

Harvard Business Review

ITALIA

PROGETTO MACROTRENDS 2021-2022

LA GRANDE TRANSIZIONE DAL NEW NORMAL AL NEVER NORMAL

A cura di **Enrico Sassoon**

LA NUOVA ONDA DI INNOVAZIONE CHE CAMBIERÀ IL MONDO

Insero redazionale riservato ai lettori di **Harvard Business Review Italia**, **Strategiqs Edizioni**, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 11.2021 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con



PROGETTO MACROTRENDS 2021-2022

LA GRANDE TRANSIZIONE **DAL NEW NORMAL AL NEVER NORMAL**

INDICE

INTRODUZIONE	4	Un'appassionante fase storica di cambiamento continuo <i>di Enrico Sassoon</i>
 LA TRANSIZIONE CLIMATICA ED ENERGETICA	10	La grande sfida della mobilità e delle infrastrutture sostenibili <i>di Enrico Giovannini</i>
	14	Obiettivo decarbonizzazione: i 10 anni che cambieranno il mondo dell'energia <i>di Alessandro Lanza</i>
	18	Il prezzo del futuro <i>di Rosa Sangiorgio</i>
	23	La digitalizzazione e l'elettrificazione rivoluzionano l'auto e la mobilità <i>di Umberto Bertelè</i>
	30	Promessa idrogeno <i>di Carlo Stagnaro</i>
 LA TRANSIZIONE POLITICA E STRATEGICA	34	Il Mar Cinese Meridionale e il futuro dell'ordine globale <i>di Richard J. Heydarian</i>
	38	La regionalizzazione della globalizzazione e il Mediterraneo <i>di Massimo Deandreis</i>
	43	L'Unione europea nel disordine globale <i>di Danilo Taino</i>
	47	La stanca politica <i>di Renato Mannheim e Pasquale Pasquino</i>
 LA TRANSIZIONE DI ECONOMIA E FINANZA	54	La rivoluzione culturale delle politiche economiche <i>di Rony Hamoui</i>
	59	Un bel rimbalzo. E poi? <i>di Nicola Nobile</i>
	64	Rilancio della crescita, debito globale e ruolo delle policy <i>di Emilio Rossi</i>
	68	Verso una ripresa degli scambi mondiali: tutto come prima? <i>di Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri</i>
	74	Finanza e sostenibilità: i mercati come motori del cambiamento ESG <i>di Ugo Loeser</i>
	78	Quattro scenari per la banca del futuro <i>di Alessandro Hatami</i>
 LA TRANSIZIONE TECNOLOGICA	84	Nature Co-Design: una nuova rivoluzione industriale "generativa" <i>di Carlo Bagnoli e Massimo Portincaso</i>
	92	L'imperativo di regolamentare il panorama tecnologico del futuro <i>di Mark Esposito</i>
 LA TRANSIZIONE DELL'IMPRESA E DEL CAPITALISMO	102	Superare la dicotomia tra profitto e impegno sociale <i>di Mario Corti e Piermario Barzaghi</i>
	108	Allenarsi al cambiamento <i>di Stefano Venier</i>
	112	Approcci paradossali per innovare le strategie post-crisi <i>di Carlo Bagnoli</i>
	117	Le nuove frontiere del nomadismo digitale <i>di Andrea Granelli</i>
	121	È l'ora di una vera democrazia dei dati <i>di Bruno Lamborghini</i>
	126	Le competenze del futuro per individui e organizzazioni <i>di Odile Robotti</i>
	130	Da spazi a luoghi <i>di Rosario Sica</i>
	134	L'arte di costruire un futuro sostenibile <i>di Carlo Alberto Pratesi e Andrea Geremicca</i>

Le nuove frontiere del nomadismo digitale

di Andrea Granelli

La pandemia ha accelerato forme di lavoro innovative e complesse, basate su un uso sapiente del tempo e dello strumento digitale, destinate a permanere anche in futuro. Non si tratta, però, di banale remotizzazione del lavoro, ma di modalità del tutto nuove che il digitale rende possibili e che occorre imparare a padroneggiare.

Il concetto di *long Covid* - le conseguenze sulla salute di chi è stato contagiato dal Covid e cioè i problemi che permangono anche dopo la scomparsa dei sintomi acuti, non è solo una novità drammatica di questa malattia particolarmente subdola, ma è anche una potente metafora che ci ricorda che gli impatti sul mondo del lavoro del distanziamento sociale e dei rischi futuri di nuove pandemie, unite a una sempre più potente e diffusa rivoluzione digitale, saranno non solo duraturi ma anche a rilascio progressivo.

