

Harvard Business Review

 **ITALIA**

PROGETTO
MACROTRENDS
2020-2021

Contributi di: Enrico Giovannini;
Francesco Starace; Umberto Bertelè;
Melinda Gates; Massimo De Andreis;
Mark Esposito, Olaf J. Groth e Terence
Tse; Rebecca Henderson; Renato
Mannheimer; Rony Hamauï; Stefano
Venier; Nicola Nobile; Emilio Rossi; Ugo
Loser; Morris M. Mottale; Andrea Granelli;
Bruno Lamborghini; Norberto Patrignani;
Alex Fernani, Andy Hines, Alessandro
Lanteri e Mark Esposito; Carlo Alberto
Pratesi e Andrea Geremicca; Paolo
Lavatelli e Irene Sebastiani; Odile Robotti;
Enrico Sassoon; Danilo Taino;
Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri.

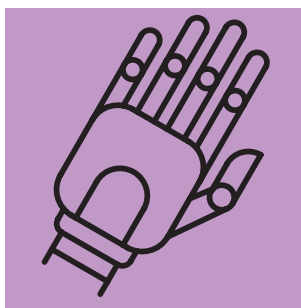
DOPO LA CRISI DISEGNARE IL NUOVO MONDO

A cura di **Enrico Sassoon**

Insero redazionale riservato
ai lettori di **Harvard Business
Review Italia, Strategiqs
Edizioni**, Corso Italia 47 20122
Milano, Partita Iva 05113160963,
Iscrizione al Tribunale di Milano
n. 192 del 20.3.2006.
Supplemento allegato
al n. 11.2020 di Harvard Business
Review Italia. Distributore per
l'Italia: Direct Channel - Gruppo
Mondadori

In collaborazione con





PROMESSE E LIMITI DELLA TECNOLOGIA

Prepararsi alle “nuove normalità”

Mark Esposito, Olaf J. Groth e Terence Tse

Il “manager anfibio” e i nuovi modi del lavoro

Andrea Granelli

Dallo smart working al lavoro agile e competente

Bruno Lamborghini

Il ruolo della tecnologia nel contrasto al cambiamento climatico

Norberto Patrignani

Il “manager anfibio” e i nuovi modi del lavoro

di Andrea Granelli

Ai leader nelle imprese è sempre più richiesto di sviluppare la capacità di muoversi a proprio agio tanto nell’ambiente fisico quanto in quello virtuale e di riuscire a gestire, grazie alla propria intelligenza digitale, le emergenze per periodi anche prolungati e senza degradare la qualità delle prestazioni.

La pandemia di Covid-19 è entrata prepotentemente nella nostra vita, mettendo in luce la fragilità dei nostri sistemi e processi decisionali. La dimensione emergenziale tende a suggerirci che questo fenomeno sia un unicum, un evento devastante e inatteso, ma anche singolare o, meglio, singolo nella sua riproducibilità.

Tra i tanti effetti – oltre ai drammi umani e alle crisi economiche (non ancora completamente manifestate) – ve n’è uno particolarmente rilevante e incisivo: la drastica riduzione della mobilità di ciascuno di noi. Questo viene considerato un male passeggero; si ritiene infatti che una volta conclusa l’emergenza la mobilità verrà pienamente ripristinata. Ma sarà davvero così? Vorrei richiamare a questo proposito alcuni fatti.

Innanzitutto quella di Covid-19 fa seguito a un numero non trascurabile di epidemie che si sono susseguite negli ultimi anni con una genesi simile: sono infatti tutte malattie che hanno in comune l’origine zoonotica, poiché sono state trasmesse da animali all’uomo. Pensiamo a Ebola, Sars, Zika, Mers, all’influenza provocata dai virus H5N1 e H7N9 (più nota come aviaria) per citarne solo alcune.

Le cause che ne hanno determinato la diffusione sono state l’elevata densità della popolazione, l’aumento di commercio e caccia di animali selvatici e i cambiamenti ambientali dovuti per esempio alla deforestazione e all’aumento degli allevamenti intensivi specialmente in

aree ricche di biodiversità. Potremmo dire che sia stato un caso se anche queste epidemie non si sono trasformate in pandemie.

Ma non è solo il rischio pandemico a diventare una potenziale minaccia futura per la mobilità diffusa. Pensiamo anche alla crescente incidenza dei malfunzionamenti nei principali sistemi di trasporto – aereo, ferroviario, autostradale, ... – legata al combinato disposto di una crescente complessità gestionale anche a causa dell’invecchiamento delle infrastrutture (il ponte Morandi *docet*) e di una progressiva riduzione degli interventi manutentivi (soprattutto quelli preventivi) derivante da una vera e propria ossessione per la riduzione dei costi spinta sia dalle privatizzazioni, sia dalla necessità di contenimento dei deficit statali.

