo, lo stare insieme.*

Se non sviluppiamo intelligenza collettiva non potremo contare su collaboratori che condividano con noi il risultato da ottenere; non solo in termini quantitativi ma soprattutto di adesione. Uno dei più gravi errori commessi è la mistica del talento con cui ci siamo riempiti la bocca mentre separavamo e creavamo legionari stranieri pronti a saltare da un'azienda all'altra per guadagnare di più e fare carriera.

Per affrontare la crisi e questa nuova complessità del contesto, dobbiamo cercare capi credibili. Il rischio vero è la mancanza di fiducia nella possibilità del cambiamento.

*Si è modificato il concetto di potere. Quest'ultimo – fondato su potestas, execution e valutazione – ha esaurito la sua capacità di convincere, attrarre e monitorare la regolarità delle situazioni.* Però sento spesso parlare di autorità intesa nella sua accezione latina – *autoritas* –, quella che alleva capi capaci di tirare fuori il massimo dalla propria generazione per farla evolvere in una versione migliore. Siccome i contesti permettono di sviluppare questi concetti, bisogna cogliere l'occasione e lavorarci sopra.

La trasformazione deve avvenire nelle teste: se non cambiano l'organizzazione e chi dà le direttive, per quale ragione dovrebbe farlo chi sta sotto? Il vero cambiamento avverrà quando chi è alla base capirà che si sta facendo sul serio e la strada è quella giusta: solo allora la seguiranno. Bisogna ricostruire il modo di pensare, essere curiosi, non accontentarsi e privilegiare il dubbio.

Le aziende attuali non esplorano, sono costruite per sfruttare. Facendo così hanno perso la possibilità di arricchire. Bisogna lavorare sulla testa delle persone proprio perché a volte il contesto richiede che si considerino ambiguità che possono essere positive. Ce ne sono alcune che tengono insieme più scenari e bisogna essere in grado di cogliere il momento in cui richiedono di tradire le regole, cosa spesso essenziale per arrivare alla vittoria.

*Se non dai alle persone autonomia, potere e capacità decisionale, non crei una community.* La comunità è uno scambio di impegni.

Tutto quello che abbiamo detto finora non avrà senso se le aziende non saranno in grado di costruire una nuova storia in cui i dipendenti siano gli attori principali.

Questo è il momento in cui bisognerebbe ricostruire la storia.

# 2

## Riconciliare il lavoro con la vita

---

di Domenico De Masi\*

### La società nuova

**Società industriale.** Riflettendo sul mondo che verrà, per concentrarmi sul lavoro che verrà, sono partito dal contenuto di un mio recente libro, *Il lavoro nel XXI secolo*. In questo testo cerco di individuare i mutamenti del lavoro nella fase di passaggio dalla società pre-industriale a quella industriale e poi post-industriale, successiva alla seconda guerra mondiale. È una distinzione fittizia ma serve per inquadrare alcuni problemi.

Dopo una lunghissima fase rurale durata settemila anni, alla fine del Settecento, per una serie di motivi a tutti noti, ci fu l'irruzione quasi precipitosa e certamente straordinaria della *società industriale*, che durò poi fino alla seconda guerra mondiale.

Quali sono le caratteristiche della società industriale? Il suo epicentro è la produzione in serie di beni materiali, che avviene in prevalenza nelle fabbriche e grazie agli operai.

Nella prima metà dell'Ottocento la città più industrializzata del mondo era Manchester: ebbene, il 94% della popolazione era costituito da operai, mentre solo il restante 6%

\* Professore emerito di Sociologia del lavoro presso l'Università "La Sapienza" di Roma.

era composto da impiegati, quadri, manager, imprenditori e professionisti. Le tecnologie impiegate furono prima quelle meccaniche, poi, un centinaio di anni più tardi, quelle elettromeccaniche.

Il completamento del paradigma economico-industriale fu opera di due grandi “ingegneri-sociologi”: Taylor, a Philadelphia, con la teoria e la pratica della divisione scientifica del lavoro, e Ford, a Detroit, con la catena di montaggio, che risale al 1913. I due presupposti da cui si partì in questa fase furono:

- *la presunta disponibilità infinita delle risorse.* In tutta la letteratura economica dell'Ottocento non ci sono accenni ai problemi relativi alla finitezza delle materie prime, anche perché si disponeva di quelle sottratte agli imperi coloniali;
- *la presunta crescita infinita del PIL.*

Gli elementi essenziali che colpiscono di più nei due secoli della società industriale sono tre:

- *la rapida estensione della longevità.* All'inizio dell'era industriale, nel 1750, la popolazione mondiale era di settecentonovanta milioni di persone; alla fine, nel 1950, era di due miliardi e mezzo;
- *l'urbanesimo,* per cui masse enormi si spostano dalla campagna alla città. Ha scritto Le Corbusier: “Dal 1780 al 1910, in cent'anni, Parigi è passata da 600.000 a 3.000.000 di abitanti; Londra da 800.000 a 7.000.000; Berlino da 180.000 a 3.500.000; New York da 60.000 a 5.500.000”;
- *tutta la dinamica legata al consumismo.*

**Società post-industriale.** Poi, dal seno stesso della società industriale, per opera di alcuni fattori fondamentali – il progresso scientifico e tecnologico sempre più irruento, lo sviluppo organizzativo, la globalizzazione, la scolarizzazione diffusa, i mass-media e quel grande detonatore rappresentato dalla seconda guerra mondiale – siamo entrati in una società

del tutto nuova, caratterizzata da alcuni elementi peculiari. La chiamo “post-industriale” ma le sono stati attribuiti diversi nomi: “società della conoscenza”, “società della connessione” e tanti altri.

Quali sono le caratteristiche della società post-industriale nella quale ci siamo trovati a vivere?

- *La centralità della produzione di beni immateriali*, cioè di servizi, informazione, simboli, valori ed estetica.
- *Una catena degli eventi* per cui la politica è sopraffatta dall'economia, l'economia è sopraffatta dalla finanza, la finanza è gestita dalle agenzie di rating.
- *Le tecnologie digitali* che vanno ad aggiungersi a quelle meccaniche ed elettromeccaniche.
- *L'intelligenza artificiale* che arricchisce tutto il panorama.
- *La destrutturazione del tempo e dello spazio*.
- *La compresenza di due tipologie di soggetti*: gli anziani di cultura “analogica” e i giovani di cultura “digitale”.

**Progresso tecnologico.** Il punto di forza della società post-industriale sono le tecnologie: per la legge di Moore sappiamo che la potenza di un microprocessore raddoppia ogni diciotto mesi, quindi il chip che abbiamo all'interno del telefonino, nel 2030 sarà di sicuro molto più potente di quello attuale. Ma non si tratta solo d'informatica: il XXI secolo sarà segnato dall'*ingegneria genetica*, con cui vinceremo molte malattie; dall'*intelligenza artificiale*, con cui sostituiremo molto lavoro intellettuale; dalle *nanotecnologie*, che permetteranno agli oggetti di relazionarsi tra loro e con noi; dalle *stampanti 3D*, con cui potremo costruire molti oggetti direttamente in casa.

**Femminilizzazione.** Un altro elemento fondamentale è la “femminilizzazione” che è stata frenata nella società industriale e sta esplodendo in quella post-industriale. In qualche modo il ruolo della donna nel lavoro fu più importante nella società contadina che in quella industriale.



Nel 2030 le donne vivranno tre anni più degli uomini a livello mondiale e sei anni in più in Italia. Nel mondo, il 60% degli studenti universitari, dei laureati e dei possessori di master saranno donne; molte donne avranno un figlio senza avere un marito, mentre per gli uomini non sarà ancora possibile avere un figlio senza avere una moglie.

Ecco perché le donne saranno al centro del sistema sociale, e i valori che in genere si attribuiscono loro – estetica, etica, soggettività, emotività e flessibilità – colonizzeranno anche gli uomini, cosa di cui questi ultimi non sono al momento del tutto consapevoli. Diceva Françoise Giroud: “La parità dei sessi sarà raggiunta quando anche una donna mediocre potrà diventare presidente di una banca”.

## Lavoro nuovo

**Ricchezza e disuguaglianze.** Negli ultimi anni abbiamo assistito alla crescita del PIL pro capite nel mondo, ed è probabile che cresca ancora del 3-5% all’anno fino al 2030 e oltre. Entro quella data i potenziali consumatori aumenteranno di un miliardo, perché di tanto crescerà la popolazione mondiale.

Le disuguaglianze stanno aumentando, in Italia come in tutto l’Occidente. Nel 2010, le trecentosettantacinque persone più ricche del mondo possedevano una ricchezza complessiva pari a quella di mezza umanità (tre miliardi e mezzo di persone); ora sono solo in otto a possedere un capitale pari a quello di mezza umanità (tre miliardi e seicentomila persone).

In Italia, nel decennio compreso tra il 2007 e il 2017, cioè nel periodo della massima crisi recente, il patrimonio dei sei milioni di italiani più ricchi è aumentato del 72%, il patrimonio dei più poveri si è ridotto del 62%, mentre il patrimonio della classe media si è ridotto del 15%.

**Sviluppo senza lavoro.** L'effetto congiunto della legge di Moore, del riconoscimento vocale, delle piattaforme, delle nanotecnologie e della robotica comporta un aumento esponenziale della produttività e un'altra serie di conseguenze:

- nella forza lavoro un diverso mix tra creativi ed esecutivi. Oggi in Italia un terzo dei lavoratori è composto da operai, un altro terzo da lavoratori cognitivi che svolgono mansioni esecutive (impiegati) e un ultimo terzo da cognitivi che svolgono attività creative (quadri, manager, professionisti, scienziati, artisti). Entro i prossimi dieci anni la percentuale di operai e impiegati diminuirà a favore delle macchine mentre quella dei creativi aumenterà;
- il lavoro si destrutturerà nel tempo e nello spazio (smart working);
- si accentuerà il fenomeno dello “sviluppo senza lavoro” – *jobless growth* –, perché riusciremo a produrre sempre più beni e servizi con l'impiego di sempre meno lavoro umano.

**L'avanzata dei digitali.** Nel 2030 chi è nato con Internet (1969) avrà 61 anni, chi è nato con Microsoft (1975) avrà 55 anni, chi è nato con il Web (1991) ne avrà 39, chi è nato con Google (1997) ne avrà 33, chi è nato con Skype (2003) ne avrà 27, chi è nato con Facebook (2004) ne avrà 26, chi è nato con Twitter (2006) ne avrà 24, chi è nato con Instagram (2010) ne avrà 20. Questo ci dà il senso del ricambio generazionale per cui i “digitali” prevarranno sempre più sugli “analogici”. La digitalità comporta la fine del concetto di privacy e l'impossibilità di dimenticare, di perdersi, di annoiarsi e isolarsi.

**Il lavoro viene a mancare.** Ora ci troviamo di fronte al quesito che già nel 1955 la filosofa Hannah Arendt si poneva e ci poneva nel suo saggio *Vita activa*: cosa può succedere in una società fondata sul lavoro, quando il lavoro viene a mancare? L'interrogativo è per noi tanto più impellente, in quanto

l'articolo 1 della nostra Costituzione dice proprio che “L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro”.

Che il lavoro venga a mancare è sicuro: nel 1901 gli italiani erano quaranta milioni e tutti insieme, in un anno, lavoravano settanta miliardi di ore; nel 2019 eravamo diventati sessanta milioni e abbiamo lavorato solo quaranta miliardi di ore ma, grazie alle nuove tecnologie e alle nuove organizzazioni del lavoro, abbiamo prodotto centinaia di volte di più. Nel 2030 forse saremo meno di sessanta milioni ma lavoreremo circa trentacinque miliardi di ore e produrremo ancora di più.

Dunque, il lavoro viene a mancare nel senso che stiamo imparando a produrre più beni e più servizi con meno lavoro umano, e il lavoro residuo non consiste più nella fatica fisica ma nella creatività intellettuale. E questa è una buona notizia perché la civiltà avanza quando, per sopravvivere, non c'è bisogno di abbrutirsi.

**Riduzione dell'orario.** Come si risolve la situazione se abbiamo più persone che vogliono lavorare e meno lavoro da offrire?

In Italia si è affrontata la questione ricorrendo esclusivamente alle politiche attive; altrove, invece, le politiche attive si sono sommate a una progressiva riduzione dell'orario di lavoro. Faccio un paragone tra Italia e Germania.

Nel 2001 la nostra percentuale di occupati era bassissima: 57,1%. Si è corso ai ripari e, tra il 2001 e il 2017 è stata varata la legge Biagi, sono stati istituiti e tolti i *voucher*, è stato ridotto il cuneo fiscale, è stato abolito l'articolo 18, è stata azzerata l'Irap; il solo Jobs Act è costato sedici miliardi e settecentomila euro. Il risultato è stato una forte conflittualità e migliaia di ore di sciopero. Con questi interventi e le rispettive reazioni, nel 2018 l'Italia era diventata il Paese europeo con maggiore flessibilità contrattuale nel settore privato, con crescente flessibilità nel settore pubblico, con un costo del lavoro attestato intorno alla media europea. Ma la percentuale di occupati era

salita appena al 58,4% e il precariato era di gran lunga più diffuso.

Nel 2018, comparando la situazione italiana a quella tedesca, vediamo che in Germania l'orario annuale di un lavoratore era di milletrecentocinquantesi ore, la percentuale di occupati era del 79% e la disoccupazione era al 3,8%. Il PIL pro-capite era di quarantottomila dollari. In Italia, invece, l'orario annuale di un lavoratore era di millesettecentoventitré ore, la percentuale di occupati era del 58%, la disoccupazione era al 10,8%. Il PIL pro-capite era di trentaseimila dollari. Praticamente l'italiano lavorava trecentocinquantaquattro ore più del tedesco, ma produceva e guadagnava il 20% in meno. Se in Italia si fosse lavorato come in Germania, avremmo avuto cinque milioni e novecentomila posti di lavoro in più e gli occupati sarebbero stati ventotto milioni e novecentomila invece di ventitré milioni e mezzo.

**Overtime.** Vi è poi un altro problema serio che caratterizza il lavoro in Italia: l'*overtime* dei lavoratori che svolgono mansioni cognitive. In Italia ci sono ventisei milioni di giovani e adulti che vorrebbero lavorare, ma c'è lavoro solo per ventitré milioni di loro. Così, mentre tre milioni restano disoccupati, ci sono persone che stra-lavorano. Come mai?

Mentre in tutto il mondo si moltiplicano casi di manager che lavorano quattro giorni la settimana, restando in ufficio non più di otto ore al giorno, in Italia, invece, ci sono almeno duecentosessantamila manager e dirigenti che fanno in media due ore di *overtime* al giorno, pari a centoquattordici milioni e quattrocentomila ore lavorate all'anno. Poiché in Italia si lavora millesettecentoventicinque ore all'anno, questi stakanovisti tolgono lavoro a sessantaseimilatrecentodiciannove persone che quindi restano disoccupate.

C'è poi un milione di quadri pubblici e privati che fanno almeno un'ora al giorno di *overtime* non retribuito, pari a quattrocentoquaranta milioni di ore lavorate gratuitamente.