Sappiamo bene che il digitale, unito alle trasformazioni organizzative, aveva già reso i confini delle aziende molto meno definiti e più porosi. Ora - dopo questo lungo periodo di distanziamento sociale forzato - la differenza fra dipendenti, precari, consulenti, *free lance* e fornitori è ancora più labile. Oltre tutto, la necessità di lanciare processi di radicale trasformazione nelle aziende per adattarsi a mercati sempre più mutevoli sta non solo trasformando il cambiamento in una nuova forma di permanenza, ma sta richiedendo in modo continuativo - quasi stabilizzato - rinforzi esterni ai processi di cambiamento (progettisti digitali, designer organizzativi, valutatori e formatori di competenze, coach, ...).

Per questi motivi è riduttivo parlare di smart work che,

in questo periodo, si è generalmente esplicitato nel lavorare fuori dall'ufficio con un po' di supporto di strumenti digitali (talvolta era sufficiente il telefono e qualche applicazione standard sul proprio PC) e facendo sostanzialmente ciò che si era sempre fatto.

La questione che però si sta ponendo è concepire momenti più o meno lunghi di lavoro fuori dall'ufficio, spesso neanche nello stesso luogo, svolgendo insieme ai colleghi attività che non necessariamente si facevano prima. Sarebbe allora opportuno incominciare a parlare di “**nomadismo digitale**”, che si basa su due importanti capacità:

- usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati;
- saper lavorare - dovunque - senza perdere in efficienza e in efficacia.

Questa forma di lavoro richiederà di ripensare a molte pratiche operative, ad esempio le riunioni, e soprattutto di avere una nuova sensibilità per gestire una delle risorse più pregiate che l'azienda assegna a un manager: il **tempo**, suo e dei suoi collaboratori. Quel tempo sempre più prezioso, che gli strumenti digitali hanno promesso di dilatare ma che, invece, è divantato sempre più compresso. Ha colto questa dinamica con acutezza Elias Canetti in *La provincia dell'uomo*: “Tutto divenne più rapido, perché ci fosse più tempo. C'è sempre meno tempo”. Tempo che lo smart work ha reso ancora più scarso e deperibile con interminabili (e spesso inutili) riunioni senza pause.

ALLOCARE IL TEMPO NEL MODO PIÙ APPROPRIATO

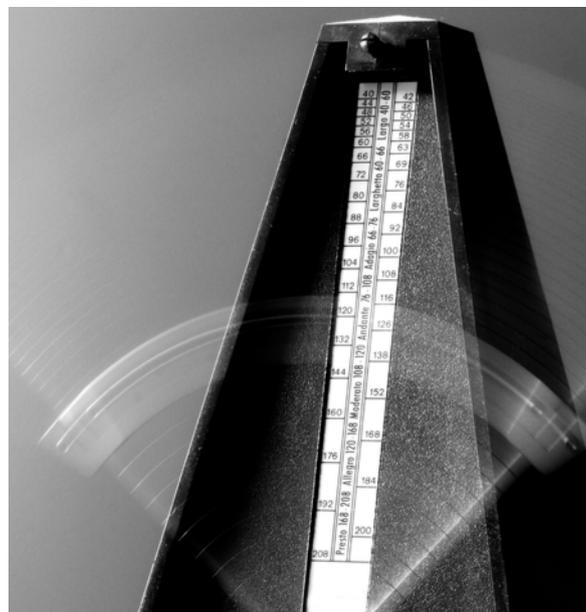
Il tempo, però, sottintende due concetti legati fra loro ma profondamente diversi: due tipi, cioè, di tempo. Gli antichi Greci avevano piena consapevolezza di questo fatto, tanto è vero che utilizzavano due parole diverse per definire il tempo.

