

# VIVREMO SEMPRE PIÙ DIGITALI MA CON DUBBIO E DISCERNIMENTO

di *Andrea Granelli*

**L**a tecnologia è sempre più fondamentale e vitale e la pandemia ce ne ha dato un assaggio. Senza il digitale non avremmo potuto gestire il lock-down per un periodo così lungo. Ma il digitale non è solo un insieme di piattaforme applicative o il sistema che fonda le telecomunicazioni e i media: è anche contenuti, informazioni e soprattutto è un insieme di tecnologie ibridanti, che trasformano, potenziano e arricchiscono qualsiasi cosa toccano: pensiamo all'energia, ai materiali, alla genomica e perfino alle automobili. Le quotazioni strabilianti di Tesla non hanno giustificazione economica se non nella dimostrazione della potenza dell'hype legato al digitale.

D'altra parte, come riporta l'ultimo rapporto di **Bank of America**, il settore tech statunitense vale oggi più dell'intero mercato azionario europeo, includendo anche Svizzera e Regno Unito. Ha infatti raggiunto una capitalizzazione di 9.100 miliardi di dollari, rispetto agli 8.900 miliardi di tutte le società quotate in Europa. Nel 2007 i titoli europei valevano quattro volte più dei titoli tech statunitensi.

Inoltre **Jeff Bezos**, grazie all'esplosione dell'eCommerce alimentata dal distanziamento forzato è oggi non solo l'uomo più ricco del mondo ma è il primo a superare i 200 miliardi di dollari patrimonio.

Questo aumento della velocità e dell'impatto delle trasformazioni guidate dalla tecnologia – digitale ma non solo – unito alla sempre più sfuggente prevedibilità di fenomeni e comportamenti, sta mettendo sul lettino del paziente il processo decisionale dei manager. E i medici al capezzale di questo paziente importante non concordano su diagnosi e prognosi e si stanno dividendo in due gruppi contrapposti ed agguerriti: i tecnofan, che auspicano che tutto venga gestito dalle macchine, capaci – secondo loro – di fare molto meglio dell'uomo; e gli umanisti, invece, che rispettano e usano le macchine ma non abbandonano mai il loro senso critico, convinti che l'uomo – nella sua complessità, finitudine e umanità – sia (e debba essere) sempre superiore alle macchine.

Il punto che sottende l'attuale riflessione sui temi tecnologici è saper conciliare il senso del limite con la voglia di superarlo; è un'attitudine necessaria, complessa, e oggi molto richiesta dalle aziende eccellenti perché consente di gestire con

## L'INNOVAZIONE È TALE DA RICHIEDERE UNA NUOVA LEADERSHIP

efficacia incertezza e ambiguità senza disorientarsi. Di accettare obiettivi "quasi impossibili" senza perdersi d'animo. L'ambiguità è sempre più presente nei contesti lavorativi e il saperla gestire – o meglio saperla abitare – sarà una dote fondamentale dei leader.

Che fare dunque? Dobbiamo accettare il limite e la finitudine senza rinunciare a fare il massimo per comprendere e agire, usando al massimo (o forse al meglio) la tecnologia disponibile. Questo è il dilemma che sottende ogni autentico processo decisionale e richiede – per essere gestito – di introdurre una dimensione etica che si affianca alla dimensione prettamente tecnico-economica, che si concentra esclusivamente sulla massimizzazione dell'utilità e sulla remunerazione del capitale.

Ogni tecnologia – ad esempio la pistola o l'energia nucleare – può essere usata per fare sia del bene (nel nostro esempio difenderci dai criminali o curare il cancro) che del male (uccidere un innocente o costruire una bomba atomica). Ma l'uso di piattaforme digitali non si limita a opzioni binarie ma apre a un ventaglio amplissimo di opzioni e quindi di possibili impatti ... E le opzioni sono molto più articolate della polarizzazione "bene o male" (come invece accade con l'uso della pistola o dell'energia atomica). Per questo motivo serve capacità di discernimento, che richiede

la capacità di prefigurare i possibili impatti ed effetti collaterali. La conoscenza tecnica o la modellistica economica non è dunque più sufficiente. **Roland Barthes** ha spiegato questo concetto: «Discernere è distinguere, separare, scartare, limitare, enumerare, valutare, riconoscere la funzione fondatrice della differenza».

Bisogna cioè passare dal manager-decisore a due dimensioni (utilità per il mercato e remunerazione del capitale investito) al leader-orientatore che opera su più dimensioni (non solo utilità e redditività, ma anche impatto ambientale ed etico) all'interno di un ecosistema sempre più plasmato dalle tecnologie e in particolare dal digitale. La questione in gioco è che

emergano nuovi rischi di tipo sistemico se si consente uno sviluppo non controllato della scienza, che punti esclusivamente alla



RENATO CARTESIO

massimizzazione di alcune “utilità”, come nel caso di allungare il più possibile la vita, guidare senza conducente eccetera.

Il tema è oramai conclamato e incomincia a preoccupare perfino gli scienziati e gli innovatori più visionari e coraggiosi. Non parliamo solo dei rischi di una intelligenza artificiale che assuma un potere tale da diventare un Golem incontrollabile, rischi che sono stati denunciati con una petizione del 2015 lanciata da **Stephen Hawking** e **Elon Musk**, sostenuti da **Bill Gates** e da molti scienziati. Ma anche, ad esempio, del dibattito sugli algoritmi che guidano la “macchina senza guidatore” ad evitare gli incidenti “scegliendo il male minore.

