RIVOLUZIONE
PO+
SITI
+VA
CONOSCENZA
INNOVAZIONE
PRODUTTIVITÀ

NESSUNO CAMBIA SE NON È COSTRETTO

Gary Hamel – il re della strategia del business, secondo The Economist – afferma da tempo che l'efficienza, che ha dominato i pensieri del Manager nel ventesimo secolo, oggi non basta più.

Ben prima della pandemia, Hamel ha detto: "L'adattabilità è diventata molto più importante dell'efficienza. Il pensiero critico ed innovativo dà migliori risultati dell'affidabilità, in questo mondo sempre più turbolento e imprevedibile".

Sono saltati gli schemi, i riferimenti, i modelli basati sull'inerzia e sulla continuità. E se cambiano le regole del gioco, come si pretende di essere pronti alle nuove sfide senza aver prima cambiato profondamente la propria **cultura**?

Serve gestire una decisa transizione allo **sviluppo sostenibile** per almeno due ottimi motivi:

- se si vuole sopravvivere e competere, **siamo costretti a cambiare**
- la transizione allo sviluppo sostenibile è una **grande opportunità** per le nostre imprese.

Meditiamo e agiamo, gente, meditiamo e agiamo.

Fabrizio Favini

+
FEBBRAIO
2021
N.28

INDICE

06
FABRIZIO FAVINI
Esperto di produttività aziendale e di innovazione del comportamento
Abbiamo bisogno di cambia-MENTI (bis)

10
GIAN CARLO COCCO
Esperto di management, pubblicista, consulente
Valorizzare le competenze per combattere la tirannia digitale

14
ALBERTO FELICE DE TONI
Accademico, Direttore scientifico, Presidente della CRUI
Uomini 4.0: ritorno al futuro

18
MARIA MARTELLO
Formatrice alla mediazione per la risoluzione dei conflitti
L'umiltà, l'assertività e la responsabilità: Il profilo del mediatore

Autori pg. 23
Manifesto pg. 28

Uomini 4.0: ritorno al futuro

ALBERTO FELICE DE TONI

+ APPROFONDISCI

Scenari possibili della rivoluzione digitale

In un recente libro curato dal sottoscritto insieme al professore Enzo Rullani dal titolo "Uomini 4.0: Ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità" scaricabile gratuitamente dal sito *http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/315*, gli autori si interrogano sui possibili scenari della rivoluzione digitale in essere.

I tecno-pessimisti si aspettano una perdita massiccia dei posti di lavoro a favore di macchine e dispositivi digitali, condannandoci ad un destino di disoccupazione tecnologica. I tecno-ottimisti, al contrario, credono nella marcia trionfale della rivoluzione digitale in corso, capace di superare ogni ostacolo e di rimediare – con la sua potenza produttiva – ad ogni inconveniente.

In questo testo – basato sui risultati di una ricerca promossa dal Centro di Formazione Management del Terziario – si indica una strada di evoluzione diversa, denominata *Quaternario da digitale* inteso come un nuovo assetto economico/produttivo - prodotto dalla rivoluzione digitale - che si affianca a quelli classici del primario (agricoltura), secondario (industria) e terziario (servizi) e

3/4

che assolve alla funzione critica di creare nuovi posti di lavoro.

È un'evoluzione già visibile nel presente, ma destinata a diventare sempre più rilevante nel prossimo futuro: la crescita esponenziale della complessità dei mercati che sta trasformando il senso stesso del vivere e del lavorare. Prodotti e servizi tendono infatti ad essere sempre più personalizzati, la produzione *on demand* impone risposte veloci e differenziate, le piattaforme digitali rendono sempre più fitte le interazioni a distanza, le capacità di progettazione e di iniziativa dei singoli consumatori, intermediari e produttori stanno allargando, giorno per giorno, la gamma del nuovo e del possibile con cui abbiamo a che fare.