Il **chronos** indicava la successione di istanti, il tempo nella sua sequenza cronologica e quantitativa, la sua misura pubblica e condivisa, ad esempio il tempo misurato nei cronoprogrammi. È questo concetto di tempo che ha creato una delle massime più note (e pericolose) dell'economia moderna: “il tempo è denaro”. È dunque il tempo-durata e il tempo-scadenza che ci viene normalmente imposto e che dobbiamo rispettare. Per questo motivo gli antichi lo rappresentavano come una divinità terribile e potentissima – Saturno per i Latini – noto anche per divorare i propri figli. Questo tempo fugge, scappa di mano. Gli psicologi hanno mostrato quanto l'essere umano tenda a ingannarsi su come questo tempo viene impiegato. Perfino le emozioni interferiscono con questa *misura* soggettiva del tempo che passa: se stiamo facendo cose che ci piacciono, il tempo “vola via”; se invece stiamo aspettando di fare qualcosa di spiacevole, il tempo non passa mai. Essere pertanto consapevoli del tempo che scorre e sapere con precisione come viene impiegato è una capacità preziosa e talvolta indispensabile.

Il **kairòs**, invece, indicava l'occasione, il momento propizio da cogliere nella sua veloce istantaneità. È questo il tempo del cacciatore, del negoziatore, del fotografo che con uno scatto riesce a immortalare un momento unico, capace di rappresentare il soggetto in modo naturale e autentico. Non basta avere le competenze se poi non si sa cogliere il momento opportuno. Un buon cacciatore sa usare molto bene l'arco, ne domina la tecnica, ha una grande dimestichezza con lo strumento. Ma se vuole catturare quella preda, deve scoccare la freccia nel momento giusto: non prima e non dopo. Questo vale anche per il negoziatore: anche se possiede un ottimo argomento, deve superare il muro che la controparte ha costruito solo quando ci sono le condizioni per farlo. Anche gli argomenti più efficaci non hanno impatto contro un muro solido, ma appena si crea un varco, o si manifesta una crepa, quello il momento giusto per calare il proprio asso.

Per tutti questi motivi i Greci ritenevano che *chronos* fosse dalla parte degli dèi mentre *kairòs*, fosse tutto dalla nostra parte. Sapendo cogliere il momento opportuno il tempo non è più il nemico che ci ruba istanti preziosi ma l'alleato che crea le condizioni per il successo delle nostre azioni: scoccare la freccia, scattare la foto, colpire il cuore e legare a sé chi si ama, persuadere con un argomento, lanciare un progetto.

E allora risulta fondamentale che il manager sia consapevole di come viene allocato il tempo suo e dei collaboratori. Che anticipi il tempo, che sia proattivo e non semplicemente reattivo al flusso di eventi. E inoltre che sappia cogliere il momento opportuno e non sia guidato dalla fretteolosità. La letteratura moralista sei-settecentesca parlava di arte della prudenza, il saper cioè differire



per cogliere l'attimo più propizio. Freud, con il linguaggio moderno della psicoanalisi, rilegge questa esigenza come l'affermazione del principio di realtà, capace di contrastare il principio di piacere tipico della fase infantile dove il bambino vuole tutto-e-subito.

LE DUE VITE DEL MANAGER

Oltre a un'abile gestione del tempo e per cogliere al meglio le opportunità offerte dalla diffusione sempre più spinta e pervasiva del digitale i manager devono anche diventare **manager anfibi**, manager cioè *dalle due vite* (questo è il significato del termine greco), abili nel muoversi a loro agio sia nell'ambiente fisico che in quello digitale e capaci, grazie a specifiche abilità digitali, di gestire, anche per periodo prolungati, le emergenze che richiedono distanziamento sociale, senza però degradare in nessun modo la qualità delle loro prestazioni manageriali. Capaci, dunque, di praticare, ogni qualvolta le circostanze lo richiedano, il nomadismo digitale. Manager che non vengono a compromessi con il digitale (come invece l'espressione ibrido – spesso usata per descrivere questa coesistenza dei due mondi – tende a suggerire) ma si *sdoppiano* per avere il massimo dai due ambienti, quello fisico e quello virtuale, in quanto li considerano due aspetti dello stesso universo, le due dimensioni dell'*onlife* – per riprendere la felice espressione coniata da Luciano Floridi – dove “reale e virtuale si (con) fondono”.

Tutto ciò richiede che il manager padroneggi tre competenze operative, sempre più critiche man mano che la rivoluzione digitale si diffonde:

- gestire e interpretare sia i *big* che gli *small data*;
- comunicare tramite schermo;
- organizzare il proprio *zaino digitale*.

Mi soffermerò sulle ultime due, visto che il sull'importanza dei dati e sulle competenze necessarie molto si è scritto.