Questi altri stakanovisti creano duecentocinquantacinquemila disoccupati. In sintesi, restano senza lavoro trecentoventunomilatrecentodiciannove persone. Per quanto riguarda i capi del personale ho trovato una ricerca di quattro anni fa, da cui emerge che il 55% di loro lavora tra le dieci e le undici ore al giorno, l'81% si porta a casa il lavoro il sabato e la domenica, il 70% va a lavorare anche se è malato.

L'*overtime* è un problema serio. Ho avuto la possibilità di fare un'analisi comparativa tra Mercedes Italia e Mercedes Stoccarda. In quest'ultima tutti entrano ed escono in perfetto orario e la produttività è il 20% più alta che in Italia.

**Un nuovo patto sociale.** In sintesi, occorre ispirare il lavoro a un nuovo paradigma e occorre risolvere i suoi paradossi stringendo un nuovo grande patto sociale tra uomini e donne, tra giovani e anziani, tra autoctoni e immigrati, tra ricchi e poveri, tra occupati e disoccupati, tra analogici e digitali, per ridistribuire equamente la ricchezza, il lavoro, il potere, il sapere, le opportunità e le tutele.

Ciò richiede una forte propensione a un cambiamento radicale. Eraclito diceva: "È nel mutamento che le cose si riposano". Da amante del riposo, credo che il mutamento ci aiuti in questa santa missione di liberare il lavoro dallo stress.

## Smart working

**L'avvento della destrutturazione.** La pandemia da Covid-19 è stata una disgrazia epocale ma, nel campo del lavoro, si è tradotta in una fortunata occasione che ha accelerato la destrutturazione spazio-temporale del lavoro.

Nel 1969 partecipai a un convegno su come introdurre il telelavoro in azienda; nel 1993 partecipai al libro *Il telelavoro: teorie e applicazioni*, che raccoglieva contributi di alcuni miei allievi; poi creai la Società Italiana Telelavoro (SIT), senza scopo di lucro,

con cui organizzammo ricerche e seminari per promuovere il telelavoro e le norme giuridiche necessarie alla sua adozione.

Dopo tutta questa fatica, mia e di tanti altri (tra cui ricordo con affetto e ammirazione il collega Patrizio Di Nicola), il 1° marzo 2020 c'erano solo cinquecentosettantamila telelavoratori in Italia. Il 4 marzo fu pubblicato il decreto legge del Presidente del Consiglio dei ministri – *Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica* – con cui si liberalizzava e incoraggiava il ricorso allo smart working e il 10 marzo, sei giorni dopo, i telelavoratori schizzarono a sette milioni. Io ho impiegato quarant'anni della mia vita in questa battaglia ottenendo poco e niente, poi è bastato l'effetto di un remoto pipistrello cinese e in una settimana ecco milioni di lavoratori in smart working.

**Resistenza al cambiamento.** Come mai una così lunga vigilia e un così precipitoso evento? Dietro sette milioni di lavoratori ci sono settecentomila capi e, tra questi, settemila capi del personale. Sono loro che hanno impedito l'introduzione graduale e razionale dello smart working, deprivando le aziende di una maggiore produttività e i lavoratori di una migliore qualità della vita.

In realtà, la destrutturazione del lavoro e il trionfo dello smart working si realizzeranno pienamente solo quando tutti gli analogici saranno andati in pensione e tutta la forza lavoro sarà composta da digitali. Possiamo ipotizzare che ciò avverrà entro il 2035, quando entreranno nel mercato del lavoro i giovani nati nello stesso 2010 in cui è nato Instagram. Allora, nei colloqui di assunzione, i giovani candidati chiederanno ai selezionatori: “In questa azienda posso fare telelavoro o devo venire ogni giorno?”. E se l'azienda non contempla il telelavoro, dovrà accontentarsi di personale di scarto.

**Anti-taylorismo.** La rivoluzione dello smart working è uguale e contraria a quella del taylorismo: Taylor portò in

azienda migliaia di artigiani e contadini che prima lavoravano in casa o nei campi; noi stiamo riportando fuori dalle mura aziendali migliaia di manager e quadri costretti finora a lavorare in azienda. Non si tratta di una semplice modifica organizzativa ma di una rivoluzione esistenziale. Ciò comporta la necessità di rifondare il mondo del lavoro; abbiamo aspettato fin troppo per farlo e ora non bisogna tornare indietro. Già nel 1930 Bertrand Russell scrisse: “Abbiamo continuato a sprecare tanta energia quanta ne era necessaria prima dell’invenzione delle macchine; in ciò siamo stati idioti, ma non c’è ragione per continuare a esserlo”.

Come ho già scritto altrove, i vantaggi dello smart working sono attestati da centinaia di ricerche e riguardano il lavoratore, l’azienda, la collettività, il sindacato e le donne.

**Vantaggi per gli smart worker.** Risparmio di tempo, fatica, stress, spesa e rischi del pendolarismo; parziale liberazione dal controllo gerarchico e sociale che vige in azienda; possibilità di autoregolare tempi, luoghi e ritmi di lavoro con conseguente maggiore soddisfazione lavorativa; riduzione della separazione tra lavoro e vita; miglioramento delle condizioni di lavoro; più tempo per sé; migliore gestione della vita familiare e sociale; abbassamento delle barriere all’ingresso nel mondo del lavoro per le donne; maggiore possibilità di trattenere i giovani “digitali” in Italia; retribuzione più adeguata al rendimento; maggiori possibilità di essere valutati correttamente; possibilità di conoscere persone diverse dai colleghi d’ufficio; maggiore integrazione nel proprio quartiere. In tempi di pandemia, a tutti questi vantaggi va aggiunta l’eliminazione del pericolo di contagio sui mezzi pubblici.

**Vantaggi per l’azienda.** Riduzione dei costi fissi per edifici, postazioni di lavoro e servizi; risparmio dei costi di gestione (illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, pulizia, manutenzione, certificazione e messa a norma degli impianti);

riduzione della microconflittualità aziendale; riduzione dell'assenteismo e del turn-over; riunioni più veloci grazie alle videoconferenze online; migliore clima aziendale; aumento della produttività; maggiore digitalizzazione; possibilità di accedere ai benefici fiscali; maggiore ricorso alla delega; ottimizzazione dell'uso degli uffici (*flexible desk* e un uso estensivo degli open space); possibilità di integrare i diversamente abili e le persone svantaggiate; maggiore condivisione di informazioni; possibilità di agevolare la crescita dimensionale e l'espansione geografica dell'azienda; eliminazione dei tempi morti, delle chiacchiere di corridoio e del "cappuccino aziendale"; aumento delle occasioni per assumere comportamenti socialmente responsabili; maggiore spinta alla pianificazione; miglioramento dell'immagine in termini di modernità e rispetto dell'ambiente.

**Vantaggi per la collettività.** Balzo di produttività del sistema economico italiano nel suo complesso; riduzione delle ore di punta e del congestionamento del traffico; migliore utilizzo dei trasporti pubblici e privati; riduzione dell'emissione di CO<sub>2</sub>; atteggiamento culturale più attento alla tutela ambientale; riduzione della spesa per la manutenzione stradale; riduzione dei costi degli immobili; riduzione degli incidenti stradali e di conseguenza degli handicappati; migliore distribuzione della popolazione nel tempo e nello spazio (non ci sarà più mezza città vuota di giorno e mezza città vuota di notte); aumento della vitalità dei quartieri; riqualificazione degli spazi urbani; diluizione dell'accentramento nelle aree superaffollate; delocalizzazione del lavoro anche nelle zone periferiche, isolate o depresse; estensione del lavoro alle casalinghe e agli invalidi; nascita di nuove occupazioni e nuove professioni.

**Vantaggi per i sindacati.** Dalla contrattualizzazione dello smart working i sindacati trarranno ulteriore legittimazione; al tele-lavoro corrisponderà sempre più un tele-sindacato. L'in-



formatizzazione faciliterà il contatto con e tra gli associati, il reclutamento di nuovi associati, la mobilitazione e la formazione degli iscritti e dei simpatizzanti ogni volta che ce ne sarà bisogno.

**Vantaggi per le donne.** La narrazione che le donne hanno amato fare in questo periodo di telelavoro forzato è che, a causa della simultanea compresenza in casa degli adulti in smart working e dei ragazzi in teledidattica, sono state costrette a un super-lavoro caduto tutto sulle loro spalle. In realtà le donne che lavorano e che hanno operato in smart working, hanno risparmiato ogni giorno il tempo, la spesa e lo stress richiesto dagli spostamenti pendolari tra casa e lavoro. Ciò ha consentito di fare tutto il resto con maggiore tempo a disposizione e con più calma.

Ma la compresenza forzata di genitori e figli ha permesso alla donna di dimostrare ai familiari quanta fatica è richiesta dalle incombenze domestiche e le ha offerto l'occasione propizia per pretendere aiuto, educare partner e figli a condividere i lavori di casa, sollecitare maggiore autonomia in cucina e con gli elettrodomestici.

È stato calcolato che oggi, un'abitazione media, dispone di tecnologie capaci di fornire servizi pari a quelli di trentatré schiavi nell'antica Grecia.

**La sfida per i capi.** Con lo smart working non cambia il lavoro del dipendente ma quello del capo, che deve imparare a gestire il proprio ruolo per obiettivi e non più per controllo di processo. Si tratta di una profonda rivoluzione che comporta una riduzione di potere e un aumento di autorevolezza. Organizzare il lavoro per obiettivi, assegnarli alla persona giusta, guidarla anche a distanza, controllarne i risultati, liberi dalla fatica di una supervisione puntuale, rappresenta per i capi una svolta qualitativa di grande portata. Ancora di più per i capi del personale che, dovendo mediare tra la cultura della società

circostante e quella dell'azienda, possono dare vita a modi innovativi per proteggere l'identità aziendale e il senso di appartenenza, per alimentare la creatività di gruppo e le interazioni virtuali in aggiunta a quelle in presenza.

Ciò è tanto più provvidenziale perché nell'era industriale l'impresa rappresentava la punta avanzata della società mentre oggi, nell'era post-industriale, è la società che tira l'impresa. Ne deriva la necessità, anche per i capi e soprattutto per quelli del personale, di liberarsi dell'*overtime*, di smettere con il vezzo di rifugiarsi nel lavoro onnivoro per paura della famiglia e della società, perché riduce la capacità di percepire le innovazioni e di accoglierle nell'organizzazione aziendale. Cinquant'anni fa il capo del personale era un esperto di innovazione e di motivazione; oggi è diventato un esperto di controlli e di licenziamenti.

In ufficio abbiamo una socializzazione frenata; anche se l'edificio contiene centinaia di impiegati, ognuno di essi entra in relazione con pochissime persone: il capo, i colleghi prossimi e i dipendenti diretti. Con lo smart working, alle relazioni in ufficio si sommano quelle con i coinquilini, i vicini di casa, gli abitanti del quartiere. Cos'era la bottega rinascimentale a Firenze? Era un luogo in cui coincidevano la casa dell'artista e la sua bottega, dove erano compresenti il maestro, gli allievi e i dipendenti; poi tutt'intorno c'erano i vicini, il quartiere e la città. L'assenza di separazione tra la casa, il lavoro e la vita urbana ha consentito a Firenze di creare le idee, i palazzi, le chiese, i capolavori del Rinascimento. Noi invece abbiamo città mezze vuote di giorno perché siamo in ufficio e mezze vuote di notte perché siamo a casa, sicché restiamo estranei sia alla casa e al quartiere dove dormiamo sia all'ufficio e al quartiere dove lavoriamo.

## Lavoro e vita

**Occasione storica.** Lo smart working rappresenta una svolta meravigliosa e voi capi del personale avete la fortuna di trovarvi nello snodo storico che implementa questa rivoluzione. Dunque siete più fortunati di tutti i capi del personale dell'ultimo mezzo secolo perché potete condurla.

Dalle ricerche italiane e straniere è emerso che il telelavoro aumenta la produttività del 15-20%. Non avendolo introdotto tempestivamente, l'azienda ha perso il 15-20% di profitto in decine di esercizi. Si tratta di miliardi immolati a una visione distorta del potere e alla miopia verso il progresso. Chi ripagherà questo danno?

Comunque, la vita continua e continua in meglio. Siamo andati sempre avanti nel corso della storia, viviamo il doppio dei nostri trisavoli, l'umanità procede e anche se quello in cui oggi viviamo non è il migliore dei mondi possibili, è il migliore dei mondi esistiti fino a ora. Dobbiamo portarlo avanti con fiducia e solidarietà, riconciliando il lavoro con la vita.

**L'azienda creativa.** Tornando al paragone con la Firenze rinascimentale, dobbiamo tenere conto che, secondo lo storico Enrico Fiumi, nel 1347, l'anno prima della "morte nera", la città contava settantaseimila abitanti ma, dopo la pestilenza, ne rimasero solo venticinquemila, bambini e anziani compresi. Fu questa manciata di persone operose e geniali a creare quella città e quei capolavori che ancora oggi attirano turisti da tutto il mondo contribuendo al nostro PIL. Come mai tante aziende con un numero ben più alto di dipendenti non creano nulla di nuovo? Cosa occorre perché l'azienda sia creativa? Occorre un'organizzazione del lavoro nettamente diversa da quella attuale, che in origine fu pensata al solo scopo di massimizzare i risultati del lavoro ripetitivo ed esecutivo. Le catene di montaggio in fabbrica e le procedure burocratiche negli uffici sono funzionali

esclusivamente alla ripetitività ossessiva, non all'innovazione creativa.

Ma oggi tutto ciò che è ripetitivo ed esecutivo può essere eseguito assai meglio dalle macchine: più convenienti, precise, veloci e instancabili. Negli ultimi due secoli il mondo del lavoro è stato rivoluzionato da quattro ondate di progresso tecnologico: prima le macchine meccaniche, poi quelle elettromeccaniche, quindi i computer e i robot, ora l'intelligenza artificiale. Via via queste macchine sempre più flessibili e intelligenti hanno assorbito il lavoro fisico e quello intellettuale, lasciando ai lavoratori in carne e ossa il monopolio delle attività creative che, per loro natura, non possono essere organizzate come catene di montaggio in forma di open space, ma richiedono la fantasia e la libertà come ingredienti irrinunciabili.

**Tempo libero.** L'altra trasformazione riguarda il mutato rapporto tra tempo libero e tempo di lavoro. I nostri trisavoli vivevano trecentomila ore e ne lavoravano centocinquantamila; noi viviamo settecentomila ore e ne lavoriamo settantamila. Dunque oggi il lavoro è appena un decimo della vita e si avvia a essere una frazione ancora inferiore. Ciò significa che in passato il lavoro colonizzava la nostra vita, ma oggi e più ancora in futuro, sarà la vita a colonizzare il lavoro.