In un mondo che moltiplica i livelli della varietà, della variabilità, delle interdipendenze e dei gradi di libertà di ciascuno, gli automatismi sono essenziali per rendere fluida e scontata la gestione dei problemi più facilmente codificabili e prevedibili. Ma non sostituiscono le persone, il cui apporto creativo è indispensabile per gestire i livelli di complessità eccedenti le capacità delle macchine.

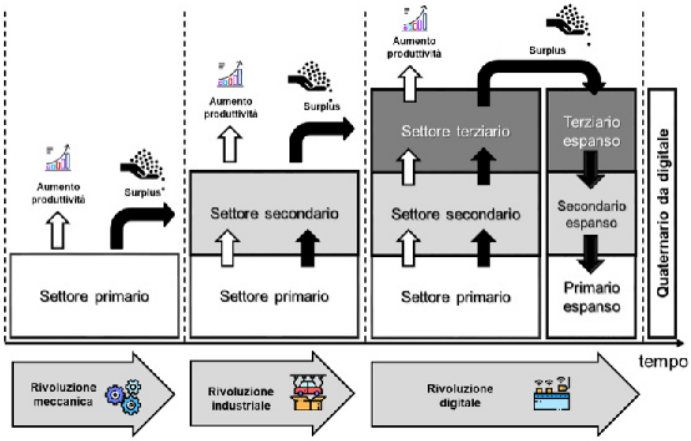


Figura 1 - Le tre rivoluzioni tecnologiche e la nascita del quaternario da digitale.

L'emergenza del quaternario da digitale

In tutte le transizioni che abbiamo conosciuto dalla rivoluzione meccanica ad oggi, i nuovi posti di lavoro sono venuti a formarsi in settori diversi da quelli in cui agiva l'effetto razionalizzazione della tecnologia, di per sé portatore di efficienza. Anche oggi - come varie volte nel passato - stiamo attraversando un cambio di paradigma:

- la rivoluzione meccanica dell'agricoltura di fine '700 creò una condizione di disoccupazione di massa tra i contadini, che però – gradualmente – trovarono occupazioni compensative nelle attività manifatturiere di fabbrica (dal primario al secondario);

- il salto di efficienza nell'uso delle macchine, con la rivoluzione industriale

dell'800, accentuata dalla produzione in linea del fordismo (nel periodo 1900-1970), ridusse l'occupazione operaia nelle fabbriche (a parità di produzione), trovando però graduale compensazione nella crescita dei servizi (dal secondario al terziario);

- la rivoluzione digitale, dal 2000 in poi, sta generando disoccupazione in tutti e tre i settori (primario, secondario e terziario) ereditati dalle epoche precedenti.

Nella figura 1 sono tratteggiate le tre rivoluzioni tecnologiche e la nascita del quaternario da digitale, costituito da primario, secondario e terziario "espansi".

Dove potranno riversarsi i lavoratori eccedenti creati da una rivoluzione digitale che si manifesta oggi tanto intensa e pervasiva da lasciare poche attività fuori dal suo raggio di azione? Ovvero: esiste un "quaternario" in cui la transizione al digitale crea nuove occasioni di lavoro in eccedenza rispetto a quante ne distrugge con gli incrementi di efficienza realizzati?

La lezione della storia

Per dare una risposta a questo quesito chiave, dobbiamo tornare alla lezione della storia, senza semplificazioni eccessive. Partendo da una premessa: *una transizione che fa passare il sistema economico e sociale da un paradigma ad un altro non è una semplice innovazione, valutabile per i suoi effetti diretti e immediati.*

La de-costruzione di un assetto economico, sociale e politico pre-esistente, per crearne uno basato su principi ordinatori diversi, capaci di sfruttare le potenzialità delle nuove tecnologie, è un passo che va considerato insieme ad altri cambiamenti che non riguardano solo l'uso efficiente delle tecnologie, ma generano:

- nuove disponibilità finanziarie (un surplus da efficienza nei settori razionalizzati);

- nuove domande per soddisfare piani di investimento sul futuro e consumi o desideri emergenti nella popolazione;

- nuove destinazioni del surplus disponibile, considerando la domanda emergente e le innovazioni sociali e politiche che la tutelano o la guidano.