Innanzitutto, la **comunicazione tramite ambienti digitali**. Non si tratta di semplici interazioni remotizzate ma di nuove modalità di comunicazioni mediate dallo schermo; per questo motivo sarebbe più opportuno parlare di comunicazione *schermizzata*. Comunicare con efficacia tramite video richiede di padroneggiare le specificità di questa forma di comunicazione, conoscendo ad esempio gli effetti cognitivi del *framing* che lo schermo/cornice provoca, i particolari effetti narrativi originati dal montaggio cinematografico (svelati dal termine tecnico che gli esperti utilizzano: *illusione diegetica*), l'importanza delle informazioni veicolate dallo sfondo dietro la nostra immagine video e, soprattutto, le specificità di quella che potremmo definire la prossemica digitale: le possibili distorsioni della voce legate alla connettività, gli effetti deformanti della telecamera, il disallineamento pupilla-telecamera che consente di guardare negli occhi l'interlocutore senza essere percepiti come sfrontati...

Una video-comunicazione non è una semplice comunicazione tramite video. Per essere efficaci e persuasivi non è sufficiente imparare a usare Zoom o Microsoft Teams. Dobbiamo padroneggiare le specificità richieste da una comunicazione digitale. Ad esempio saper usare, ove possibile, il potere emotivo delle immagini e del colore, saper padroneggiare durante la comunicazione digitale i suoni, il ritmo e anche il silenzio, saper controllare e usare lo sguardo, la mimica facciale e i nostri gesti per canalizzare l'attenzione o sottolineare punti importanti del nostro discorso. Ma anche pianificare correttamente la luce che ci illumina e lo sfondo dietro di noi e assicurarci una buona inquadratura.

Il contesto comunicativo digitale ha infatti due specificità importanti:

- mette a disposizione strumenti molto potenti grazie alla continua innovazione delle piattaforme e dei contenuti digitali;
- avviene in un ambiente impoverito dal punto di vista degli stimoli che possiamo cogliere e inviare.

Per questi motivi un comunicatore – se vuole eccellere in questa forma di comunicazione e “bucare lo schermo” – deve anche saper andare oltre la parola detta e riuscire a sfruttare ogni informazione, ogni appiglio, ogni tecnica comunicativa per dilatare e ampliare una comunicazione che si è fatta più compressa, quasi claustrofobica. Dev'essere, dunque, innanzitutto un comunicatore eccellente e pienamente consapevole di ciò che la sua comunicazione determina. Ciò richiede anche di saper leggere fra le righe e oltre gli sguardi per cogliere il non detto, il pensato-ma-non-manifestato e soprattutto richiede di prepararsi prima dell'incontro con molta attenzione.

Quando facciamo una proposta che speriamo venga approvata non possiamo basare la nostra comunicazione solo sulle reazioni di chi ci ascolta. Infatti, se queste reazioni sono negative, è troppo tardi verificarlo durante la presentazione. Dobbiamo necessariamente anticiparle, pre-vederle. Non è un caso che i preveggenti dell'antichità – uno per tutti Tiresia – fossero ciechi. In quanto forzati a vivere in ambienti con pochi stimoli, dovevano rafforzare le loro capacità non solo di cogliere ogni minimo dettaglio, ma soprattutto di anticipare ciò che sarebbe capitato, di comprenderne le possibili implicazioni. In secondo luogo, lo **zaino digitale**. La sfida, oggi, non è solo continuare ad apprendere ma è anche – forse soprattutto – ricordarsi quanto si è appreso e riutilizzare, non da pappagallo ma in modo creativo e combinatorio, quanto si dovrebbe ricordare. Seneca consegna al suo allievo Lucilio questo importante consiglio: “È ormai tempo che uno poggi su se stesso, che esprima questi pensieri con parole sue e non a memoria... «Questo l'ha detto Zenone». E tu che dici? Fino a quando ti muoverai sotto la guida di un altro? Prendi tu il comando ed esprimi anche qualcosa di tuo, che altri mandino a memoria”. (*Lettera a Lucilio n.33*)

Il rischio di dimenticarsi è quasi una certezza; basta pensare all'*information overload* della società digitale che crea stanchezza cognitiva e al progressivo invecchiamento che riduce progressivamente il numero dei neuroni. E quando ricordiamo poco e male non solo perdiamo informazioni preziose ma rischiamo anche di prendere decisioni in base alle ultime informazioni e conoscenze che ci ricordiamo, non necessariamente le più pertinenti.