**Modello sociale.** Purtroppo abbiamo consolidato un modello di vita industriale tutto centrato sul lavoro, con una propria struttura economica, una propria modalità di produzione, con valori improntati alla razionalità e all'efficienza; non abbiamo tuttavia elaborato un modello di lavoro e di vita capace di guidare i nostri comportamenti nella società post-industriale. Siamo perciò disorientati e troppo spesso non riusciamo a distinguere tra bene e male, vero e falso, bello e brutto. Come dice Seneca, "Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa dove vuole andare". L'unico modello ereditato dall'era industriale è quello neo-liberista, che però crea più disastri di quanti ne risolve.

## Che fare

**Semplicità e apocalisse.** La pandemia ci ha messo bruscamente di fronte alle trasformazioni che cercavamo di non guardare. Si tratta di un'occasione speriamo irripetibile ma di certo strepitosa per chi gestisce il personale, perché offre l'inedita possibilità di rifondare il paradigma del lavoro ed essere il Taylor del nuovo millennio.

Si dirà che è un'operazione molto complessa in un'epoca complessa a sua volta, ma io concordo con il grande artista Constantin Brâncuși secondo cui “La semplicità è una complessità risolta”. Tutte le epoche e tutte le trasformazioni sono complesse ma il nostro compito è appunto quello di semplificarle. Del resto, quando mai è stata semplice la condizione umana?

In greco la parola “apocalisse” significa due cose: “distruzione” e “rivelazione di cose nascoste”. Io credo che questa apocalisse pandemica ci abbia disvelato alcune realtà. Ci abbia esibito i paradossi dell'economia capitalista e la necessità di ripensare al nostro modello di vita basato sullo spreco e sulle disuguaglianze. Ci ha fatto capire che il lavoro non è tutto – neppure negli anni centrali della vita – e man mano che diventa più creativo ha bisogno di alimentarsi di ben altro. Una persona che lavora tredici ore al giorno, quando va al cinema o a teatro, quando legge un libro, quando trascorre del tempo con le persone amate? Non rischia di rimpicciolire la propria mente invece di espanderla verso orizzonti sempre più vasti? Cosa avverrà quando andrà in pensione e dovrà dare un senso ai venti o trent'anni conclusivi della propria esistenza?

**Creatività e ozio creativo.** Più il lavoro consiste in attività intellettuali, più tende a trasformarsi in *ozio creativo*, cioè in qualcosa in cui lavoro, studio e gioco vengono a coincidere al punto che diventa difficile distinguerli l'uno dall'altro. Cos'è la creatività? Una sintesi quasi magica di fantasia e concretezza:

fantasia con cui immaginiamo idee nuove e concretezza con cui le traduciamo in opere reali. La concretezza si alimenta nella razionalità dell'azienda, la fantasia si alimenta nella varietà del mondo esterno.

Lo smart working ha la capacità di mettere in relazione questi due elementi, fa sì che oltre ai miei colleghi d'ufficio – che frequenterò quando vado in sede e tramite Internet – io incontri i miei coinquilini e gli abitanti del mio quartiere, che vada a prendere mio figlio a scuola e conosca mondi vitali che prima neanche immaginavo.

Se il nostro obiettivo è trasformare il lavoro in ozio creativo, il valore del lavoro viene ridimensionato ed emerge il valore della vita. Ma perché ciò avvenga, occorre abolire l'*overtime*, occorre leggere, andare al cinema e a teatro, ascoltare musica, stare bene con se stessi e con gli altri, amare ed essere amati, concedersi il lusso della pausa e della noia.

**Il contesto urbano.** Infine c'è da toccare il tema della città. La polis greca si è via via trasformata in metropoli, poi in megalopoli e ora in telepoli, perché i rapporti e le relazioni che vi intercorrono, oltre a essere fisici, sono anche virtuali. La città "razionale" che conosciamo è stata pensata da Le Corbusier in funzione della divisione del lavoro: una zona per dormire, una per lavorare, una per vendere e comprare, una per divertirsi. Il grande architetto svizzero diceva: "Ciò che io amo è la linea retta, la linea più breve tra due punti, la linea razionale dei boulevards".

Questa razionalità lineare, tutta logos e niente pathos, è stata preziosa nei duecento anni di società industriale, ma è controproducente in una società post-industriale improntata alla creatività e al tempo libero. Ai tempi moderni meglio si addicono le parole soavi del mio grande amico Oscar Niemeyer, il progettista della città di Brasilia: "Ciò che io amo non è la linea retta, dura e inflessibile, creata dall'uomo; ciò che io amo è la linea curva, libera e sensuale, che trovo nei monti del

mio paese, nelle onde del mare e nelle nuvole del cielo, che trovo nel corpo della donna amata. Di curve è fatto tutto l'Universo, l'Universo curvo di Einstein". Regaliamoci una vita fatta di linee curve, libera da ogni *overtime*.

**Riforme o rivoluzione?** Questo nostro mondo è propenso ad accettare l'innovazione? Se lo smart working porta vantaggi al lavoratore, all'azienda e alla città, se non costa nulla economicamente e richiede solo un adeguato sviluppo organizzativo, è di certo una cosa positiva. Perché, allora, è stato accettato tardi e obtorto collo, sotto la sferza dell'urgenza? A cosa sono servito io come formatore? Ho sprecato il mio tempo?

Ho riflettuto tanto in questi giorni e, ripensando a frasi come "La persona al centro di tutto", tante volte millantata nelle aziende, mi sono reso conto che si tratta solo di uno slogan privo di senso. Ma credo che il Covid stia offrendo ai manager – soprattutto a quelli di ultima generazione – la grande occasione di accelerare i cambiamenti reali in favore delle persone ponendole davvero al centro del sistema aziendale.

L'azienda del prossimo futuro è fatta di creativi assistiti da robot e intelligenza artificiale. Non di singoli ma di team in cui persone prevalentemente fantasiose interagiscono e collaborano con persone prevalentemente concrete in modo da formare dei cervelli collettivi. Riusciamo a cogliere al volo questa insperata opportunità? Se la generazione degli "analogici" non saprà innovare, ci penserà prima o poi quella dei "digitali". Cogliere quest'opportunità dimostrerà che non esistono evoluzioni graduali ma solo rivoluzioni. Lo dimostrano i numeri. In Italia, come ho già ricordato, tra il 2000 e il 2019, i telelavoratori aumentavano mediamente di ventottomilacinquecento unità all'anno, sicché il primo marzo 2020 erano diventati circa settecentocinquantamila. Dieci giorni dopo, a causa della pandemia, sono schizzati a sette milioni. Se l'incremento fosse rimasto graduale e fosse proseguito con lo stesso trend annuale, per raggiungere i sette milioni sarebbero stati

necessari altri duecentoventicinque anni e dunque avremmo dovuto aspettare il 2245. Alla luce di questa esperienza sento di potervi dare un consiglio: cercate di essere più rivoluzionari e meno riformisti. Le riforme richiedono un tempo interminabile e, quando anche giungono a compimento, non servono più perché trovano la situazione completamente mutata.

**Tre conclusioni.** Mi piace concludere questo nostro incontro con tre pensieri chiesti in prestito ad altrettanti maestri. Il primo è tratto da una conferenza intitolata “Prospettive per i nostri nipoti”, tenuta nel 1930 dal grande economista e umanista Maynard Keynes. Si riferiva alla generazione che sarebbe entrata nel mercato del lavoro nel 2030: i nostri figli.

Secondo Keynes il progresso tecnologico sarebbe stato così dirompente (ed effettivamente lo è stato) che, per evitare una disoccupazione di massa, sarebbe stata necessaria una drastica riduzione dell’orario di lavoro:

*Il poco lavoro che ancora rimane sia distribuito fra quanta più gente possibile. Turni di tre ore e settimana lavorativa di quindici ore possono tenere a bada il problema per un buon periodo di tempo.*

Ma la riduzione dell’impegno lavorativo avrebbe spostato il problema sul tempo libero:

*Per la prima volta dalla sua creazione, l’uomo si troverà di fronte al suo vero, costante problema: come impiegare il tempo libero che la scienza e l’interesse composto gli avranno guadagnato, per vivere bene, piacevolmente e con saggezza.*

La liberazione dal lavoro opprimente avrebbe restituito i lavoratori ai valori radicali dell’umanità:

*Vedo quindi gli uomini liberi tornare ad alcuni dei principi più solidi e autentici, che chi meno si affanna per il domani cammina davvero sul sentiero della virtù e della profonda saggezza... Rivaluteremo il fine sui*



*mezzi e preferiremo il bene sull'utile, renderemo onore a chi saprà insegnarci a prendere l'ora e il giorno con virtù.*

La seconda conclusione è affidata a un pensiero Zen e sintetizza l'amato concetto di ozio creativo:

*Chi è maestro nell'arte di vivere distingue poco fra il suo lavoro e il suo tempo libero, fra la sua mente e il suo corpo, fra la sua educazione e la sua ricreazione, fra il suo amore e la sua religione. Con difficoltà sa cos'è cosa. Lui persegue semplicemente la sua visione dell'eccellenza in qualunque cosa faccia, lasciando agli altri decidere se stia lavorando o giocando. Lui pensa sempre di fare entrambe le cose insieme.*

La terza conclusione ci è suggerita dal pensatore francese Paul Valery e ci ricorda che occorre dismettere l'approccio severo che ha circondato il management industriale e affrontare i grandi eventi con agile baldanza: "Occorre essere leggeri come una rondine, non come una piuma", perché bisogna avere un itinerario intenzionale, senza cadere in balia delle correnti.

Con questo triplice viatico potremo uscire dal tunnel della pandemia migliori di come ci siamo entrati.

# 3

## Progettare un nuovo umanesimo del mondo

---

di Giulio Sapelli\*

### Profitto, occupazione e bellezza

Il mondo che verrà potrebbe essere così rappresentato: *si assisterà alla continuità della decelerazione della globalizzazione* che era già avvenuta, ma non per effetto della crisi pandemica; sarà libera soltanto l'unica merce globalizzata, la moneta, soprattutto quella simbolica che viaggia a costi di transazione pari allo zero in tutto il mondo.

La globalizzazione è per molti versi un'invenzione ideologica che segnala un landscape dominato dall'economicismo e da un'assolutizzazione del ruolo della tecnica e delle tecnologie, che dimentica il motivo per cui il mondo era molto più interdipendente economicamente prima della grande guerra. Ma l'elemento dirimente per definire il destino post pandemico è il fatto che l'Europa non abbia una Costituzione e continui a non avere una vera banca centrale: questo impedisce all'UE – che è cosa diversa dall'Europa – di rispondere alla recessione pandemica come hanno fatto gli Stati Uniti.

Noi abbiamo già assistito a un fatto molto interessante: l'avanzata tecnologica ha spostato il punto di eccellenza del meccanismo di accumulazione del profitto capitalistico sempre più in alto, con la caduta del profitto medio capitalistico,

\* Economista, storico, accademico e dirigente d'azienda.

la deflazione secolare, la rendita finanziaria slegata dall'economia reale e il restringimento dei mercati interni per il crollo mondiale dei salari e dei prezzi.

La pandemia, nello stesso tempo, ha bloccato sia la domanda sia l'offerta, provocando una caduta del tasso di profitto.

Tutti guardano al PIL, ma *il PIL è un indice di misurazione primitivo* che è invalso da quando non si leggono più gli economisti classici. La forza di un'economia è data dal tasso di profitto capitalistico – una dinamica dei prezzi che va dall'8 al 10% – e dalla creazione di nuova occupazione.

*I grandi problemi del mondo verranno dalla crisi politica e morale degli Stati Uniti, ma soprattutto dal crollo dell'economia e della politica cinese.* La Cina non ha fornito i dati della produzione e questo vuol dire che c'è in atto una lotta all'interno del partito comunista cinese.

*Si prospettano terribili cambiamenti perché la caduta tendenziale del tasso di profitto e dell'occupazione* colpirà in particolar modo le donne e i giovani, contribuendo ad aumentare il numero dei ragazzi che non lavorano né studiano.

*Abbiamo bisogno di bellezza.*

Siamo nati dal linguaggio, ma il linguaggio verbale è solo una delle possibilità. Abbiamo per esempio la lingua dei segni in cui si parla con il corpo.

C'è bisogno anche della bellezza: dovremmo parlare da uffici sempre più belli, che curano l'estetica degli ambienti.

Si dice che Israele abbia dodici tribù, invece ne ha tredici; una è la tribù invisibile dei Leviti, il cui compito è *conservare il senso oceanico dell'esistenza*, quello che tiene assieme tutte le altre: la bellezza. Dato che continueremo a comunicare con questi strumenti, cerchiamo almeno di non comunicare con cose orribili. Educiamo i nostri collaboratori alla bellezza tenendo in considerazione il linguaggio del simbolo oceanico: si può essere cittadini del mondo solo se si parte da una piccola patria e la nostra piccola patria deve tornare a

essere l'impresa; il personale deve tornare a essere il chierico dell'impresa.

*Abbiamo bisogno di bellezza: esiste una fenomenologia della percezione e noi dovremo lavorare su questa affinché diventi una strada per il miglioramento dell'essere umano.*

## **Un'antropologia positiva verso le persone**

Sono cambiati in modo particolare *i concetti di talento e di leadership.*

L'esigenza è capire che *non abbiamo individui ma persone*: solo la persona ha la capacità di trascendere – in particolare nella speranza – e affinché ci riesca è necessario agire con *un'antropologia positiva nei confronti degli esseri umani. Ecco perché la leadership narcisistica – il problema della leadership è il narcisismo – deve cessare.*

Il rischio è che si compiano dei passi indietro, soprattutto se continua a prevalere l'economicismo; *il ROI deve essere il nostro punto guida, non il taglio dei costi.*

*Il welfare familiare è una delle conquiste fondamentali*: la possibilità che si ritorni indietro è sempre presente e va evitata; non è un caso che le Nazioni in cui c'è la migliore qualità della vita siano molto diverse tra loro: la Nuova Zelanda, favorita da una scarsa antropizzazione – l'intervento dell'uomo sull'ambiente –, la Svezia e i Paesi Scandinavi che costituiscono esempi di innovazione. Poi ci sono i grandi Paesi che sono stati travolti dalla pandemia come il Perù e l'America Latina: eppure lì c'è quel senso di bellezza dell'umano e della solidarietà, che è sbalorditivo. Dobbiamo chiederci cosa vogliamo dall'esistenza; *dobbiamo dare ai nostri collaboratori una vita buona facendo spazio a una concezione etico-filosofica molto difficile: un'esperienza evolutiva può venire dall'umano, e anche se spesso è invisibile, l'umano non se n'è mai andato.* Dobbiamo ricostruire un rapporto tra intellettuali e impresa; se poi l'intellettuale è anche un buon consulente è l'ideale.

## Valore e lavoro: ripensare il capitalismo

L'attuale crisi pandemica e di conseguenza economico-finanziaria globale, pone il problema del lavoro – insieme al tema digitale – al centro della riproduzione di una società omeostatica che presta attenzione alla difesa della salute: questa è la tendenza che dovrà prevalere se vogliamo sopravvivere e che farà apparire l'incompetenza e i conflitti di interesse come residui manifesti di un mondo che muore.