E poi gli scioperi – tanto quelli a singhiozzo quanto le azioni sistematiche (per esempio i *gilets jaunes* hanno paralizzato la Francia per molte settimane bloccando una parte dei trasporti) – e le variazioni climatiche sempre più improvvise e dirompenti, che si riflettono in primis sui trasporti. E infine, *dulcis in fundo*, il terrorismo, che ha scelto la mobilità come campo di battaglia privilegiato: non solo i dirottamenti o le bombe sui treni, ma anche i camion gettati sulla folla inerme. Senza entrare nel tema del funzionamento delle macchine a guida autonoma e della facilità con cui possono essere teleguidate “hackerando” il sistema di guida.

Insomma, dall’euforia originatasi a valle del primo allungaggio, dove si pensava di avere finalmente dominato il trasporto potendo raggiungere qualsiasi meta, perfino la Luna, molte cose sono cambiate. La mobilità non è più una commodity, ma è un processo complesso, potenzialmente pericoloso e associato a costi sempre maggiori.

Non stiamo neanche valutando l’impatto legato al tracciamento dei nostri movimenti (e dei relativi contatti

che ne nascono) da parte dello Stato per ridurre i possibili contagi da Covid-19. Come ci ricorda Yuval Noah Harari in una recente riflessione sul *Financial Times* ("The world after coronavirus", 22 marzo 2020), la possibilità che delle misure approvate in stato di emergenza diventino la norma è più che un rischio: è quasi una certezza. A questo proposito cita per esempio ciò che è capitato in Israele: una serie di misure "temporanee" adottate a valle della dichiarazione dello stato di emergenza durante la Guerra di Indipendenza (1948) sono state definitivamente abolite solo nel 2011.

Il fenomeno della **mobilità ridotta** è dunque strutturale e non episodico; mentre la reazione del mondo del lavoro a questa situazione - riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello smart working - sembra invece soprattutto di tipo reattivo in quanto considera questo isolamento sociale nell'ambito lavorativo specificamente legato alla specifica congiuntura del Covid-19.

Questi fenomeni legati alla mobilità sono pertanto strutturali e non passeggeri; siamo dunque di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare guidata non solo dalla rivoluzione digitale, ma anche dalla crescente problematicità della mobilità, che peraltro non ha iniziato a manifestarsi in questo periodo, ma si sta però acutizzando in modo accelerato.

La mobilità lavorativa è sempre stata un costo diretto (basta leggere le procedure aziendali per limitare le trasferte e ridurre i pernottamenti) e anche un potenziale rischio (contrastato, ad esempio, dalle regole di alcune multinazionali che impediscono al board e al top management di volare sullo stesso aereo). Ora, però, stanno emergendo con maggiore chiarezza anche i suoi costi indiretti, soprattutto quelli legati ai crescenti rischi. Per questi motivi, già da molto tempo, le aziende stanno contenendo la mobilità dei propri dipendenti.

IL "NEXT NORMAL" E IL DIGITALE-DOVUNQUE

La riduzione della mobilità è stata compensata - perlomeno nei *desiderata* - da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Questa diffusione della comunicazione ha però creato molte problematicità lavorative: non solo versioni inutili, anomale o errate di comportamenti aziendali ordinari, che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi, diventare piccole apocalissi quotidiane. Ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi per cui chi è coinvolto in questi "atti mancati" tende a darsi delle spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti su ciò che accade davvero e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Come noto, gli attuali ambienti di lavoro erano già fortemente patologizzati (o per lo meno molte pratiche di

lavoro erano significativamente *underperforming* - pensiamo alle riunioni...) e l'inserimento del digitale, se pur progressivo, non ha certo migliorato la situazione. L'isolamento e soprattutto la "**schermizzazione**" forzata - perché questo tipo di smart working è caratterizzato, più che dal digitale (che era già molto presente nei luoghi di lavoro), dal "tutto-attraverso-il-video", dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare - rischiano dunque di acutizzare le criticità già in essere.

Tre sono gli ambiti in cui questi anomalie si stanno manifestando con maggiore intensità: gestire il tempo (personale e dei collaboratori); interagire (comunicare); riunirsi. Il rischio - quasi una certezza - è che lo smart working forzato, imposto in questi tempi di pandemia dalla riduzione della mobilità, accentui molti dei comportamenti patologici già diffusi, aumentandone ulteriormente le dimensioni problematiche.

Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro - forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale - che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un'analisi critica dell'attuale modus operandi (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Deve emergere dunque un "*next normal*": la nuova normalità, o meglio la "*prossima normalità*" con la quale ci dovremo confrontare una volta sopita la fase acuta del Covid (si veda anche l'articolo di Esposito, Groth e Tsè sulle "nuove normalità"). "Prossima" in quanto è probabile che non solo sia diversa da ciò che solo fino a ieri consideravamo normalità - qualcosa dunque di non ancora sperimentato - ma in qualche modo in continuità con i processi trasformativi che in particolare il digitale sta causando nella società. Si potrebbe dire che il Covid sta contribuendo ad accelerare il prossimo salto evolutivo della rivoluzione digitale.

LUCI E OMBRE DELLO SMART WORKING

Il digitale, unito alle trasformazioni organizzative, ha reso i confini delle aziende molto meno definiti e più porosi. La differenza fra dipendenti, precari, consulenti, free lance e fornitori è sempre più labile.

Oltretutto la necessità di lanciare processi di radicale trasformazione nelle aziende per adattarsi a mercati sempre più cangianti 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).

Inoltre, in questo scenario già fortemente trasformativo, il digitale rincarà la dose, con la sua capacità di contribuire ai modelli e processi organizzativi, alla formazione delle competenze, al modus operandi e alla produzione delle informazioni necessarie per decidere.

È pertanto riduttivo parlare di smart working – che spesso si riduce a lavorare fuori dall'ufficio con un po' di supporto di strumenti digitali (talvolta è sufficiente il telefono e qualche ordinaria applicazione sul proprio PC). Forse sarebbe 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; essere in grado di lavorare, dovunque, senza perdere in efficienza e in efficacia. Il vero nomadismo digitale va molto oltre il semplice smart work, che da molte aziende continua a venire assimilato al telelavoro. Volendo dare una definizione completa di “nomade digitale”, potremmo definirlo come chi è capace di lavorare con efficacia ed efficienza usando al meglio (senza esserne usato) i sempre più potenti strumenti e ambienti digitali (iper-connessi, a elevato tasso di automazione e *information rich*), trasformando qualsiasi luogo nel proprio ufficio e potenziando – grazie al digitale – non solo le proprie capacità informative e cognitive, ma anche le proprie abilità gestionali (coordinando e monitorando team sparpagliati sul territorio).

Il tutto senza perdere la dimensione propriamente umana del lavoro (relazioni ed empatia, concentrazione e meditazione, ...) né cadere nelle trappole sempre più frequenti e insidiose del digitale.

Ma l'aspetto che determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici smart worker saranno i contenuti digitali – non solo i documenti di lavoro – che avrà sempre con sé dovunque si trovi (in una sorta di “zaino digitale”) e che gli consentiranno di creare valore aggiunto dovunque e in ogni momento sia necessario. Se sto svolgendo un compito creativo, devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato. E devo poterlo fare in modo sistematico e rapido.

Sarà dunque necessario riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto, superando pregiudizi e slogan. Una cosa è certa: il digitale cambia la nozione di “prossimità”. Oggi essere prossimi a qualcuno non dipende più dalla vicinanza fisica. Ti sono vicino perché conosco ciò che ti piace e ciò che ti serve e perché provo e suscito empatia. Posso quindi essere molto vicino stando molto lontano. E questa caratteristica del digitale è particolarmente preziosa nell'epoca delle pandemie.

LA SFIDA MANAGERIALE DELLA NUOVA NORMALITÀ

Queste trasformazioni stanno toccando tutte le dimensioni aziendali, ma sono particolarmente critiche per le figure manageriali. Un degrado delle loro prestazioni dovuto a forzature esogene – non solo lavorare da casa, ma coordinare i propri collaboratori sparsi sul territorio – potrebbe avere per le aziende impatti molto negativi. Oltretutto oggi le aziende non sono pronte o, chi dichiara di esserlo, sta nei fatti implementando forme contrattualmente sofisticate di telelavoro.

Sarà sempre più necessario, allora, un **manager anfibio** (in greco “dalle due vite”) capace di muoversi a suo agio sia nell'ambiente fisico che in quello digitale e in grado, grazie alla sua “intelligenza digitale” di gestire, anche per periodi prolungati, le emergenze che richiedono distanziamento sociale, senza “degradare” la qualità delle sue prestazioni manageriali. I manager capaci di gestire solo a vista, privi di intelligenza emotiva e capacità comunicative adattate anche agli ambienti digitali e alla schermizzazione avranno purtroppo le ore contate.

Lo smart working comporterà quindi una grande sfida sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente *digitally enabled* – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo in modo che tanto la dimensione digitale quanto la remotizzazione (e la conseguente “schermizzazione” delle attività) siano la regola e non l'eccezione. 🍷

L'AUTORE



ANDREA GRANELLI è fondatore e presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey a 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 ed è professore alla LUISS Business School.