Tre sono le possibili ricette per passare – nel caso delle tecnologie digitali – da semplici decisioni a un più maturato ed equilibrato discernimento:

1. Adottare il “principio di precauzione”
  2. Non spegnere mai il senso critico
  3. Monitorare sempre l’output delle decisioni legate al digitale
- Innanzitutto l’adozione del “principio di precauzione”. Elaborato dal filosofo **Hans Jonas** nel 1979 per inquadrare il tema decisionale nei contesti caratterizzati dall’applicazione incessante della tecnologia in tutti gli aspetti della vita – potrebbe essere riassunto nella frase: «Agisci in modo che le conseguenze della tua azione siano compatibili con la sopravvivenza della vita umana sulla terra». Queste riflessioni sono alla base del principio legislativo di precauzione sancito nella Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente e lo Sviluppo di Rio de Janeiro nel 1992 e della formulazione del Protocollo di Kyoto sulla riduzione dei gas serra.

La proiezione di **Hans Jonas** è verso le generazioni future, e si ricollega in modo particolare alla emersione, in tempi recenti, di un fenomeno sconvolgente, quale è quello dell’ambiente inquinato, con le sue conseguenze a largo raggio e di lungo periodo. L’imperativo fondato sul principio di responsabilità, che nella sua forma semplice presuppone una tendenziale ipotizzabilità delle conseguenze, deve essere pertanto adattato al fatto che questa responsabilità si estende ora all’ignoto. Il nocciolo della questione è dunque la “responsabilità intergenerazionale”: come rappresentare gli interessi delle generazioni future, su ciò che condiziona il loro presente?

In secondo luogo la centralità del pensiero critico. Quello che serve è il dubbio metodico che Cartesio metteva alla base del suo metodo scientifico: una “prova del fuoco” per eliminare tutte quelle credenze e stereotipi – prodotti anche dalle sofisticazioni e manipolazioni dei produttori di soluzioni digitali – e riportare in superficie la vera natura del digitale. Cartesio sosteneva infatti che il dubbio fosse l’origine della saggezza e che l’errore consistesse semplicemente nel fatto che «non sembra esser tale». Ciò implica – nell’era della tecnica – anche di non fidarsi troppo di macchine e software ... e delle promesse fatte dai loro costruttori.

Infine il monitoraggio delle soluzioni digitali adottate, per vedere se effettivamente i benefici promessi si sono avverati ... o continuano ad esser validi. Il digitale crea sistemi socio-tecnici, il cui comportamento nasce dalla interazione reciproca fra funzionalità tecnologiche e comportamenti umani ... Per questo motivo i teorici della complessità hanno introdotto il concetto di proprietà



JEFF BEZOS, FONDATORE DI AMAZON



ELON MUSK, FONDATORE DI TESLA

emergente: il comportamento non è deducibile matematicamente ma emerge man mano che il sistema evolve ... e quindi risulta fondamentale il monitoraggio continuo

Questa evoluzione del decision making aziendale in discernimento si collega naturalmente al tema del social impact – cuore di un’autentica long term sustainability e quindi del valore stesso dell’impresa. Con questa espressione si intende, infatti, quel (desiderabile) impatto positivo che l’azienda deve poter ottenere nel proprio ecosistema di riferimento (non solo esterno ma anche interno all’azienda); impatto che si declina lungo tre direttrici: Environment, Social e Governance (ESG) e quindi impatto ambientale, impatto sociale e trasparenza/integrità nella conduzione della stessa azienda, che deve diventare, o meglio rimanere, “a good place to work”.

Non è dunque più sufficiente sviluppare prodotti utili e remunerare il capitale investito di azionisti e debt holder; bisogna saper anche creare un impatto positivo all’interno del proprio sistema di riferimento ed essere un’azienda per la quale ci si sente orgogliosi di lavorare.

Il tema è emerso negli ultimi anni: basti pensare alla lettera ai CEO delle grandi corporation scritta dal Ceo di Black Rock **Larry Fink** a gennaio 2018 (“A sense of Purpose”) ... vera e propria call to action al Social impact. Oppure alla dichiarazione dei nuovi “principi fondativi dell’impresa” firmata ad agosto 2019 dagli Ad (180) delle più grandi corporation USA (e membri della Business Roundtable),

In ultima istanza la sfida è legata alle risorse umane e soprattutto ai top manager. È dunque una questione di leadership: non solo di competenze e di strumenti ma anche di capacità, sensibilità e soprattutto mentalità. Ed è per affrontare questo tema che è nato, a Torino, il progetto **Cottino Social Impact Campus**. La sua finalità è diventare un punto di riferimento internazionale sul social impact.

Ma perché una nuova iniziativa formativa, o meglio trasformativa? Perché la capacità di generare social impact richiede diversi ingredienti spesso non presenti nelle Business School tradizionali. Inoltre è un tema più trasformativo che formativo; va cioè costruito sul campo, su progetti sfidanti ma reali, con l’affiancamento di persone imbevute di questi valori. Trasformare sensibilità, mentalità e capacità è infatti una delle sfide educative più complesse, soprattutto quando il mercato e il contesto in cui si opera stanno a loro volta trasformandosi in modo radicale, mettendo in luce quando i modelli di business e di governance precedenti fossero inadeguati.