*L'innovazione globalmente intesa, dalla tecnologia alla morale, è la sola via di salvezza.* Il capitalismo deve mutare per auto conservarsi; se vuole sopravvivere deve adeguarsi rispetto al tema del lavoro e *ricondere la tecnologia al ruolo più corretto di supporto al lavoro umano: l'elemento base del valore principale di ogni organizzazione.*

Dovrà sorgere – come già accade spontaneamente – dal lavoro umano associato a una sorta di nuova territorialità, con la scoperta che la delocalizzazione si può evitare.

Oggi, anche coloro che credevano – o credono ancora – nella virtù allocativa ottimale del mercato, scoprono che *la delocalizzazione ha delle esternalità negative che coinvolgono molteplici aspetti della vita sociale:* dal lavoro all'ambiente, alla qualità dei prodotti e dei processi di produzione e distribuzione.

*Ma è anche l'ora della rifondazione dei miti della nuova semantica del landscape ideologico globale.*

Senza questo ripensamento, per citare un archetipo emerso con prepotenza, l'economia circolare come nuovo modello di produzione e non solo di riciclaggio dei rifiuti, non ha alcuna possibilità di realizzarsi, così come la lotta contro il cambiamento climatico senza una trasformazione rifondativa.

In tal modo anche il cosiddetto “interesse nazionale” sarà riclassificato e troverà un saggio fondamento non aggressivo, ma costruttivo.

A questo riguardo vi sono già emblematiche realizzazioni imprenditoriali creative in tutto il mondo. Ricostruire e costruire la manifattura nei territori tanto del sud quanto del nord del

pianeta, per esempio, farà parte di un continuo lavoro di manutenzione e riproduzione dei sistemi sociali insediati nei territori in cerca di un radicamento, in forma stabile o migratoria.

Dobbiamo impegnarci sulla base della riscoperta di antichi modelli sapienziali e scientifici.

Secondo la prospettiva dell'entropia, per esempio, le nozioni classiche di valore, come il valore d'uso e di scambio, non fanno che aumentare l'entropia stessa: il valore d'uso è l'usura del bene, giacché l'entropia è la dissipazione dell'energia. E il valore di scambio, cioè la possibilità di un bene di cambiare località (per essere scambiato), non fa che aumentare l'entropia. In pratica: consumando energia per spostare il bene in questione si genera sempre nuova entropia. Se definiamo "valore pratico" ciò che non aumenta e possibilmente riduce l'entropia, scopriamo che *la vera ricchezza non è calcolabile con la matematica o l'algebra: è valore relazionale, un asset immateriale come la fiducia, la russoiana pietà, la misericordia, la benevolenza. Il "valore pratico" incarna un sapere che si prende cura, o meglio, che risponde a un problema, e come tale il suo valore anti-entropico non può essere che locale, persino singolare. Ciò che può avere valore in Scandinavia, non necessariamente ne ha altrettanto tra le tribù nomadi del Sahara.*

La località del "valore pratico" non si riduce alla semplice scarsità locale di materie prime o prodotti, benché possa essere una componente determinante; l'aumento del "sapere" offre la possibilità di "biforcare". E non si possono monetizzare le dimensioni dello scambio extraeconomico che avviene attraverso la valutazione di un servizio su una piattaforma come Uber, Amazon o Deliveroo: queste logiche sono parte degli algoritmi che producono entropia ma nessun vero valore relazionale.

Ciò però non significa che bisogna, come i luddisti, rigettare la tecnica e le nuove tecnologie: al contrario!

Occorre costituire una collettività che abbia "saperi" che permettano di "biforcare", di produrre alternative interagen-

do con i sistemi complessi artificiali che costituiscono l'ambiente sociale. Di fronte all'esponenziale sviluppo delle tecnologie, occorre integrare e alternare le ore di lavoro (non di impiego) con ore di formazione, aggiornamento e ricerca, che permettano di esprimere al meglio il potenziale soggettivo durante lo svolgimento effettivo delle rispettive mansioni. *La vera sfida è arrivare alla territorializzazione delle istituzioni senza perdere la dimensione scalare offerta dalla tecnologia digitale e dal mercato globale.* La tecnologia blockchain può strutturare le interazioni locali dell'economia, ma anche porre le basi di un dispositivo che "contabilizzi" il "valore pratico" a tutti i suoi livelli: micro, meso e macro.





# Considerazioni

---

Questa dissertazione ci ha condotti al pensiero fondamentale da cui eravamo partiti: la necessità di ripensare il futuro del lavoro. **La riorganizzazione non può prescindere da società reali e aziende che mettano al centro dei loro sistemi la salvaguardia del genere umano.**

Sono d'accordo con quanto scrisse Francesco Bevilacqua nel 2011: "Il lavoro oggi ci rende schiavi. Da un lato è la struttura sociale che ci costringe all'incessante guadagno per poter sopravvivere in un'economia che ci stritola. Dall'altro lato, siamo noi stessi che ci siamo costruiti una gabbia mentale che ci lega a esso in un rapporto perverso e innaturale".

**Adesso è il momento di cambiare.** La storia, pur con le criticità e i drammi della pandemia, ci sta offrendo un'occasione di ripensamento e di ricostruzione incredibili.

Pier Luigi Celli ci ha fatto riflettere su come, lavorando in smart working, si siano fusi il lavoro e la vita: "il funzionare e l'esistere si sono intrecciati" mostrandoci nuovi paradigmi di possibilità. A questo punto non è necessario chiedersi quando le persone torneranno a lavorare in azienda, ma se sia opportuno che questo accada. Dipendenti, aziende e organizzazioni dovranno diventare flessibili se vogliamo che sia *il sabato per l'uomo e non l'uomo per il sabato.*

*Basta dunque con l'overtime*, invoca De Masi; basta con tutte quelle ore d'ufficio – anche dodici al giorno – che sottraiamo alla vita, alla famiglia, ai figli. Che ne sarà di un lavoratore, di un manager che ha trascorso tutta la vita portando profitto all'azienda, quando al momento della pensione si ritroverà in una famiglia che non lo riconosce più?

La leadership moderna deve saper portare il mondo esterno in azienda, deve conoscerlo vivendo, parlando con i vicini di casa, con gli abitanti del quartiere.

Chi è il manager del futuro? Colui che sa mettere la persona al centro e promuovere la cooperazione, sempre. Ognuno risponde ai propri valori: nel mio ufficio di Roma ho un quadro con una frase evangelica: amate i vostri nemici. Credo che la cooperazione e la collaborazione vadano scelte anche per coordinare parti che possono sembrare in contraddizione e nelle aziende – io ne ho vissute molte – il conflitto esiste; è importante saperlo gestire trasformandolo in un'opportunità di arricchimento.

E non dimentichiamo, come ci ricorda Sapelli, che “abbiamo bisogno di bellezza”.

Educarsi alla bellezza, rendere migliori gli ambienti e impostare i sistemi sulla considerazione del bello, significa davvero dare una svolta, elevare la società.

Così sì che potremmo ripensare il futuro.

# **Parte seconda**

## **Progettare nuovi sistemi**



# Introduzione

---

La pandemia ci ha messi di fronte a un'esigenza fondamentale: risanare il tessuto sociale ed economico, riavviare il lavoro, intervenire con misure che possano permettere alle varie categorie di ripartire.

Ma saremmo in errore se pensassimo che questo basterà. C'è un altro bisogno, ancora più pregnante, quello di mostrare vera e profonda solidarietà all'interno della comunità in cui viviamo, all'interno della società che abitiamo.

Lo smart working non deve e non può significare isolamento; al di là dei tempi che stiamo vivendo, molte aziende lo avevano già adottato come modalità di impiego più flessibile, capace di rispondere alle diverse esigenze dei lavoratori. È necessario ricorrere a misure e iniziative tali da non lasciare nessuno solo a se stesso; piuttosto bisogna imparare a creare, anche a distanza, relazioni e monitoraggi che facciano percepire la presenza e rendano questo tipo di attività non solo funzionale ma anche umano.

Le contingenze che ci siamo trovati a vivere ci stanno offrendo una grande opportunità: ripensare le professioni nei tempi e nei luoghi in cui si sono svolte fino a oggi e in cui potrebbero svolgersi in futuro. Vita e lavoro devono trovare una nuova armonia e supportarsi a vicenda, non essere in conflitto.

Questa crisi deve sfociare in un rinnovamento se non vogliamo renderla vana.

Molte aziende sono pronte ad affrontare il cambiamento, altre devono modificare il proprio mindset e guardare a un futuro in cui i rigidi schemi attuati fino a ora possano essere trasformati puntando sulla valorizzazione delle competenze e sulla formazione delle nuove generazioni.

Nelle pagine che seguono verrà messo l'accento anche su un altro importante aspetto, il fulcro vitale di questa nostra evoluzione: la bellezza.

L'umanità tende alla bellezza, è dentro le nostre cellule, la vorremmo vedere realizzata in tutti gli ambiti. In questa parola racchiudiamo il rispetto dell'ambiente, dei diritti umani, dei bisogni delle persone; e ancora la cura e l'attenzione, la sensibilità e l'ascolto.

Sono traguardi perseguibili e ci siamo di certo già messi in cammino.

# 1

## ***Serbare novando:* la solidarietà come driver strategico**

---

di Paola Boromei\*

In questa fase storica e sociale – che si distingue soprattutto per la pandemia che ha scosso il mondo – l’obiettivo è ricostruire sia in termini di impatto economico-finanziario che emotivo; bisogna sollevare il morale delle persone e ritrovare una normalità, ridefinendola in un “new normal” caratterizzato da nuove routine capaci di restituire alle persone maggiori certezze.

In questo senso, mi ha colpita molto la manifestazione di solidarietà che abbiamo vissuto e che si è rivelata una variabile centrale in questo periodo. Noi, in Snam, ci siamo trovati vicini alla prima zona rossa a causa della prossimità geografica della nostra sede di San Donato, e abbiamo deciso di chiudere tutte le sedi direzionali e di ricorrere, fin dove possibile, allo smart working; è stata una decisione presa in pochissime ore. Abbiamo messo in piedi un team per la gestione della crisi e protetto e isolato i dipendenti che si occupano di attività critiche per la continuità del business nel Paese: il trasporto del gas.

In quella fase alcuni driver si sono attivati da subito in maniera naturale; si parlava di solidarietà e Snam, attraverso la

\* Executive Vice President Human Resource, Organization & PFM in SNAM.

nostra Fondazione, ha stanziato venti milioni per far fronte alle drammatiche esigenze del terzo settore, delle strutture sanitarie e della protezione civile, garantendo anche seicentomila mascherine e seicento ventilatori.

Ovviamente, nella gestione del lavoro, ci siamo dovuti attrezzare in maniera tempestiva. Avevamo lanciato lo smart working tre anni fa in un clima di entusiasmo ma siamo passati, dalla sera alla mattina, da un timido programma pilota a duemilatrecento persone traslate in lavoro da remoto.

La prospettiva hard di garantire i dispositivi informatici per il lavoro a distanza si è trasformata in fretta in esigenze soft: dovevamo abituare le persone a lavorare in maniera diversa, in serenità nonostante le difficoltà del momento e mantenendole “engaged”. Per farlo abbiamo puntato molto sui capi. Come azienda con ottant’anni di storia e una forte tradizione, il tema era *come trasmettere ai responsabili le competenze per essere persone di influenza anche a distanza*. Forse è stato ed è ancora oggi il passaggio più ostico. Alcune funzioni le abbiamo traslate al 100% e adesso stiamo pensando di fare una cernita di attività che potrebbero restare in remoto anche in vista del via libera per rientrare a pieno regime.

*Gli spazi occupano un posto centrale in questo ragionamento: finora abbiamo lavorato su programmi di welfare la cui esigenza era conciliare il lavoro con la possibilità di avere più tempo e una buona qualità del tempo, per vivere uno spazio personale soddisfacente. Domani il paradigma sarà rovesciato: come potremo assicurare alle persone una qualità del lavoro da remoto che sia pari a quella che avrebbero in sede, garantendo le giuste condizioni, un sistema di valutazione corretto e parametrato per tempi e obiettivi?*

Oggi stiamo iniziando a riaprire le sedi con un massimo del 25% di presenze negli uffici direzionali e potremmo arrivare al 50% mantenendo il distanziamento sociale, ma siamo partiti saturando solo il 25% degli spazi: nella sede principale in



questo momento ci sono venti persone su milletrecento. Nonostante abbiamo aperto l'accesso su base volontaria, incentivando il rientro se in casa non ci fossero state le condizioni ideali per lavorare, *le persone sono a casa, hanno trovato un equilibrio.*

È con questa logica quindi che ci apprestiamo a costruire la nuova sede che sarà completata nel 2024 nel quartiere Symbiosis di Milano. Lì, abbiamo voluto concepire spazi inclusivi dedicati alla socialità tra le persone, per favorire l'alternanza tra ambienti di lavoro e luoghi dedicati alla collaborazione, alla creatività e all'innovazione. Questi saranno inoltre affiancati da servizi che contribuiranno a garantire alti livelli di benessere personale, allo scopo di offrire ai dipendenti la possibilità di trovare un equilibrio dentro e fuori dall'ufficio.

Ecco, quindi, la riflessione da fare: ci si deve interrogare su questa nuova normalità e fare i conti con uno stato d'incertezza che durerà più a lungo.

Oggi l'obiettivo – come sostiene Pier Luigi Celli – è ripensare alla fusione tra professione e vita. È un tema che condivido e che mi ispira una domanda: *cos'è urgente in questa nuova efficacia funzionale all'interno del mondo dell'azienda? Qual è il primo aspetto da considerare?*

Quando sono arrivata in azienda – in una fase molto trasformativa – abbiamo fatto degli approfondimenti in tema di cultura; avevamo usato un claim che era *novare serbando*: portare innovazione conservando quello che c'era di buono.

Oggi lo ribalterei: *serbare novando.*

## 2

# Lo smart working “bilanciato”: tra worklife balance e produttività

---

di Dario Gallinari\*

Credo che la solidarietà sia stata l'elemento vincente nella ripresa degli anni Sessanta e che anche oggi possa rivelarsi un ingrediente fondamentale.

La pandemia ha aperto il tema della resistenza: siamo partiti pensando di fronteggiare una breve emergenza di un paio di mesi, ma poi la situazione si è protratta per un periodo abbastanza significativo. Stiamo ancora vivendo la crisi ed è inutile credere di essere già in fase di ripresa, se ne riparlerà alla fine di questo anno. Penso però che l'emergenza stimoli una reattività che concretizza ciò che è possibile fare. In ogni caso, prima di parlare di smart working e di pensare che sia l'elemento fondamentale per una soluzione, aspetterei un segnale positivo più solido.

Non credo si possano già fare considerazioni precise, bisognerà attendere che il mondo e le situazioni siano cambiati. Non credo nemmeno in uno smart working al 100%; *credo in uno smart working bilanciato che da una parte favorisca un'esigenza di work life balance e dall'altra un'esigenza di produttività aziendale.*

Sono entrambi aspetti da considerare. È impensabile soddisfare solo una delle due parti ed è necessario regolamentare

\* Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Servizi di Saipem.

questo nuovo scenario; non significa imporre regole o irrigidire il sistema, ma impegnarsi per trovare tutti insieme il modo migliore per agire. La prima cosa che occorre fare è lavorare sul tema dei capi: penso che si debba fare un change management importante perché tutti i capi sono abituati a gestire, ma pochi comprendono il ritorno di quell'attività che oggi viene eseguita con tanto entusiasmo, lo smart working. Credo che sia difficile portare avanti una modalità di lavoro che tenga conto solo dell'azienda e tutto il mondo professionale si dovrà muovere di conseguenza. Ne parlo dalla prospettiva di un'azienda che lavora in remoto già da molto tempo.