Dunque, bisogna adottare uno schema di causazione più complesso di quello tipico della teoria dell'innovazione settoriale, che guarda agli effetti immediati nelle vicinanze dell'innovatore. E possiamo sapere quale schema di causazione utilizzare se teniamo conto del fatto che la nostra non è certo la prima transizione tra un paradigma all'altro vissuta in epoca moderna.

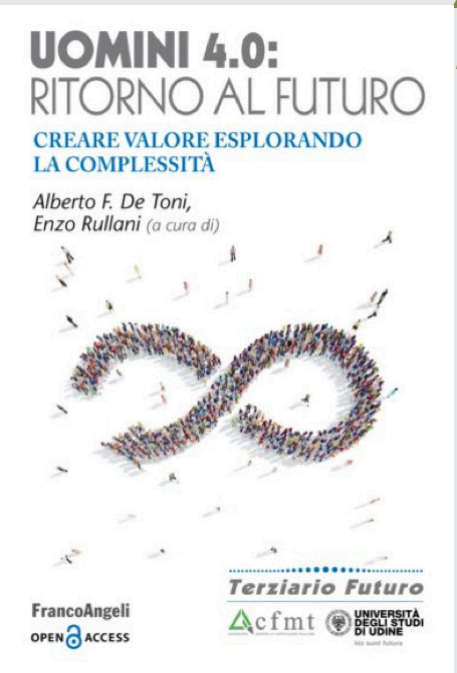
Dalla storia abbiamo imparato che i sistemi di produzione del valore si evolvono sotto la spinta di grandi rivoluzioni tecnologiche che innescano processi di de-costruzione e ri-costruzione dell'ordine sociale, passando per una fase (iniziale) di relativa confusione e disordine, in cui il senso del futuro sembra smarrito e tutti si concentrano sull'immediato presente. Ciò perdendo di vista le linee lunghe di evoluzione che portano da un paradigma all'altro, lungo traiettorie che implicano cambiamenti non solo tecnologici, ma sociali, politici e comportamentali di prima grandezza.

3/4

Dall'ordine di un paradigma si passa al caos della transizione ad altro, sotto la spinta de-costruttiva di qualche innovazione dirompente. Ne deriva, per un certo tempo, un stato caotico, in cui tutte le emergenze sembrano confuse e provvisorie, calate come sono in un presentismo dominato dall'esperienza del cambiamento continuo, giorno per giorno. Tuttavia, la transizione mette anche al lavoro forze soggettive e tendenze di auto-organizzazione che mirano alla ricostruzione di un (diverso) ordine funzionale tra le varie parti del sistema economico e sociale.

La modernità, in effetti, non si è affermata attraverso un processo lineare, privo di scosse e contraddizioni. Ma, nei due secoli e mezzo della sua storia, è andata avanti per tappe, segnate dalla successione di un paradigma all'altro. E, nelle transizioni che segnano ognuna di queste tappe, si è arrivati alla formazione di un nuovo paradigma – ossia di un ordine coerente di funzioni e attività – attraverso un percorso che è sempre maturato per gradi, passando per conflitti non banali. Solo alla fine, e in modo non scontato, possiamo constatare ex post che la transizione ha realizzato ogni volta una nuova coerenza sistemica, un nuovo paradigma.

Uomini protagonisti del futuro

Gli uomini, affiancando gli automatismi, dovranno quindi tornare al centro della scena produttiva, utilizzando la loro intelligenza fluida, per guidare la trasformazione in corso. Un po' come accadeva prima dell'avvento della meccanizzazione standard, pre-digitale. Ecco la ragione del titolo del libro **Uomini 4.0: ritorno al futuro**. La rivoluzione digitale è un viaggio che apre nuove possibilità riscoprendo le capacità simboliche, artistiche e professionali di persone che fanno leva sulla propria creatività distintiva e sulla collaborazione diretta, interattiva, con gli altri.

Alberto F. De Toni