Serve dunque un metodo in grado di strutturare un processo di raccolta sistematica di ciò che ci colpisce; ma serve anche un contenitore che raccolga questa conoscenza e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche – e soprattutto – il (ri)utilizzo, idealmente in forma creativa. Un contenitore in grado di organizzare i contenuti digitali e renderli accessibili tramite la Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo.

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario, anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Questo contenitore/strumento digitale della nostra conoscenza – o meglio lo “zaino digitale” – è dunque vitale e condizione necessaria per un autentico nomadismo digitale. Questa espressione si origina dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre *discorso dello zaino* uno dei climax del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Questo contenitore personale digitale deve quindi contenere idee, informazioni, brani di libri che ci hanno



colpito, appunti sparsi o materiale grezzo su cui stiamo lavorando, ma anche ricordi, curiosità: un contenitore dunque realizzato come sito web, uno spazio accessibile dovunque ci sia un collegamento alla Rete.

DIGITAL INTELLIGENCE

Le capacità descritte e il nomadismo digitale presuppongono inoltre una competenza digitale di base, assolutamente necessaria per guidare e operare nel futuro contesto competitivo, caratterizzato da una presenza sempre più massiccia e diffusa di strumenti, logiche e prassi di lavoro derivate dal digitale. Non una semplice alfabetizzazione ma una capacità complessa e articolata che potremmo chiamare **digital intelligence**. Un'abilità, unita a un sistematico pensiero critico, che ci metta in grado di muoverci a nostro agio negli ambienti digitali dove, tra l'altro, le competenze soft – inseparabili anzi *blended* con quelle hard – diventano sempre più importanti. Una *intelligence* – e la scelta di questo termine inglese non è casuale – dove la padronanza del digitale non sia legata solo alla conoscenza di procedure, strumenti e app ma sappia cogliere anche l'intima interrelazione fra intelligenza e informazione. La rivoluzione dei dati – *big* e *small* – ha infatti una intima connessione con il digitale: lo presuppone e lo alimenta.

Questa *digital intelligence* è definita da quattro macro-competenze.

- l'abilità digitale strumentale (il *saper fare*);
- il saper trovare sempre l'equilibrio con la tradizione e i sistemi *legacy* per evitare le derive del fondamentalismo tecnologico;
- il possedere una comprensione e prevenzione sistematica dei lati oscuri del digitale;
- la capacità di cogliere le dinamiche del contesto orientando il re-design di processi, prodotti e competenze tramite il digitale.

Troppo spesso, però, i sistemi di *assessment* fanno coincidere la competenza digitale solo con il suo *saper fare*, con la dimensione strettamente tecnica. Ma la necessaria *digital intelligence* è molto di più.

Queste sono dunque le competenze che consentono ai manager di affrontare, guidandola senza esserne travolti, la *digital transformation*. Che consentono loro di agire in ambienti sempre più digitali sapendo valutare con efficacia e tempestività – anche identificandone impatto e aspetti problematici – soluzioni digitali alternative. Che consentono loro di utilizzare con padronanza i molteplici strumenti digitali oggi a disposizione, usando in modo acuto e non superficiale i dati per prendere le decisioni. Che consentono loro di comunicare con naturalezza e persuasività tramite lo schermo e di coordinare da remoto con efficacia team nomadici.

Siamo dunque solo agli inizi di una trasformazione del mondo del lavoro potente e diffusa, orientata e plasmata dal digitale e caratterizzata da percorsi non necessariamente lineari e progressivi. Vedremo dunque deviazioni e ripensamenti ma la direzione finale è ormai definita. Il digitale sarà sempre più presente nel mondo del lavoro e la *digital intelligence* e il nomadismo digitale saranno per i manager competenze assolutamente critiche. 🗣️

L'AUTORE



ANDREA GRANELLI è fondatore e presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey e lavora per un certo periodo anche presso l'ufficio di Lisbona. Nel 1995 diventa il braccio destro di Nichi Grauso – fondatore di Video On Line (VOL) – e partecipa al lancio di Internet in Italia. Nel 1996 vende VOL a Telecom Italia e fa nascere tin.it di cui fa l'AD per diversi anni. Nel 2001 è nominato AD di Tilab e responsabile delle attività R&S del gruppo Telecom. Ha creato molte aziende e lanciato diverse iniziative: TILab, Loquendo, il fondo Saturn (New York), l'Interaction Design Institute di Ivrea. Scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato diversi libri. È stato presidente dell'Archivio Storico Olivetti, direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy, e membro del Consiglio Nazionale del WWF.