Mi domando il motivo per cui abbiamo adottato questo approccio operativo solo in un momento di crisi, considerato che la tecnologia e la mentalità erano pronte da tempo. Tra l'altro affrontando il cambiamento in modo positivo nonostante la situazione di emergenza in cui versa il Paese.

Faccio fatica a pensare che questa situazione possa essere risolta, ma una riflessione mi ha aperto una nuova prospettiva: *il futuro è ancora basato su elementi di solidarietà*. Credo che una tale modalità di lavoro non aiuti in questo senso, ma se riusciremo a trasformare la leadership e a creare riferimenti diversi dai precedenti, allora questo modello potrà portarci fuori dalla crisi.

Lavoriamo con persone sempre più giovani e dobbiamo trovare i punti di forza su cui agire, valorizzando i soggetti in possesso di competenze importanti e investendo sulle generazioni che devono essere formate.

Il mondo che verrà sarà diverso rispetto a quello di oggi, ma sarà comunque basato sui principi che hanno portato avanti le generazioni, la vita e il sistema delle aziende.

Un ulteriore dubbio che ho riguarda il rapporto fra le persone: anche se oggi parliamo attraverso sistemi che favoriscono il contatto, finora abbiamo privilegiato la conoscenza fisica. Quando questo nuovo approccio prenderà piede, sarò curioso di vedere come interagiranno due persone che lavo-

rano nella stessa azienda da dieci anni ma si sono incontrate solo un paio di volte. Mi domando se riusciranno a trovare punti di incontro e modalità di lavoro compatibili o se si dovrà agire su altre tematiche.

*Non è detto che si debba tornare in ufficio, ma dovremo capire quali leve toccare.*

# 3

## Economia rigenerativa e inclusion

---

di Paola Vezzano\*

Voglio iniziare il mio intervento partendo da tre punti che reputo fondamentali:

- noi abbiamo la bellezza nel DNA;
- noi abbiamo bisogno della bellezza;
- *se il futuro è bellezza, l'Italia ha un grande vantaggio competitivo.*

Mi occupo di risorse umane da vent'anni e *oggi sono molto vicina alla teoria dell'economia rigenerativa, quindi inclusiva.* Ma possiamo davvero costruire valore includendo e non escludendo? Il Covid-19 può rivelarsi un'opportunità?

Il mondo ha vissuto esperienze prodotte da circostanze che non ci hanno lasciato scelta: come possiamo trasformarle in apprendimento per creare un nuovo comportamento sostenibile?

Nello scenario pandemico che ha coinvolto tutto il mondo, l'uomo e la cultura sono elementi fondamentali, punti di partenza per affrontare la crisi e apprendere. Mi domando quindi come possiamo migliorare tutti insieme. Il lavoro da casa ci ha insegnato che si può; alcuni manager non lo avrebbero mai autorizzato ma abbiamo imparato che funziona.

\* Chief Human Resources and Health & Safety Officer North, South and Eastern Europe per Engie.

L'azienda è un sistema fatto di persone: quando iniziano a farne parte interagendo tra loro creano fiducia reciproca, ma arrivare durante il Covid-19 attiva un meccanismo del tutto diverso che influisce sulla creazione del rapporto. Gli esseri umani vivono di relazioni, sono animali sociali che hanno bisogno di interagire; da qui nascono due mondi, due punti di vista opposti: quello di chi è favorevole al lavoro da casa e quello di chi vuole tornare in ufficio perché dubita che altrimenti si possa davvero essere produttivi. La mia esperienza dice che è l'attitudine del singolo a fare la differenza: chi è "engaged" dimostra passione a prescindere dal luogo in cui si trova e magari usa il tempo risparmiato nel mancato spostamento per fare una call in più; chi trova difficile dare un senso al proprio lavoro anche quando si trova in azienda, a casa non svolge le proprie mansioni in maniera adeguata.

In un'epoca in cui gli strumenti personali virtuali sono all'ordine del giorno, credo che il fattore umano continui a prevalere, a evolvere; penso sia giusto riflettere sull'esperienza che stiamo vivendo per tradurla in un cambiamento sostenibile che porti evoluzione e innovazione.

# 4

## **Persone e famiglie al centro dell'attività d'impresa**

---

di Pietro Scrimieri\*

Trovo piacevole e significativo che il termine patria si possa usare anche in un'ottica aziendale; noi siamo convinti che il Covid-19 sia un'occasione di grande insegnamento. È arrivato dopo un periodo di rivoluzione digitale avvenuta in tutte le aziende e ha accelerato l'introduzione di una serie di strumenti che abbiamo imparato a conoscere. Sono convinto che l'umano continui a prevalere e credo sia l'asse su cui dobbiamo lavorare in maniera prevalente. L'abitudine a lavorare da soli e l'individualismo non sono adeguati alla necessità di creare sinergie e interagire con gli altri componenti della stessa piccola patria che è l'impresa.

Oggi mi trovo a gestire un'azienda che non si è potuta fermare e ha agito su due direttrici:

- 1) stimolare il senso di appartenenza alla nostra piccola patria;
- 2) lavorare sull'accrescimento della consapevolezza di ogni collaboratore affinché riconoscesse l'importanza del proprio contributo quotidiano, considerata anche l'ulteriore difficoltà di operare a rischio contagio.

\* Direttore Risorse Umane e Organizzazione AQP.

*Il senso di responsabilità e di appartenenza sono fondamentali per mantenere un livello prestazionale elevato.* Il nostro obiettivo principale è stato far capire a ognuno che malgrado il problema che stavamo vivendo, il suo ruolo era essenziale.

Il mondo che verrà, per noi, è un mondo in cui si dà importanza sia all'attività svolta – in termini di servizio – che all'affidabilità del singolo.

*L'altro asset sul quale stiamo investendo è il nucleo familiare.*

Finora abbiamo pensato alle persone che compongono la nostra organizzazione come a individui, ma è tempo di rendere reale tutto ciò che è welfare, assistenza e attenzione alla famiglia del collaboratore; il parallelo tra patria, famiglia e impresa deve diventare fondamentale e ci deve stimolare.

Ci siamo resi conto di una cosa semplice ma dirimpente: il ROI (Return Of Investment) di un investimento sulla famiglia del collaboratore è incredibile, sia in termini di motivazione che di attaccamento e fidelizzazione del dipendente. In un momento in cui sono tutti forzatamente ricollocati nelle loro famiglie per l'intera giornata lavorativa, dobbiamo aiutarli a creare condizioni di convivenza e lavoro ideali. L'assistenza che stiamo cercando di fornire è anche materiale perché vogliamo essere un supporto: *se dovessi scommettere sull'investimento a maggiore ritorno scommetterei sulle famiglie; anche per stimolare quella cellula sociale e trasferirvi all'interno la nostra attività d'impresa.*

Sono convinto che il futuro si giocherà sul coinvolgimento delle famiglie, per questo stiamo investendo sul senso di responsabilità e sulla rilevanza della performance.

Il rischio in questa fase è cadere nell'individualismo e sviluppare una percezione limitata del processo, ovvero della singola attività di cui si è responsabili; ecco perché è importante formare i collaboratori sulla globalizzazione e sulla complessità dei processi ai quali partecipano.



In seguito a tali ragionamenti non posso fare a meno di chiedermi come si evolverà l'impresa nei prossimi anni e se il concetto di *piccola patria* diventerà ancora più pregnante.

# 5

## **Una leadership diffusa: se non esistono responsabilità e fiducia non ripartono l'economia, l'imprenditorialità e il Paese**

---

di Daniele Sacco\*

Questo momento di emergenza pandemica e di crisi ha scatenato dinamiche ed energie positive che potremmo definire paradossali: per capire ciò che abbiamo appreso dalla situazione abbiamo fatto alcune interviste. Sebbene le modalità espressive fossero diverse, sono stati tutti concordi nel dire che lo smart working, in questo scenario di crisi, ha dato il via a un circolo virtuoso che ha portato alla fiducia, alla responsabilità, alla velocità di decisione. Dopo aver identificato le competenze necessarie per svolgere una determinata azione si è agito con positività: è stato questo a innescare il circolo virtuoso. Abbiamo assistito a un cambio culturale e di leadership importante; le persone si sono assunte delle responsabilità e lo hanno fatto con proattività a prescindere dalla loro collocazione sulla scala gerarchica.

\* Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione per Gruppo Mondadori.

È un dato interessante e importante; non è nuovo in generale, ma forse lo è per l'ecosistema della mia impresa e nella cultura aziendale italiana. In poco tempo siamo passati da una classica leadership di comando e controllo a una leadership di delega e fiducia. Era un cambiamento necessario: *senza responsabilità e fiducia non possono ripartire l'economia, il tasso di sviluppo, l'imprenditorialità diffusa e il Paese.*

Alcuni segnali mi fanno ipotizzare il disperdersi dei cambiamenti positivi e dei bei risultati che abbiamo ottenuto; temo un potenziale ritorno. Frasi come “il vero lavoro è quello in ufficio” sembrano dare battaglia allo smart working e a questa macro-mentalità responsabilizzante. La lotta però non credo riguardi davvero lo smart working – sarebbe perdente – quanto quello che rappresenta. Finora è stata l'emblema della necessità di un profondo cambiamento sia nella leadership sia nella sua cultura, e di certo a qualcuno fa paura. *È stato possibile portarlo avanti in un momento in cui era inevitabile, ma sarà possibile anche quando ci saranno altre opzioni? Secondo me è un punto focale, un problema tanto aziendale quanto del Paese.*

Quando ho domandato a Giulio Sapelli come sarebbe stato possibile far evolvere la nostra cultura verso una leadership e una responsabilità individuale e cosa sarebbe servito per riuscire in questo passaggio, abbiamo condiviso un aneddoto personale che riporto.

*La mia storia mi ha tenuto lontano dal nostro Paese. Una delle cose che mi colpì fu un incontro con uno dei fondatori di HPE; io gli chiesi cosa fosse HP way e lui rispose: “Se una donna o uomo vengono messi nelle condizioni di fare un buon lavoro, faranno un buon lavoro”. Mi chiese di cosa mi occupassi e quando seppe che ero nella direzione del personale mi disse: “Il tuo lavoro è importantissimo perché queste condizioni esistano”.*

I concetti di delega e fiducia esistevano già, ora li stiamo solo risperimentando: è un cambiamento complesso.

*Credo che nel futuro ci attendano leadership e responsabilità diffuse. Questo è ciò che serve. È più bello lavorare se al centro c'è la fiducia nella persona.*

## **Conseguenze e opportunità dell'emergenza Covid-19**

Desidero raccontare una storia ordinaria che però, di questi tempi, per sua natura, è straordinaria. Ci siamo subito catapultati in questa vicenda costituendo un comitato di crisi in cui le persone fossero al centro.

Ci siamo mossi seguendo quattro direttrici:

- 1) mettere in sicurezza il personale dell'azienda;
- 2) creare le condizioni affinché la maggior parte dei dipendenti potesse lavorare in remoto;
- 3) mantenere viva la community e il senso di appartenenza;
- 4) gestire il costo del lavoro. Con le chiusure forzate e i fatturati che andavano verso sud, il tema del costo del lavoro e le relative sfaccettature riguardanti le relazioni sindacali e la cassa integrazione erano diventati centrali.

*Ora il quinto punto è proiettarsi verso il futuro.*

Si pensa alla ripresa soprattutto nei negozi; al momento sono aperti nel rispetto della sicurezza di tutti e la gente ha iniziato a ripopolarli. Per noi è stato un segnale importante.

La straordinarietà di questa storia ordinaria sta nel fatto che nell'arco di un paio di settimane si sono trovate risorse, soldi e competenze nascoste che non pensavamo di avere. Insieme ad altre due parole chiave: iniziativa e collaborazione.

L'iniziativa individuale e la collaborazione tra persone che fino a quel momento non avevano mai collaborato, avevano avuto o stavano vivendo momenti di conflitto o erano addirittura in competizione tra loro, si sono subito sviluppate in maniera naturale. Un esempio di iniziativa che viene dal basso è stato tingere il building di tricolore per ringraziare le forze

dell'ordine e le persone che stavano lavorando per noi negli ospedali; anche noi stessi.

L'idea non è partita dall'AD o dal top management, ma da un dipendente che è andato a cercare i gel coloranti e ha proposto l'idea al comitato di direzione. Questo evento, così come tanti altri che hanno aumentato in maniera importante il senso di appartenenza, non si sarebbe mai verificato in tempi normali. Lo testimoniano anche le survey che abbiamo fatto; i sondaggi hanno avuto una redemption stellare dell'80% circa.

Il senso di appartenenza è un capitale che si traduce in tante cose: velocità di azione, nuove idee, capacità nascoste che vengono valorizzate. *Non sarà possibile mantenere questo grande capitale se non riusciremo a supportare la nostra posizione durante la ripresa: tutte le aziende saranno sfidate da un'economia negativa e potremo portare avanti questi valori solo se terremo a mente il concetto di lavoro dignitoso e sostenibile per tutti.*

Se ragioneremo come abbiamo fatto fino a oggi, in termini utilitaristici di breve periodo, questo grande beneficio rischierà di perdersi. È un tema importante perché il breve periodo ci sfiderà ancora e le soluzioni – anche hard – ci metteranno alla prova. Io credo che sarebbe un errore perdere le capacità acquisite dalle persone, oltre a quelle relative all'utilizzo della tecnologia.

È stato interessante vedere l'evoluzione del progetto di Welfare legato al nostro contratto di secondo livello. Avevamo previsto l'avvio nel mese di maggio, e nonostante i programmi siano stati completamente disarticolati, siamo riusciti a ricostruire tutto in maniera virtuale creando classi da duecento persone a cui hanno partecipato il 95% dei dipendenti.

La tecnologia che all'inizio ci sembrava un ostacolo sconosciuto è diventata un enabler straordinario. In seguito abbiamo fatto una survey sullo smart working: siamo passati da cento persone, al 95% dei dipendenti in home working in due settimane, in quello che definiamo lo smart working as a duty e non as a choice. Mi hanno colpito soprattutto le risposte

dei capi che fino a qualche settimana prima vedevano solo gli ostacoli; oggi dicono che secondo loro, considerando la situazione di emergenza, le performance del team sono migliorate e la produttività complessiva è aumentata nel 30% dei casi. L'86% dei collaboratori raggiunge gli obiettivi assegnati nei tempi previsti ed è un risultato straordinario.

Un altro tema da affrontare a mio parere è quello della leadership: da questo quadro emerge chiaramente un approccio più partecipativo, più organizzato, più puntuale; i KPI (Key Performance Indicator) vengono adottati in maniera sistematica. Si è sviluppata una modalità di lavoro che delega di più, traducendo la fiducia in azione. Mi domando, quindi, se quella fetta di leader che preme per un rapido rientro in ufficio, non si senta a proprio agio in questa nuova concezione di leadership.

E sento anche il desiderio di *porre l'accento sulla necessità di non disperdere tutto ciò che abbiamo guadagnato in termini di capacità, competenza e motivazione, insieme a parole come iniziativa, collaborazione e fiducia.*

Dobbiamo trovare il modo di mantenere e coltivare questi straordinari risultati anche nel momento in cui dovremo “ritornare”, magari puntando su un equilibrio diverso tra lavoro in presenza e smart working: un *hybrid work* che vada a vantaggio di tutti.

# 6

## **“Self-determination”: le nuove regole di ingaggio tra autonomia e motivazione intrinseca**

---

di Ilaria Dalla Riva\*

Il mondo, come lo abbiamo definito in altre circostanze, è “VICA”: Vulnerabile, Incerto, Complesso e Ambiguo. D’altra parte ci troviamo di fronte a una rivoluzione digitale che porta con sé occasioni da non sprecare: l’output che produce all’interno delle imprese consiste nel ripensare ai prodotti, al modello operativo e a quello organizzativo, ma in verità richiede una partecipazione di tutte le funzioni aziendali perché non è orientata solo alla produzione, ha come obiettivo quello di “ripensare”.

Qualcuno ha definito lo smart working che caratterizza le attività di questo periodo come “lavoro digitale a cottimo”, eppure credo che dovremmo evolvere verso quello che io chiamo “digital working”, cioè la capacità di mettere assieme, di connettere cose e persone attraverso tool e modalità di lavoro che permettano a tutti di collaborare, vicini o lontani che siano.

In Vodafone ci facciamo spesso una domanda: cosa succederebbe se riuscissimo a sciogliere i vincoli di un lavoro basato sulla fisicità e sulla presenza, che ha generato stili di

\* Direttore Risorse Umane e Organizzazione per Vodafone Italia.

leadership a volte distorsivi? È ora di fare un cambiamento e ripensare a cosa dovremmo valorizzare dell'importanza di stare insieme.

Molti dei confini che ci eravamo imposti non esistono più, la cosiddetta “location drive” per esempio, ossia l'ubicazione delle persone in relazione alle competenze che possono mettere in campo, è superata. Oggi *possiamo ripensare i nostri modelli di business e scegliere la persona con la competenza più adatta a dare la migliore risposta al cliente interno ed esterno.*

Di certo dovremo riformulare il patto tra l'azienda e le persone: come possiamo trasformare l'ingaggio che abbiamo stabilito con loro? Dovremo lavorare su quella che qualcuno ha chiamato “self-determination”, *ossia l'autonomia, la motivazione intrinseca; l'engagement cambierà completamente.* Dovremo ripensare anche ai modelli di leadership utili nelle aziende; in Vodafone lo smart working ha rappresentato l'attuazione di un sistema di leadership venuto da lontano, in cui si sposta l'attenzione sul trust e sul raggiungimento degli obiettivi piuttosto che sul compito. Partendo con lo smart working nel 2012 ci siamo trovati avvantaggiati in questa situazione, ma abbiamo comunque dovuto affrontare altri tipi di difficoltà come portare in remoto i call center, cosa di cui non ci eravamo mai occupati. La crisi ci ha fatto rivalutare anche questo aspetto: pur non rientrando nel decreto, abbiamo deciso di “approfittare” di questa situazione per uniformare l'azienda. Non puntiamo a un modello di remotizzazione spinta, ma dobbiamo ripensare alla presenza in sede e a quali siano i vantaggi dello stare assieme.

Pensate all'impatto che avrà tutto questo se lo estenderemo fuori dalle aziende e saremo capaci di sviluppare – come imprese e come Paese – adeguate politiche di welfare; pensate a quante scelte educative hanno avuto come driver la location, come per esempio la prossimità delle università. Non auspichiamo che gli atenei diventino tutti digitali, ma un giusto mix permetterebbe alle persone di avere più opzioni da valutare.



Anche i capi del personale devono capire se sono pronti a cambiare il loro stile di leadership: servono persone empatiche – non simpatiche – che siano capaci di mettersi nei panni altrui. Servono aziende che sappiano rivedere i sistemi di valutazione – non più attuali – nella tempistica e nelle modalità.

*È ora di abbandonare concetti vetusti di definizione del talento – quasi come se un supereroe in azienda potesse fare tutto – e di pensare a un sistema di persone in cui ognuno ha il proprio punto di forza: in questa nuova realtà serviranno abilità e competenze differenti.*

*Serviranno manager simili a talent scout che sappiano individuare le abilità di ogni persona e allenarle per svilupparle.*

*Un altro tema riguarderà la rivisitazione di tutto il welfare e il patto tra le aziende, i dipendenti e il Paese. Oggi è più legato alle esigenze di un mondo post-industriale, ma dobbiamo prestare maggiore attenzione all'educazione, alla sanità e in generale ai bisogni dei dipendenti all'interno delle imprese.*

Ho interpretato in maniera positiva l'affermazione di De Masi, quando ha detto che andiamo verso un futuro in cui la parità dei generi sembrerebbe superata, sono tuttavia preoccupata dall'idea che lo smart working possa diventare uno strumento più femminile, e che tutto ciò che le organizzazioni hanno realizzato finora per valorizzare la diversità, rischi di perdere un po' di grip. Se il sistema scolastico non sarà capace di attrezzarsi per dare risposte migliori alle esigenze delle donne, ho paura che si tornerà indietro.

Anche rispetto al tema della digitalizzazione; in Vodafone per esempio, i nuovi profili come *intelligenza artificiale* e *customer experience* sono ancora molto maschili.

Abbiamo sviluppato un progetto che si chiama “Code like a girl”: andiamo nei licei con colleghe che sanno fare coding e insegniamo agli studenti che la programmazione è un linguaggio molto meno maschile dell'ingegneria tradizionale.

Ci siamo impegnati per far sì che gli elementi caratterizzanti la diversità, quelli che abilitano il cambiamento, riman-

gano nell'organizzazione. Per quanto riguarda la maternità per esempio, daremo all'altro genitore la possibilità di usufruire di quattro mesi e mezzo facoltativi. In questo modo non contribuiamo ad aumentare quel divario che la rivoluzione digitale, lo smart working, la difficoltà di connettere cose, persone e investimenti, potrebbero incrementare.

Quale sarà quindi il modo migliore per affrontare questi temi?

Il mio motto è: “La differenza fa la differenza”.

# 7

## Nuove consapevolezze e nuove alleanze tra imprese e persone

---

di Rossella Gangi\*

Stiamo vivendo un momento di grande discontinuità e l'emergenza della pandemia ha riaperto in noi importanti consapevolezze:

- *ci ha mostrato quanto siamo vulnerabili*, che i limiti sono accanto a noi. Eravamo in una sorta di delirio di onnipotenza e abbiamo ricordato nostro malgrado che non possiamo controllare tutto. E non è un male. Ci ha fatto capire quanto siamo interconnessi e come l'azione di ognuno di noi ricada sulla collettività;
- *ha fatto riemergere due valori forse dimenticati: la solidarietà e la responsabilità individuale*;
- *ha rimarcato le disuguaglianze* tra chi può lavorare in smart working percependo lo stipendio, chi è in cassa integrazione e chi il lavoro lo ha perso; tra gli studenti che possono accedere alla didattica online e quelli che non sono in grado di farlo; tra chi vive in una grande casa e chi deve litigarsi gli spazi. Se “ripartiremo” da dove ci siamo fermati, queste differenze saranno ancora più forti;
- *ha accelerato la rivoluzione digitale*: negli ultimi anni non c'è stato CEO o CIO (Chief Executive Officer o Chief Infor-

\* Direttore Risorse Umane per Wind Tre.

mation Officer) in grado di accelerare la trasformazione digitale quanto questa pandemia.

Anche noi, dopo pochissime settimane, abbiamo messo tutti i dipendenti a lavorare in sicurezza in smart working; tutti a parte i tecnici di field che hanno continuato a lavorare in esterno per garantire la continuità del servizio.

È stato senza dubbio un game changer importante e *sono sicura che tra imprese e persone nascerà una nuova alleanza basata sulla responsabilità, sull'empowerment e sulla gestione per obiettivi*. Già ora siamo riusciti a eliminare molte cose superflue.

Abbiamo abbandonato tanta politica, tanta burocrazia, e i processi decisionali sono più orizzontali e veloci. Questo è un bene e indietro non si torna.

*C'è un però: un nuovo patto propone una nuova sfida, quella della leadership. Abbiamo bisogno di leader che buchino lo schermo attraverso cui, ormai, comunichiamo. Abbiamo bisogno di leader empatici che sappiano ascoltare, che abbiano voglia di rischiare, di investire e di essere inclusivi; perché gestire i team a distanza non è facile*. Bisogna avere l'ossessione di includere tutti.

Mi piacerebbe che i nostri leader avessero la voglia di integrare le loro competenze con una visione del futuro. Se lo desideriamo diverso dal presente abbiamo bisogno di creare una nuova visione e di capire quale patto sociale vogliamo mettere in piedi tra aziende, lavoratori, parti sociali e intellettuali.

Queste riflessioni mi fanno sorgere un interrogativo: di cosa potrebbero liberarsi, rispetto al passato, i capi del personale aziendale?

Il mio motto è: “Il futuro sarà quello che avremo deciso di costruire”.

## 8

# Se non ci sono le persone non c'è futuro

---

di Felice Ventura\*

Pur cogliendo tutte le suggestioni e le innovazioni che abbiamo vissuto, devo dire che noi portiamo un'esperienza diversa: siamo stati catapultati nel futuro impreparati; per età media, per tradizione e perché lo smart working era sconosciuto. La mia proposta di un progetto sperimentale di smart working non fu vista di buon occhio quando la feci, ma gli stessi colleghi che prima mi criticavano, oggi non vorrebbero tornare in ufficio.

Tutto sommato abbiamo reagito bene, consentendo all'azienda di tenere in sede solo il 40% dei dipendenti e assumendoci la responsabilità di far portare a casa anche i desktop della scrivania, visto che non avevamo i portatili. È stata un'esperienza difficile, ma ha creato un arricchimento unico dal punto di vista personale, professionale e aziendale. Siamo riusciti a far lavorare giornalisti e montatori da remoto – dotandoli di mezzi informatici performanti – e *abbiamo scoperto valori che oggi sono diventati certezze: reazione e coesione. Si è attivato subito un percorso solidaristico importante* di cessione delle ferie da parte dei dipendenti, per quei colleghi le cui produzioni televisive erano state sospese o non potevano essere collocate in smart working.

Abbiamo fatto un uso massivo della comunicazione interna: abbiamo attivato momenti di confronto sul nostro portale

\* Direttore Risorse Umane e Organizzazione per RAI.

e usato le mail per tenere in piedi un collegamento con l'azienda che ha dato supporto e importanza, constatando grande coesione, spirito di solidarietà, pazienza e competenze che io personalmente non pensavo di avere.

*Abbiamo scoperto che non possiamo fare a meno delle persone: la tecnologia ci abilita ma se non ci sono le persone non c'è futuro. Si è rinnovato il rapporto fiduciario con l'azienda e credo sia una grande opportunità.*

Mi domando se tutti i comparti della vita aziendale saranno all'altezza.

L'impresa non può farcela da sola: i sindacati e le altre componenti di sostegno a questo slancio verso il futuro saranno in grado di portarlo avanti? Riusciremo a costruire una modalità di lavoro che ci accompagni in questo percorso?

Sono cresciuto in azienda con il claim "Gestisci il cambiamento per non temerlo"; siamo arrivati nel futuro da un giorno all'altro e ora non vogliamo tornare indietro, ma per continuare a progredire serve la complicità del sistema.

*Questa è la grande domanda quotidiana: la solidarietà continuerà o svanirà?*

## 9

# L'umanità al primo posto: per creare il nostro futuro dobbiamo iniziare a disobbedire

---

di Guido Stratta\*

*L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine: per creare il futuro dobbiamo smettere di credere ai pregiudizi e alla gerarchia come unico modo per portare a casa i risultati. L'umanità è l'ultima barriera competitiva che abbiamo; possiamo copiare i prodotti e i servizi ma non gli occhi, il cuore e le capacità dei singoli.*

La pandemia ci ha fatto capire che le persone sanno reagire e noi dobbiamo ripagarle costruendo un sistema digi-logico. Il digitale serve a tagliare le riunioni inutili e lo spreco di tempo negli spostamenti che peraltro inquinano le città; l'analogico non serve solo in azienda ma in ogni ambito. Non possiamo ricostruire il nostro modo di vivere come se non avessimo un'identità al di fuori di quella aziendale. Dobbiamo imparare a creare relazioni conquistando spazi di amicizia, di volontariato, di amore, di connessione con gli altri. Imparando a uscire dal cerchio analogico dell'azienda: *la creatività ci tocca se frequentiamo altri mondi*. Io vedo un futuro fondato sulla possibilità di liberare energie, tempi morti e tradizioni per andare verso dimensioni innovative in cui, tirando fuori il talento, fidandoci delle

\* Direttore People & Organization per Gruppo ENEL.

persone e lasciando andare un po' di potere formale, avremo più contenuti e più democrazia. Immagino un'azienda in cui ci si ritroverà per fare riunioni importanti e dibattere strategie, non per sfilare nei corridoi e gestire il potere. L'ufficio come status dell'identificazione deve "evaporare".

Il mio claim è: "L'umanità è l'ultimo vantaggio competitivo delle aziende".

## **La democratizzazione della leadership**

La crisi dovuta alla pandemia è stata un trauma, un evento imprevisto che ha sovvertito l'equilibrio psicologico delle nostre vite. È come un incubo notturno: ti sveglia. Noi ora ci stiamo svegliando da un'iperattività che ci sembrava normale: rallentare un'ora ci faceva sentire improduttivi.

*Il secondo risveglio è dalla gerarchia:* credevamo giusto operare in quel modo, che il leader dovesse stare al vertice della piramide a prescindere da quanto fosse moderno il suo approccio.

*Poi ci siamo risvegliati dal pregiudizio* che per digitalizzare le aziende fossero necessari processi epocali. La pubblica amministrazione ha impartito lezioni ai ragazzi disarticlando il modello d'insegnamento frontale e quello della leadership: come puoi essere gerarchico e frontale quando compari su una piattaforma di web conference?

Quindi dov'è la leadership? Nei contenuti, i quali comportano una profonda democratizzazione.

Siamo certi che nella ripartenza non dovremo essere solidali e che l'unica cosa che conta sia la performance? Questo shock mondiale è una grande occasione: una volta rispettato il dolore possiamo riprogettare.

Cari colleghi dell'HR, che senso daremo a questa emergenza?

Dovremmo ripartire da questa crisi con un desiderio diverso di fare squadra, rivedendo i sistemi di valutazione delle



persone così da permettere a tutti di tirare fuori i propri talenti ed essere pronti a ricostruire. Se tornassimo ai modelli gerarchici e competitivi avremmo un importante problema sociale.



**Parte terza**  
**Costruire un nuovo**  
**sistema Paese**



# Introduzione

---

Questa parte dell'opera è dedicata all'inizio di un percorso di costruzione di un sistema Paese che si fondi non solo su quanto condiviso nelle due sezioni precedenti – “Ripensare il futuro” e “Progettare nuovi sistemi” –, ma anche e soprattutto su un nuovo rapporto tra pubblico e privato, tra cittadini, imprese e Istituzioni. Un sistema che getti le proprie basi su iniziative che partono dal basso, che colgono le necessità e i desideri più forti del Paese, che sono in grado di rispondere alle esigenze più radicate e storiche della nazione. Ecco da dove nasce l'idea di condividere nuove visioni esemplificative di questo concetto.

Bisogna dare spazio a programmi istituzionali, innovativi, strutturali, di nuova generazione, che siano orientati a uno sviluppo sostenibile e all'apertura al mondo attraverso la valorizzazione delle nostre imprese all'estero e lo sviluppo della capacità di attrarre investimenti nel nostro Paese.

Dobbiamo agire per creare il futuro delle nuove generazioni e per crescere una classe dirigente e imprenditoriale votata a rendere strutturali – a livello economico, imprenditoriale, sociale e istituzionale – tutti i diciassette SDGs dell'ONU che conosciamo e che richiedono una spinta realizzativa forte e concreta.



# 1

## Progetto “Open Doors – Diamo futuro alle nuove generazioni”

---

### Premessa

Parlando di futuro del lavoro dobbiamo fare almeno un riferimento ai giovani. A tal proposito desidero condividere una delle cose più attuali in cui sono impegnato: “Open Doors – Diamo futuro alle nuove generazioni”.

Il progetto nasce da un incontro fortunato con il ministro delle Politiche giovanili Fabiana Dadone e il dott. Andrea Quacivi, CEO di Sogei; l’obiettivo è dar seguito a un desiderio che abbiamo colto in azienda e che accomuna il Paese: fare qualcosa di concreto e storico per i giovani, per il loro futuro professionale e personale.

Su indicazione del ministro abbiamo iniziato a lavorare a un “Piano Marshall” per le nuove generazioni. In che modo? Abbattendo il muro che separa la domanda e l’offerta nel mondo del lavoro. Sono più di vent’anni che mi occupo in prima persona di mercato del lavoro, di giovani e di orientamento professionale; quest’ultimo in particolare è il grande assente nel nostro Paese. La sfida è fare incontrare la domanda e l’offerta. I ragazzi di oggi non sanno quali mestieri e professioni potrebbero fare. Se chiediamo a un giovane cosa vorrà fare da grande, ci risponderà che non lo sa e magari ci domanderà quali siano le alternative. Al momento le opzioni non sono

chiare e noi vogliamo farle conoscere a tutti. Ci proponiamo anche di mettere in contatto due generazioni che non si sono mai davvero parlate in modo continuativo.

Con il ministro Dadone abbiamo immaginato di realizzare un progetto che i ragazzi possano aspettare e vivere insieme un anno dopo l'altro, per scoprire i mestieri di oggi e di domani e pianificare un'adeguata preparazione scolastica, universitaria e non solo. Daremo loro la possibilità di aprire una finestra sul futuro, cosa che oggi non possono fare.

Il Paese sta vivendo una fase di ansia e depressione incredibili per i motivi che abbiamo illustrato in precedenza e i ragazzi faticano a vedere un futuro: è nostro dovere rimediare.

Open Doors (*Porte aperte*) rappresenta uno sguardo in quella direzione.

Molti CEO di grandi aziende si sono messi subito a disposizione di questa iniziativa. Per fare cosa? Creare un ponte tra manager, professionisti e ragazzi. Il progetto prevede la costruzione di un percorso attraverso la realizzazione di un ciclo di incontri online: uno storytelling dei mestieri e delle professioni attuali e del futuro, che spieghi il ruolo di un direttore marketing, di un CFO, di un responsabile amministrativo e di tutte le altre opzioni a disposizione. Verranno presentate e raccontate anche professioni poco note come per esempio l'attuario o l'agronomo: quasi nessuno le conosce ma sono opportunità straordinarie.

Nell'immaginario collettivo ci sono dieci mestieri: l'avvocato, l'ingegnere, il medico, il calciatore, il blogger, l'influencer e pochi altri. Non è così, ce ne sono centomila e sono tutti bellissimi per chi ha le attitudini e le motivazioni adeguate.

Dobbiamo ampliare la visione dei nostri ragazzi: Open Doors è questo e molto di più.



## Intervista a Fabiana Dadone – Ministro delle Politiche giovanili

*Da dove nasce l'idea?*

Alcuni mesi fa ho incontrato il dott. Fatali e il dott. Quacivi – che ringrazio del supporto – e insieme abbiamo approfondito il tema di un mio intervento che entrambi avevano seguito in precedenza. Parlavo della necessità di attrarre giovani talentuosi all'interno della Pubblica Amministrazione.

*Reputa che ci sia uno spazio di crescita interessante in quell'ambito?*

Absolutamente. All'epoca ero ministro della Pubblica Amministrazione e volevo far capire ai ragazzi che c'erano numerose opportunità di lavoro, professionalità incredibili a cui potevano aspirare. Il problema era riuscire a creare un ponte, una connessione. Allora abbiamo studiato questo progetto e l'abbiamo chiamato Open Doors.

*Come si svilupperà questa iniziativa?*

L'idea è quella di organizzare dei webinar gratuiti aperti a tutti. L'obiettivo è creare quel dialogo tra la scuola e il mondo del lavoro che, negli anni, è venuto a mancare.

*In che modo pensate di avviare questa sorta di conversazione generazionale?*

Credo che il nostro Paese presenti enormi potenzialità; i ragazzi che hanno bisogno di essere accompagnati verso il futuro sono tanti, ma per riuscirci è necessario che conoscano le prospettive che hanno davanti. Per questo abbiamo deciso di coinvolgere alcuni CEO di grandi aziende nazionali e internazionali; so che ognuno di loro porta già avanti attività di questo genere all'interno dei propri percorsi e voglio ringraziarli per la grande disponibilità che hanno dimostrato, oltre che per l'entusiasmo con cui hanno accolto la proposta.

*Si tratta di un'idea innovativa che parte dal desiderio di creare una sinergia trasversale e verticale, è corretto?*

Sì, riunire tante menti brillanti per creare un sistema Paese più integrato può davvero fare la differenza nel supporto che offriamo alle nuove generazioni. Ci aspettiamo che i ragazzi sappiano cosa vogliono dal futuro ma spesso non è così. Se ci impegniamo per presentare loro differenti tipi di prospettive – a volte inaspettate – e raccontiamo il percorso fatto da grandi CEO, manager e professionisti, possiamo proporre una visione più ampia e aperta, nuova e positiva.

*Cosa ha ispirato questa iniziativa?*

Sono rimasta colpita dalle parole pronunciate dal Capo dello Stato a fine anno e ve ne riporto alcune: “Occorre investire molto sui giovani; diamo loro fiducia anche per evitare l'esodo verso l'estero”. È importante evitare che i giovani vadano fuori dall'Italia. I dati sono drammatici: soltanto nel 2019, venticinquemila giovani se ne sono andati dopo che il Paese aveva investito sulla loro istruzione. Dobbiamo riuscire a farli restare proponendo un avvenire prospero.

*E come pensate di farlo?*

Permettendo loro di avere fiducia nel futuro; ecco perché ringrazio con forza i CEO delle aziende che sostengono e sosterranno questa iniziativa, perché aprendo le porte delle aziende che dirigono aiutano i ragazzi ad avere una nuova prospettiva.

*Se dovesse riassumere in una frase l'obiettivo del progetto?*

Offrire alle nuove generazioni una panoramica a 360° delle straordinarie opportunità offerte dal nostro Paese.

## Descrizione del progetto

### *Idea*

Rispondere all'emergenza occupazionale giovanile in tempi di Covid-19 e, al contempo, creare per le nuove generazioni un concept longitudinale di orientamento professionale permanente.

### *Obiettivo*

Dare speranza e supporto concreto ai giovani in un momento di grande incertezza.

La costruzione di un sistema di informazione e orientamento rivolto alle nuove generazioni è lo strumento, la **narrazione dei mestieri e delle professioni attuali e future** è il messaggio. I ragazzi devono crescere con una nuova consapevolezza, per questo prevediamo di iniziare fin dall'età scolare.

### *Funzionamento*

Attraverso un ciclo di webinar storytelling dedicato a studenti universitari e delle superiori, **le aziende che aderiranno al progetto metteranno a disposizione i propri professionisti affinché raccontino** in modo semplice, comprensibile e standardizzato, i **numerosi mestieri** che popolano la realtà in cui lavorano e la loro storia professionale, oltre che di vita.

### *Format*

Ogni speech-webinar sarà guidato da un moderatore e da professionisti del mondo aziendale che in un paio d'ore presenteranno le attività del loro comparto.

Per ogni professione saranno spiegati:

- 1) la **giornata tipo** rispetto al ruolo ricoperto nell'organizzazione;
- 2) il **percorso professionale** necessario per conquistare quel ruolo;
- 3) il **percorso di studi** necessario per ambire a tale posizione.

*Dove e chi*

**Open Doors: le aziende apriranno virtualmente le porte a studenti e giovani di tutta Italia**, da Nord a Sud.

*Social Life Long Learning*

**Tutti gli speech saranno registrati e capitalizzati in una piattaforma Web istituzionale** – un osservatorio permanente del mercato del lavoro –, per essere poi divulgati attraverso i social; vogliamo che la conoscenza dei mestieri e delle professioni resti sempre a disposizione di chiunque sia interessato. Ogni giovane potrà quindi contare su svariati esempi a cui ispirarsi per costruire un percorso di studi consapevole e un futuro professionale in linea con le proprie attitudini e motivazioni personali. L'obiettivo è che le nuove generazioni abbiano un futuro ricco di risultati positivi, soddisfazioni e felicità; per il bene loro e dell'intero Paese.

*Quattro tratti distintivi*

**1. Inclusione: dare a tutti la possibilità** di entrare in contatto con le realtà produttive, i mestieri e le professioni del Paese, significa abbattere il muro di non accessibilità al futuro che deprime e demoralizza molti – troppi – giovani; soprattutto nell'attuale scenario di emergenza dovuto al Covid-19. Alcuni di loro iniziano a pensare che certe realtà siano irraggiungibili e che non esista un futuro.

La conoscenza e la disponibilità del mondo produttivo, l'incontro e la generosa narrazione di centinaia di professionisti e manager, avvicinerà le persone e comunicherà interesse, **solidarietà e partecipazione**: balsamo fondamentale per innescare nelle nuove generazioni una sana motivazione ad apprendere, per orientarsi tra le innumerevoli possibilità di percorsi professionali che oggi sono quasi del tutto invisibili. Far conoscere i mestieri e le professioni – nella sua semplicità – è una necessità quanto mai urgente, sia per l'utilità in sé sia

per il **messaggio di interesse**, speranza e comunione che le nuove generazioni hanno bisogno di sentire.

**2. Conoscenza reale del lavoro:** le organizzazioni racconteranno in maniera dettagliata tutte le attività presenti al loro interno, comprese quelle poco conosciute e ritenute a volte meno *nobili* o interessanti di altre. Così facendo porteranno allo scoperto un mondo di mestieri che offrono nuove opportunità professionali e di vita. Vogliamo **distuggere i pregiudizi e i falsi miti** che imperano nel nostro mercato del lavoro.

**3. Territorio:** le organizzazioni apriranno le proprie realtà ai **giovani di qualsiasi provenienza territoriale** – per ora solo virtualmente grazie al format “webinar”, in futuro chissà –, offrendo la possibilità di approfondire le opzioni lavorative presenti e future e di trovare ispirazione in base ad attitudini e interessi personali.

**4. Life Project:** il progetto sarà longitudinale; ciò significa che verrà **realizzato tutti gli anni** al fine di creare una vera e propria *cultura dell'orientamento professionale*. È importante accompagnare i giovani nel percorso di scoperta del mondo dell'apprendimento e del lavoro, soprattutto nella prima parte della vita, quella che forse ne determinerà il futuro professionale e il benessere personale.

# 2

## CEOforLIFE

---

### Nuovi scenari e nuove parole chiave all'orizzonte

La pandemia – che si è innestata su una crisi già in atto acuendone le conseguenze attuali e future – si è incaricata di stravolgere i piani di sviluppo delle aziende che operano nel nostro Paese. Si impone per esse una necessità immediata di agire, pena la difficoltà di sopravvivenza in un mercato che presenta pochi e deboli segnali di ripresa. Alcuni settori sono destinati a soffrire più a lungo; penso al turismo, una filiera di attività che fatterà a sollevarsi. Ma è solo un esempio di quanto la crisi abbia inciso e continuerà a incidere sullo sviluppo economico di un tessuto sociale già molto affaticato.

Credo che il concetto di resilienza implichi un ritorno a uno stato preesistente, preferisco quindi parlare di capacità di trasformare le difficoltà in occasioni per ripensare le proprie **strategie**. Sostenibilità, innovazione, inclusione, superamento del gender gap, nuove forme di welfare, upskilling e reskilling delle risorse umane sono, a mio avviso, gli asset su cui le aziende potranno costruire un futuro di crescita per sé e per l'intera società.

Non è più il tempo per l'individualismo aziendale e il distacco nei confronti del contesto sociale ed economico, inol-

tre il tema della sostenibilità è sempre più al centro del dibattito anche nel mondo degli affari. Le imprese che scelgono questa chiave di lettura per il proprio business – decidendo di investire in strategie di CSR – non si limitano a fare del bene all’ambiente e alla comunità, si assicurano un vantaggio competitivo ed economico ormai comprovato.

I manager sono chiamati a gestire il new normal tenendo presenti alcuni aspetti. L’importanza e l’affermazione **digitale** non sono destinate al ridimensionamento, dovranno trovare un nuovo equilibrio per dare vita a un’ibridazione con la componente fisica che produca un valore aggiunto. Il lavoro agile dovrà assumere modalità che consentano di arginare gli effetti collaterali come per esempio il rischio che si disperda lo spirito di gruppo, vitale per ogni struttura. L’agilità dovrà riguardare non solo il lavoro ma anche i processi decisionali. E soprattutto, le aziende dovranno accrescere la loro value proposition per ripartire con maggiore slancio appena le condizioni lo consentiranno.

In un periodo storico di questo tipo cambiano quindi gli obiettivi e le priorità dei CEO. E a cambiare non sono solo gli obiettivi, ma le caratteristiche stesse della **leadership**. È tramontato il tempo dell’uomo solo al comando, del CEO impegnato in una scalata solitaria. Per raggiungere la vetta c’è bisogno di una cordata di ruoli e compiti definiti, ben assortiti e coordinati tra loro; è necessario seguire percorsi prestabiliti costruiti grazie al concorso di diverse esperienze personali. In altre parole, chi è alla guida di un’azienda è chiamato, oggi più che mai, a essere inclusivo e flessibile. L’obiettivo è riuscire a riorientare il business in maniera rapida in base al mutare delle esigenze e delle condizioni esogene, valorizzando le competenze del capitale umano: la vera risorsa strategica di ogni impresa.

Cambiano quindi anche i **valori** di riferimento. L’urgenza emersa in risposta alla realtà che stiamo vivendo ha cambiato

la dimensione dell'impegno dei vertici dell'azienda: il successo non è più soltanto personale, coinvolge una platea di co-protagonisti che uniscono i propri sforzi nella condivisione di obiettivi di gruppo, scambiando esperienze maturate a livelli diversi di responsabilità.

L'idea che sta alla base di questa iniziativa poggia sull'abbattimento di un approccio che il momento attuale ha reso ancora più desueto: la leadership basata sull'egoismo, sull'efficienzismo, sui traguardi a ogni costo.

Non è più tempo per i leader geniali proiettati alla conquista solitaria del successo.

## **Una nuova generazione di CEO: i CEOforLIFE**

Mettendo insieme le parole chiave che abbiamo appena rappresentato come cardini degli scenari a venire, ossia strategia, sostenibilità, digitale, leadership e valori, si evidenzia la necessità di far nascere e coltivare una nuova generazione di CEO e imprenditori attenti sia al profitto e alla remunerazione dell'azionista – cosa buona e giusta – che alle esigenze del sociale, allo sviluppo sostenibile e alla sintonia tra gli obiettivi aziendali e i diciassette SDGs dell'ONU. Sto parlando di veri e propri CEOforLIFE: una nuova categoria di CEO, manager e persone di comando.

Da qui nasce CEOforLIFE, dall'esigenza di riconoscere, aggregare, incubare e premiare i CEO che, nello svolgimento della loro funzione di leader aziendali o di imprenditori, hanno stabilito nuovi standard di eccellenza nella realizzazione di attività e progetti SDGs. CEO impegnati nella costruzione di un futuro più giusto e sostenibile.

È in questa direzione che si muovono i CEOforLIFE Awards: un'iniziativa volta a valorizzare, condividere, amplificare le attività e i progetti dei CEO – e delle rispettive aziende – impegnati in prima linea sul tema dell'economia circolare e dello sviluppo sociale.



**CEOforLIFE è un movimento di pensiero e cultura d'impresa, una community di CEO di nuova generazione.**

### **Obiettivi: fare sistema, includere, aggregare**

Come abbiamo detto, non è più il tempo dell'impresa concepita come un corpo a sé stante rispetto al contesto sociale ed economico in cui opera, perciò è tramontata anche l'idea di una realtà inerte di fronte ai bisogni – persino immateriali – delle risorse umane che vi operano direttamente o indirettamente. La responsabilità aziendale emerge non solo perché la struttura genera risorse, ma perché agisce nell'ambiente e sull'ambiente, sulla crescita sociale, sul benessere individuale e territoriale.

Non basta che l'impresa produca un profitto; deve farsi carico di tutto ciò che le vive intorno e per questo non può essere lasciata sola. Le serve il supporto di Istituzioni che non esauriscano il proprio ruolo emanando e facendo rispettare disposizioni e regolamenti. Il settore pubblico nel suo complesso – a livello locale e centrale – è chiamato a svolgere un ruolo attivo nella ricerca di un efficace compromesso tra le esigenze normative e la buona pratica, perché soddisfare le legittime aspirazioni al benessere e allo sviluppo sociale dei cittadini è parte dei suoi compiti.

La **collaborazione tra pubblico e privato**, in materia di responsabilità sociale delle imprese, può trovare nuovo impulso nel piano di rilancio che prevede una serie di risorse messe a disposizione dall'Unione Europea, a fronte di un impegno del Governo a seguire precise direttive che influiranno sulla realtà economica e sociale nazionale.

## Una community di CEO e SDGs Ambassador impegnati per promuovere la vita

Il mondo sta cambiando e nulla sarà più come prima; ecco perché insieme a donne e uomini di buona volontà che condividono i valori degli SDGs dell'ONU, vogliamo contribuire a **ridisegnare l'architettura del mondo produttivo che verrà e con essa anche la vita delle persone**. Siamo assistendo a un grande cambiamento che mette l'essere umano sempre di più al centro e obbliga i sistemi produttivi e aziendali a costruire modalità di lavoro che permettano a tutti di esprimere il meglio di sé.

Si stanno modificando i paradigmi; **occorre lavorare in termini di economia circolare** mettendo in collegamento le grandi aziende con le PMI, creando connessione tra i sistemi scolastici e quelli produttivi che popolano il mondo del lavoro. **Bisogna investire sulle competenze dei giovani e sul reskilling** delle risorse già impiegate ma non al passo con le richieste del mercato; **è necessario intervenire sul sistema scolastico e informativo** per diffondere il concetto di economia circolare anche tra il mercato del lavoro e le imprese.

L'Italia è ancora oggi troppo divisa tra guelfi e ghibellini: ognuno svolge le proprie attività – magari lodevoli – in modo verticale, isolato. L'obiettivo di CEOforLIFE è creare alleanze, unire le forze per produrre risultati migliori, sinergici. Uno più uno non fa sempre due, a volte fa centomila o addirittura un milione.

Vogliamo **dare visibilità, promuovere e amplificare i progetti di responsabilità sociale** dei nuovi CEOforLIFE.

Ci proponiamo anche di tutelare la vita e questo significa, per esempio, investire sulla ricerca. La maggior parte delle malattie sarebbe facile da curare se si dedicassero risorse ed energie a questo settore. La verità è che all'università ci sono pochi ricercatori perché nell'immaginario collettivo non si

tratta di un mestiere tanto appagante quanto invece potrebbe e dovrebbe essere.

La ricerca scientifica in generale – anche e soprattutto quella medica – ha l’obiettivo di preservare la vita e la sua qualità, deve quindi essere promossa affinché si sviluppi una vera e propria *cultura della bellezza del fare*. Dobbiamo diffondere ovunque questo desiderio di evoluzione, dai CEO alle aziende, fino alla popolazione aziendale e non solo.

In CEOforLIFE abbiamo creato un osservatorio che cerca le iniziative meritevoli di essere chiamate *progetti per la vita*, affinché possiamo promuoverle, amplificarle e accelerarle attraverso l’impegno e la metodologia che ci contraddistinguono.

## **La metodologia**

### *CEOforLIFE Hub*

Un luogo in cui riconoscere e aggregare i CEO e gli imprenditori impegnati a portare avanti gli SDGs dell’ONU nella loro gestione manageriale e imprenditoriale. Un hub, un club di CEO che possano essere definiti CEOforLIFE.

### *CEOforLIFE Talks*

Un programma di incontri annuali in cui i CEOforLIFE possono condividere storie, promuovere progetti, divulgare idee e pensieri alla presenza di una prestigiosa platea di stakeholder: istituzioni, CEO, media e altri ancora.

L’obiettivo è creare gruppi di approfondimento e di lavoro per ciascun SDGs, affinché si compiano concreti passi avanti nel raggiungimento di tali traguardi e si diffonda una *cultura del bene* e dello sviluppo sostenibile.

### *CEOforLIFE Magazine*

Un think tank editoriale che raccoglie i progetti di CEOforLIFE e SDGs Ambassador, per tradurre storie virtuose in

esempi che siano d'ispirazione per il Paese, per il mondo intero e soprattutto per le nuove generazioni.

### *CEOforLIFE Awards*

Ogni anno verranno conferiti premi e riconoscimenti – anche a livello internazionale – ai CEO che avranno realizzato i migliori progetti di promozione della vita ispirati agli SDGs; il tutto alla presenza di un'autorevole platea di stakeholder.

## **Perché CEOforLIFE**

*“Vivono le loro vite inconsapevoli”*

Viviamo troppo spesso impegnati nella realizzazione di falsi obiettivi; come se fossimo addestrati da una sorta di campanella di Pavlov. Trascorriamo le giornate rispondendo al suono di mille campane senza trovare mai soddisfazione e senza capire che non riusciremo a *sfamarci*.

La campanella non è il cibo. Ma allora perché le ubbidiamo? E dov'è il cibo? Siamo stati **condizionati**, programmati per rispondere a uno stimolo. Ma come e da chi? Dalla storia, dai sistemi economici, sociali e culturali che nei secoli e nei millenni si sono stratificati nell'evoluzione dell'umanità.

Uno dei film più profondi della storia del cinema mondiale descrive questa condizione alla perfezione. È la scena di *Matrix* in cui l'agente Smith – un software – descrive a Morpheus – un essere umano – il mondo virtuale-reale in cui vive:

*Ti sei mai fermato un attimo a osservarla? Ad ammirare la sua bellezza? La sua genialità? Miliardi di persone che vivono le proprie vite, inconsapevoli. Tu sapevi che la prima Matrix era stata progettata per essere un mondo umano ideale? Dove non si soffriva e tutti quanti erano felici? Fu un disastro. Nessuno si adattò a quel programma, andarono perduti interi raccolti. Tra noi ci fu chi pensò a errori del linguaggio di programmazione nel descrivere il vostro mondo ideale, ma io ritengo che,*

*in quanto specie, il genere umano riconosca come propria una realtà di miseria e di sofferenza.*

Ecco, io non voglio arrendermi a questa convinzione che molte persone – troppe –, consapevolmente o meno, contribuiscono a rendere realtà ogni giorno.

**È davvero come se il genere umano riconoscesse come propria e ineluttabile una realtà di miseria e sofferenza.**

*Quello che noi facciamo è solo una goccia nell'oceano, ma se non lo facessimo l'oceano avrebbe una goccia in meno* (Madre Teresa di Calcutta).

*La cultura della “vita prima del profitto”*

Sono convinto che la storica e universale lotta tra il bene e il male stia accelerando molto negli ultimi tempi; anche il Santo Padre ne denuncia sovente alcuni sotterranei ma drammatici effetti. Basta vedere quello che accade al clima e al comportamento degli uomini che troppo spesso, insensibili, contribuiscono, per scelta consapevole o di fatto, a reiterare **veri e propri attacchi alla vita**; a tutti i livelli e in molte forme.

*Matrix è un sistema, Neo... ma quando ci sei dentro ti guardi intorno e cosa vedi? Uomini d'affari, insegnanti, avvocati, falegnami... le proiezioni mentali della gente che vogliamo salvare. Ma finché non le avremo salvate, queste persone faranno parte di quel sistema... Devi capire che la maggior parte di loro non è pronta per essere scollegata. Tanti di loro sono così assuefatti, così disperatamente dipendenti dal sistema, che combatterebbero per difenderlo* (Morpheus a Neo – da Matrix).

*Non lasciatevi anestetizzare l'anima* (Papa Francesco ai giovani della Giornata mondiale della gioventù).

*“Un senso di vuoto”*

Ricordo il giorno in cui sentii per la prima volta questa frase di **Muhammad Yunus, premio Nobel per la pace**: “Pro-

vavo sempre una sorta di ebbrezza quando spiegavo ai miei studenti che le teorie economiche erano in grado di fornire risposte a problemi economici di ogni tipo. Ero rapito dalla bellezza e dall'eleganza di quelle teorie. Poi, tutt'a un tratto, cominciavo ad avvertire un senso di vuoto. A cosa servivano tutte quelle belle teorie se la gente moriva di fame sotto i portici e lungo i marciapiedi?”.

Quel giorno decisi di passare all'azione, di trovare un modo per contribuire. **Mi domandai cosa potessi fare, cosa potessi mettere a disposizione, a quali risorse attingere per creare il maggior impatto possibile** e fare in modo che, nel mio piccolo, le cose potessero cambiare.

Questa sensazione mi ha spinto a intraprendere un viaggio, come Jep Gambardella nella parte finale de *La grande bellezza* di Sorrentino, quando dice:

*Finisce sempre così. Con la morte. Prima, però, c'è stata la vita, nascosta sotto il bla bla bla bla. È tutto sedimentato sotto il chiacchiericcio e il rumore. Il silenzio e il sentimento. L'emozione e la paura. Gli sparuti incostanti sprazzi di bellezza. E poi lo squallore disgraziato e l'uomo miserabile. Tutto sepolto dalla coperta dell'imbarazzo dello stare al mondo. Bla. Bla. Bla. Bla. Altrove, c'è l'altrove. Io non mi occupo dell'altrove. Dunque, che questo romanzo abbia inizio. In fondo è solo un trucco. Sì, è solo un trucco.*

CEOforLIFE nasce dal bisogno forte e irrefrenabile di comprendere appieno “il trucco” e di esplorare, scoprire, amare e vivere “veramente” la vita; insieme.

*“È forse possibile”*

Ho incontrato molte persone che, come me, non stanno vivendo la loro vita fino in fondo; sono in parte sopite, quasi inconsapevoli.

Ogni giorno ci sforziamo tanto pur non avendo un vero e proprio scopo.

**Non smettere mai di cercare di capire, di domandarsi il perché delle cose**, di provare a migliorarle; è questo lo spirito con cui spero di costruire, insieme a tanti CEO e non solo, un futuro migliore; un nuovo rinascimento dell'essere umano.

Il medico, psichiatra e psicoanalista Luigi Anepeta scrive:

*L'antropocentrismo, la naturalizzazione della realtà storica, l'omologazione indotta dall'appartenenza sociale, l'adozione costante da parte dell'Io di meccanismi difensivi, sono aspetti diversi ma concorrenti di un processo di mistificazione per cui l'uomo vive normalmente sul registro di un ingenuo realismo che lo mette al riparo dal chiedersi perché il mondo è fatto in un certo modo e non in un altro (possibile e migliore)<sup>1</sup>.*

Non so se sarà mai possibile vivere in un mondo del tutto demistificato – nell'accezione di Anepeta – ma di certo, in attesa di scoprirlo, una cosa la possiamo fare: impegnarci ogni giorno, tutti insieme, nella costruzione di *progetti per la vita* e nella promozione continua della vita in ogni sua forma; in tutte le occasioni.

Come afferma ancora Anepeta, dobbiamo mantenere sempre alta “la volontà di non cedere allo scoramento e di continuare a capire. Un mondo fatto a misura d'uomo, comunque inteso” – e io lo intendo come caratterizzato dall'accettazione della natura umana con i suoi pregi e i suoi limiti, dall'assunzione di responsabilità dell'esistenza, dal rifiuto di ogni mistificazione, illusione, mito e pregiudizio, dal rispetto di sé e degli altri, dalla solidarietà e dall'empatia –, “è forse possibile”.

<sup>1</sup> <http://www.nilalienum.it/Sezioni/Archivio/MistDemist.html>.





# Bibliografia

---

- Arendt H. (1991), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.
- De Masi D. (2018), *Il lavoro nel XXI secolo*, Einaudi, Torino.
- De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia.
- Keynes J.M. (2016), *Economia. Prospettive economiche per i nostri nipoti*, Nuova Editrice Berti, Parma.
- Scarpitti G., Zingarelli D. (1996), *Il telelavoro: teorie e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, FrancoAngeli, Milano.

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



## FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/latuaopinione.asp](http://www.francoangeli.it/latuaopinione.asp)



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze