

TRASPARTE

'50

Le competenze  
per costruire  
il futuro



EDIZIONI DI COMUNITÀ



## Indice

### PREFAZIONE

#### LE COMPETENZE PER COSTRUIRE IL FUTURO

- Generare competenze per costruire il futuro 11  
*di Pietro Marcolini, presidente ISTAO*

### PARTE PRIMA

#### INNOVAZIONE DIGITALE, LAVORO, IMPRESA E COMPETENZE

- Introduzione 17  
*di Bruno Lamborghini*

- L'occupazione nella società tecnologica: un futuro plausibile 25  
*di Carlo Carboni*

- Preliminary notes on the organizational  
and management implications of ICT adoption 36  
*di Valeriano Balloni, Paolo Pettenati, Floriano Bonfigli*

- I difficili rapporti ricerca-industria in Italia 45  
*di Gioacchino Garofoli*

- Il capitale umano nel paradigma dell'Industria 4.0 53  
*di Sauro Longhi e Andrea Monteriù*

- Industria 4.0: non solo una rivoluzione tecnologica 59  
*di Aldo Bellagamba, Gian Luca Gregori, Federica Pascucci,  
Andrea Perna, Andrea Sabatini*

- La fabbrica, l'impresa, la rete di competenze, il territorio come hub  
nello scenario digitale: le Marche come hub laboratorio naturale 74  
*di Bruno Lamborghini*

- Lavoro e persona e quarta rivoluzione industriale 88  
*di Gabriele Gabrielli*

- eLeadership: l'arte della guida nell'era del digitale 97  
*di Andrea Granelli*

- La quarta rivoluzione industriale,  
tra innovazione tecnologica e responsabilità sociale 111  
*di Norberto Patrignani*



## APPENDICE

Digital Innovation Hub 122  
*di Chiara Mansanta, Daniela Sani*

Intrapreneurship discovery 131  
*di Chiara Mansanta, Daniela Sani*

## PARTE SECONDA

### ECONOMIA E TERRITORIO

Introduzione 143  
*di Gioacchino Garofoli*

Modernizzazione sociale e sviluppo locale.  
breve descrizione di un rapporto problematico 151  
*di Francesco Orazi*

Dalla “industrializzazione senza fratture” agli ecosistemi innovativi aperti 161  
*di Silvano Bertini*

Le Marche, lo sviluppo bloccato e le nuove “fratture” 174  
*di Gianluca Goffi, Giovanni Dini, Michael Blim*

Il modello di sviluppo marchigiano:  
dal miracolo economico alla grande recessione 196  
*di Alfredo Bardozzetti, Davide Dottori, Giacinto Micucci*

L’economia delle Marche. 226  
Quali politiche regionali per lo sviluppo e la crescita 226  
*di Ilario Favaretto*

Marche, a region in between success and decline 261  
*di Michael Blim, Gianluca Goffi*

Ricostruzione e sviluppo sostenibile: le Marche future 280  
*di Daniele Salvi*

## APPENDICE

Impatto economico della ricostruzione per il terremoto 2016 287  
*di Claudio Succi, Andrea El Meligi, Luca Piermattei,  
Rosita Pretaroli, Francesca Severini*

Le determinanti della produttività nelle regioni italiane:  
il ruolo del capitale pubblico 298  
*di Giorgio Calcagnini, Riccardo Pozzi*



## PARTE TERZA

### GENERARE CLASSE DIRIGENTE MEDIANTE ESPERIENZE FORMATIVE ECCELLENTI

Introduzione 329  
*di Carlo Carboni*

I fondamentali dell'ISTAO: un grande laboratorio a più voci 335  
*di Pietro Alessandrini*

Giorgio Fuà e i suoi allievi.  
Appunti minimi per una filosofia della formazione 343  
*di Massimo De Felice, Fabrizio Traù*

“Coniugare l’impresa con l’umanità”:  
una sfida per il rilancio della formazione manageriale 361  
*di Maria Rosaria Napolitano*

Giorgio Fuà e le trasformazioni economiche e sociali 372  
*di Gioacchino Garofoli*

Giorgio Fuà e la cultura come argine ai terremoti di ogni tipo 391  
*di Paolo Savona*

Cinquant’anni d’ISTAO. Un’occasione da non perdere 398  
*di Alberto Niccoli*

Compiere larghe imprese. Sperimentare per apprendere il futuro 407  
*di Giorgio Di Tullio*

L’equità fa bene all’efficienza. Per il recupero di un nesso smarrito. 418  
*di Michele Capriati*

Produttività totale, distribuzione degli investimenti  
ed effetti per il recupero dalla crisi in Italia 431  
*di Eleonora Cutrini, Giorgio Galeazzi*

L’Italia e gli squilibri regionali: la geografia dello sviluppo economico  
nel nuovo millennio 451  
*di Fabiano Compagnucci, Mauro Gallegati, Andrea Gentili, Enzo Valentini*

Una scuola misurata sul futuro: Metodo e didattica in ISTAO oggi 461  
*di Sabrina Dubbini*

## CONCLUSIONE

ISTAO: le competenze per i prossimi cinquanta anni 471  
*di Patrizio Bianchi*

## BIOGRAFIE DEGLI AUTORI



## LAVOROPERLAPERSONA E QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

di Gabriele Gabrielli

### L'EPOCA DELLA SIMULTANEITÀ ACCELERATA

La nostra epoca è così veloce e zeppa di eventi che si corre il rischio di rimanere disorientati ogni volta che ci fermiamo a riflettere non solo sul nostro passato ma, soprattutto, sul nostro presente. Ormai, siamo investiti da un vero e proprio diluvio di eventi, informazioni e dati che non ci lasciano nemmeno il tempo di comprenderli e interpretarli perché già subito schiacciati da altri dati, da altre informazioni e da altri eventi. Nulla sembra sfuggire al nostro occhio, ma spesso ci si ritrova nella sgradevole posizione di non aver capito nulla, di rimanere solo sulla superficie di un mondo che gira vorticosamente. Insomma, dire che gli ultimi dieci anni sono stati contrassegnati, in quasi ogni settore dell'umano, dal cambiamento è fin troppo scontato; ma è così. Questo, però, non ci deve impedire di riflettere a fondo sulla natura di questo cambiamento che sta coinvolgendo le persone e, inevitabilmente, il lavoro, forse anche gli atteggiamenti di quanti se ne occupano dentro le organizzazioni e le imprese. Le direttrici del cambiamento sono molteplici, hanno preso forme e pieghe differenti a seconda dei mercati, delle dimensioni delle imprese e della *leadership* che le guidano. C'è però un tratto comune di questa trasformazione, una sorta di piattaforma unitaria su cui i processi di cambiamento continuano a srotolarsi come fossero tappeti. Mi riferisco alla prepotenza con cui l'innovazione tecnologica che guida la *digital transformation* è entrata nel campo di gioco, non solo quello dei modelli di *business* ma anche dell'organizzazione del lavoro, delle sue forme e contenuti, in definitiva della *vita di chi lavora*, quel complesso territorio dove *leader*, *manager* e persone consumano l'agire organizzativo.

Si tratta di una trasformazione straordinaria che ci pone davanti agli occhi uno dei tratti caratterizzanti la tarda modernità che Hartmut Rosa individua nell'accelerazione sociale (Rosa 2015). Le transazioni finanziarie sono talmente accelerate da essere ormai giocate su tempi infinitesimali, prendono sempre più velocità quelle commerciali affidate a pochi clic, la vita è accelerata, i processi decisionali non tollerano tempi morti, anche gli apprendimenti devono essere veloci. Una suggestione che, però, grazie alla riflessione del filosofo Giacomo Marramao ascoltata durante la sua *lectio magistralis* in occasione della IV edizione della *summer school*<sup>1</sup> per giovani ricercatori della Fondazione Lavoroperlapersona, vorrei portare ancora più in là: la contemporaneità si è "cristallizzata" così tanto in questa accelerazione perpetua da trasformare il tempo vissuto e quello esperito in una vera e propria simultaneità, dove tutto

---

<sup>1</sup> La *summer school* per giovani ricercatori sui beni relazionali è un laboratorio giunto ormai al suo quinto anno di esperienza che ha coinvolto sin qui cinquanta ricercatori di diversa provenienza accademica. Per approfondirne il senso e la sua storia vedi <http://www.lavoroperlapersona.it/intraprendere-summer-school-2017/>

accade ma non sembra accadere più nulla, dove tutto ci colpisce ma, in fin dei conti, questo tutto non lascia alcuna traccia. Insomma, sembra realizzarsi pienamente quel mondo solo abbozzato dal Martin Heidegger di *Essere e tempo*, in cui le regole della realtà sottostanno alla chiacchiera guidata non da una genuina consapevolezza, ma solo dalla curiosità, la quale finisce per trasformare ogni discorso in un equivoco (Heidegger 2006).

#### L'EPOCA DEL LAVORO "SENZA TEMPO E SENZA SPAZIO"

Una posizione, quella del nostro tempo, inedita e assai scomoda che impone una riflessione ancora più esigente e approfondita sul lavoro. Ci stiamo rendendo conto, infatti, che l'epoca in cui siamo entrati sarà ricordata soprattutto per la sua attitudine a ridisegnarlo progressivamente, facendolo diventare "senza tempo e senza luogo". *Everytime* ed *everywhere* sono, infatti, le nuove espressioni che segnalano la direzione e il ritmo di questa nuova onda di cambiamento sottolineandone forza e pervasività.

Ogni sistema tecnico è rappresentato – scrive il sociologo Mauro Magatti – da «un aggregato di dispositivi, reti, infrastrutture che definisce criteri cognitivi e standard di efficienza». Una sorta di tessuto morbido e avvolgente che veste il nostro comportamento guidandolo discretamente ma con inflessibile fermezza (Magatti 2015). Anche la grande trasformazione del lavoro, allora, deve misurarsi con i nuovi dispositivi culturali, economici e sociali che contraddistinguono la contemporaneità e le sue nuove figure del potere. Jonathan Crary, in un recente saggio dove discute delle mire del capitalismo, scrive: «L'intero pianeta viene riprogettato come luogo di lavoro perennemente in attività o come centro commerciale che non chiude mai, capace di garantire un'infinita varietà di offerte di funzioni, di scelte e di alternative» (Crary 2015). La funzione del dispositivo, d'altro canto, è proprio quella di creare «corpi docili, ma liberi», scrive il filosofo Giorgio Agamben, attraverso pratiche, esercizi e saperi (Agamben 2010). Se l'operatività e il suo flusso produttivo e consumistico sono sempre garantiti e ininterrotti, diventa accettabile, e ancor prima desiderabile, l'idea di un sistema strutturato temporalmente ventiquattro ore per sette giorni che lascia all'individuo la (sola) libertà di scegliere come adeguarsi. In questo modo prende forma, manifestandosi in tutta la sua dirompenza, il potere di disciplina e controllo che ogni dispositivo incorpora e rilascia ovunque con generosità.

Per quanto riguarda lo "spazio", d'altro canto, sono già disponibili ampie sperimentazioni che lasciano intravedere caratteristiche e modalità del lavoro prima inimmaginabili, come la possibilità per il lavoratore di fornire la prestazione ovunque e a vantaggio anche di più datori di lavoro. Ricerche sempre più numerose, anche di natura interdisciplinare, ci restituiscono un lavoro che conosce nuove forme rese possibili dalla tecnologia che, grazie a potenti *devices* sempre più *smart* e a piattaforme collaborative, rendono marginale – facendogli perdere quella centralità ricoperta per tutto il secolo scorso – l'individuazione del luogo (azienda, fabbrica, ufficio) dove erogare la prestazione. Inoltre, questi strumenti intelligenti consentono agli stessi lavoratori di diven-

tare proprietari dei mezzi di produzione, facendo saltare così anche un'altra premessa attorno alla quale si è costruita l'impalcatura culturale, giuridica, sociale del lavoro subordinato, ossia che l'imprenditore – proprio perché proprietario dei mezzi di produzione, e diversamente dal lavoratore – si deve assumere i rischi dell'organizzazione dell'impresa. Spinti da queste indubbe opportunità, si diffondono così accordi aziendali che incentivano il cosiddetto “lavoro agile”, ossia il lavoro reso in spazi non aziendali e in tempi non fissati dal ritmo dei vecchi processi produttivi dominati dalle macchine ormai in via di demolizione.

Insomma, la possibilità di scegliere il tempo e il luogo del lavoro non costituisce più un tabù, un'idea traumatica ed eversiva. Oggi, in realtà, assume piuttosto il significato di un adeguamento coerente alla trama sottile di quest'epoca dominata dalla tecnica e interpretata dal nuovo volto del capitalismo che vi abita.

#### L'EMERGENZA ORGANIZZATIVA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La trasformazione che il lavoro sta subendo a opera della “quarta rivoluzione industriale” come la chiama Klaus Schwab, fondatore e presidente del *World Economic Forum* di Davos (Schwab 2016), non può non coinvolgere anche il tema della gestione delle risorse umane. Nel suo saggio troviamo la testimonianza, da un osservatorio privilegiato, di un cambiamento profondo che si spinge anche a interrogarci su chi siamo e sulla visione del mondo che abbiamo. Si tratta di un cambiamento i cui *driver* hanno talvolta congestionato le strade multiformi del dialogo sempre intermittente tra persona, *business* e lavoro, spesso stratonati dalle forze della globalizzazione, dell'interdipendenza economica e culturale, della competitività e produttività, della *customer experience*. Competenze e *performance management*, *talent management* e *talent acquisition*, *total reward* e *flexible benefit* sono diventate così, in questi anni, le nuove parole chiave e le metriche del *people management* che si muove, con qualche difficoltà, nell'epoca dell'economia dell'immateriale, della conoscenza e delle interconnessioni, ora sempre più avvolta nel manto vaporoso di questo nuovo capitalismo delle piattaforme (Gabrielli 2010). Alla gestione delle risorse umane è chiesto uno sforzo eccezionale che passa non soltanto per le faticose attività di riorganizzazione dei processi aziendali messi costantemente in crisi da un *business* dinamico e altalenante (fusioni e accorpamenti, *outsourcing* e delocalizzazioni, alleanze e reti di imprese, internalizzazioni e *re-shoring*), ma anche per la responsabilità di innovare la *people value proposition* e gli strumenti per coinvolgere attivamente ed emotivamente le persone nell'impresa.

Insomma, abbiamo di fronte una vera e propria emergenza organizzativa – per dirla con le parole di Pino Varchetta – la quale indica altrettante sfide significative per la gestione delle risorse umane (Varchetta 1997). Sono sintetizzabili in queste due parole: *digital transformation* e *leadership*. Le espressioni “lavoro agile” e “*smart working*” identificano, infatti, una vera e propria filosofia di trasformazione del lavoro che va ben oltre, seppur comprendendolo, l'aspetto della flessibilità e del miglioramento della qualità del binomio post-moderno vita personale-vita lavorativa. La gestione delle risorse umane dovrà comprendere,

facendosene direttamente carico, le implicazioni ancora non del tutto delineate della *digital transformation*.

#### È ANCORA POSSIBILE UN *LAVORO PER LA PERSONA*?

Questo quadro di riferimento, a tratti venato da tinte non nitide e per questo incerte, non deve precluderci però la possibilità di immaginare pratiche e modelli di sviluppo capaci di conciliare queste nuove direttive con la persona e la sua dignità. Immagini che non possono semplicemente riflettere la ricerca di modalità di adeguamento passivo a tale modello, ma che devono saper sollecitare una riflessione più adeguata sul senso del lavoro – con coraggio e senza rimpianti – per evitare di proporre ricette oramai impossibili da replicare, già vecchie nell’attimo in cui si finisce di pensarle. La natura particolare di questo “bene”, il lavoro, ci impone di valorizzarlo come espressione della persona promuovendo e sviluppando ambienti di lavoro e modelli di gestione basati sul rispetto della persona nella sua integralità e unicità; sulla dignità del lavoro quale espressione dell’uomo; sulla imprenditorialità come espressione multiforme della creatività dell’uomo, sulla sussidiarietà e solidarietà come strumenti di coesione sociale, impegno e responsabilità di tutti verso la costruzione del bene comune.

Tutti temi che ripropongono con forza la questione del *lavoro per la persona*, scritto tutto attaccato, così come il nome della fondazione che presiedo dal 2011, attivamente impegnata nel perseguimento di questi obiettivi nel campo della ricerca, della educazione e della promozione culturale. L’idea alla base, infatti, è quella di tenere insieme persona e lavoro all’interno di un unico concetto, perché inseparabili uno dall’altro, ma mettendoli in una gerarchia di senso e di orizzonte poiché è il lavoro che deve essere al servizio della persona e della sua dignità e non il contrario. Altrimenti, si corre il rischio di asservire la persona – il suo tempo, il suo spazio – al lavoro, privandolo della sua espressione e generatività originaria.

La questione non è opporsi al cambiamento vagheggiando ritorni ad assetti ormai impraticabili e improduttivi, ma essere consapevoli del cambiamento in atto, individuarne le traiettorie di sviluppo e prendere le decisioni adeguate quando esse impattano sulla gestione delle persone e degli ambienti di lavoro. Per fare questo, però, c’è anche bisogno di una classe imprenditoriale visionaria che abbia la volontà di tornare a esercitare una *leadership* responsabile dentro le comunità in cui opera e di lavoratori che abbiano voglia di mettersi in gioco. E, soprattutto, di una politica coraggiosa che sappia costruire un contesto istituzionale adatto a sostenere e rafforzare tutti coloro che, mettendo al centro il lavoro dell’uomo, vogliono partecipare alla costruzione del nostro futuro comune.

Se riprendiamo il già citato tema della flessibilità, un tempo considerato da molti protagonisti delle *policy* del lavoro un diritto da conquistare a fatica, esso oggi è esaltato come una virtuosa esigenza dell’organizzazione produttiva cui adeguare tempi e luoghi di “svolgimento della prestazione lavorativa”. Un’esigenza virtuosa anche perché consentirebbe maggiore libertà alle persone, lasciando supporre uno scenario in cui sarà possibile svincolarsi progressivamente dal potere di determinazione dell’impresa cui il lavoratore si assoggetta attraverso



so il vincolo della subordinazione. Un'esigenza virtuosa, infine, perché capace di riposizionare l'asimmetria del lavoro riconoscendo al collaboratore il potere di "autodeterminare" anche l'orario, scegliendo in una sorta di menu l'opzione più favorevole. Sembrerebbe arrivato dunque il momento di svolta: grazie alla tecnologia e a un diverso atteggiamento (interesse) delle imprese si aprono nuove vie e opportunità, sin qui non immaginabili, perché la persona che lavora possa davvero pienamente realizzarsi.

A questo punto, potremmo domandarci però quanto la spinta verso il modello di autodeterminazione nel lavoro – vero o apparente che sia – sia compatibile proprio con quella "subordinazione" (e le sue caratteristiche, prima fra tutte l'eterodirezione) che resta il paradigma ispiratore di alcune politiche del lavoro recenti. Scegliendo un'altra prospettiva di analisi potremmo chiederci come mai le riforme del lavoro, se l'epoca del post-fordismo insieme alla sua impalcatura ideologica e concettuale e strumenti sono in via di dismissione, si muovono ancora lungo una strada che appare destinata solo a essere presto coperta da rovi e sterpaglie. È sullo sfondo di questo complesso, articolato e non univoco "movimento" del lavoro che va collocata anche la più recente discussione avviata sull'orario di lavoro e i dubbi sollevati circa l'attualità dell'idea di indicarlo ancora come elemento utile per determinare la retribuzione (Gabrielli 2016).

Interpretare la trasformazione del lavoro fuori di questa cornice più ampia, che intreccia diversi piani di lettura per cogliere l'evoluzione del lavoro e il filo delle strategie perseguite dai suoi attori, avrebbe poco senso. È qui, infatti, che vanno trovati i nessi più profondi anche con la visione dell'economia, dell'impresa e del lavoro che si ha. E va coltivato su questo terreno il confronto aperto per chiarire le diverse posizioni e, soprattutto, i beni che si vogliono tutelare. Semplificando molto, ci pare che il nucleo centrale della questione ruoti attorno a questa domanda: il tempo di lavoro nel futuro (prossimo) di chi sarà? Sarà sempre dell'imprenditore, che potrà dunque organizzarlo per produrre e scambiare beni e servizi realizzando così gli obiettivi del progetto d'impresa? Come saranno allocati i rischi del lavoro nell'epoca della trasformazione digitale e dei lavori senza luogo e senza tempo? Evidentemente, sono tutte questioni molto complesse che aiutano a visualizzare però i contorni della grande sfida che abbiamo di fronte. Una sfida a tutto campo che dovrà essere giocata, necessariamente, su più fronti. Senza dubbio, sarà anche una sfida culturale perché di natura profondamente interdisciplinare.

#### APPUNTI PER RICOSTRUIRE IL SENSO DEL LAVORO

Il percorso lungo e difficile che ci porterà a ricostruire il senso del lavoro nell'epoca della *digital transformation*, della *gig economy* e di altri neologismi metterà a dura prova tutti coloro che sono impegnati – nella teoria e nelle pratiche – a gestire le risorse umane e i contesti organizzativi.

Innanzitutto, appare evidente che il cambiamento sta marciando verso una cultura del lavoro maggiormente incentrata sui risultati. Per renderla effettiva avrà bisogno di modelli di organizzazione che consentano realmente una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori chiamati ad autodeterminarsi, assomi-

gliando così sempre più – lo accennavamo sopra – a imprenditori piuttosto che a lavoratori subordinati. La trasformazione in atto e le sue direttrici, infatti, lasciano supporre un assottigliamento progressivo della distanza tra imprenditore e dipendente. D'altro canto, fare l'imprenditore è stato sempre un privilegio di pochi. Secondo una lettura della trasformazione in atto, però, la prospettiva può essere cambiata, perché ora l'innovazione tecnologica – sfruttando le potenzialità della connettività – può abbattere le mura dei vecchi e obsoleti luoghi di lavoro senza erigerne altri al loro posto.

Da questa prospettiva arricchita dalle riflessioni che andiamo ponendo, insomma, il nucleo centrale della questione sembrerebbe ruotare attorno alle domande avanzate che riformuliamo così: il tempo di lavoro nel futuro (prossimo) di chi sarà? Sarà sempre dell'imprenditore, che potrà dunque organizzarlo per produrre e scambiare beni e servizi realizzando così gli obiettivi del progetto d'impresa? O piuttosto il tempo sarà del lavoratore, che potrà a sua volta organizzarlo in autonomia per offrire competenze, servizi, pensiero, energia? (Gabrielli 2016). Nel primo caso non potremmo che muoverci all'interno di uno schema retributivo prevalentemente fondato sul tempo come misura di determinazione della retribuzione delle attività di lavoro ("operae"), anche se mitigato dagli strumenti già disponibili che collegano parte della ricompensa a obiettivi (individuali, di team, aziendali, di gruppo) che individuano forme d'incentivazione della prestazione e/o di partecipazione dei lavoratori all'impresa. Nel secondo caso, invece, lo schema retributivo vedrà spostare il suo baricentro verso il risultato ("opera") individuato anche come fonte da cui trarre i criteri che legittimano e misurano la ricompensa. Se fosse quest'ultima la via principale su cui la trasformazione digitale ci porterà, come saranno allocati i rischi del lavoro nell'epoca dei lavori senza luogo e senza tempo? Come saranno riscritti i diritti e su quale terreno avranno possibilità di attecchire? Per immaginare la portata di questa discussione basta riflettere sulle implicazioni di una questione aggiuntiva che potremmo formulare così: cosa comporta il passaggio da una logica del "ti pago per" a quella del "ti pago se" (Olivieri 2015)?

Il nostro pianeta potrebbe diventare strada facendo un unico e globalizzato open-space senza orario, dove le persone continueranno a lavorare, certo, disponendo però dei mezzi di produzione divenuti nel frattempo ancora più *smart* (e accessibili) e senza dover più sopportare (almeno sembrerebbe) il peso della direzione altrui. D'altro canto, perché non dovremmo credere o auspicare che ciascuno di noi sia in grado di darsi la direzione che vuole? Seguendo questa prospettiva, non c'è nemmeno da escludere che la nuova grande trasformazione possa aiutarci anche a superare l'esperienza del limite, una palla al piede poco efficiente. È una visione che, facile immaginare anche questo, resta da discutere nelle premesse e nelle implicazioni. Quel che appare certo è che le opportunità da cogliere per accrescere il benessere sono numerose, ma non debbono abbagliare il nostro pensiero critico; non dobbiamo infatti dimenticare che la trasformazione porta con sé anche una lunga lista di domande – alcune le abbiamo soltanto evocate – sulla visione dell'essere umano e del lavoro rispetto alle quali non si può restare miopi o addirittura ciechi. Possiamo davvero assumere l'ipotesi che tutti abbiano la vocazione e che vogliano diventare imprenditori? Quali sarebbero i rischi conseguenti all'esondazione dell'approccio *self-leading*? Con quale

atteggiamento ci poniamo verso le nuove fragilità che la trasformazione lascerà scoprire e come pensiamo di prendercene cura per non lasciarle ai margini e farli diventare “scarti”?

In secondo luogo, bisogna prepararsi con consapevolezza a gestire rapporti di lavoro ancora inediti che la trasformazione digitale porterà con sé. Si tratta di rapporti di lavoro sempre più affidati alla gestione operativa degli algoritmi di piattaforme digitali capaci di allineare la domanda dei clienti, la produzione dei servizi richiesti e la loro consegna. Con quali conseguenze? Le prime esperienze dei lavori della *gig-economy* (dei “lavoretti” come li ha chiamati Dario Di Vico) delineano alcune aree dove l’impatto sarà maggiore:

- la riconfigurazione del significato del tempo e dell’orario di lavoro;
- le modalità di remunerazione dei collaboratori;
- l’ambito delle relazioni organizzative e del coordinamento del lavoro.

Si può ben comprendere come siano sfide e cantieri di lavoro di straordinaria complessità che interesseranno tutto il mondo produttivo, senza distinzione di *industry* di appartenenza e dimensioni e, con esso, anche la *leadership* delle imprese e delle direzioni risorse umane. Quel che appare certo è che le opportunità da cogliere per accrescere il benessere sono numerose, ma non possono mettere in ombra che la trasformazione ci interroga anche sulla visione dell’essere umano e del lavoro che abbiamo o che desideriamo. Anche in questo caso: che atteggiamento vogliamo avere riguardo le nuove fragilità che scopriremo lungo la strada affollata dell’innovazione? Accoglieremo quanti chiedono di non essere lasciati indietro o preferiremo considerarli i nuovi scarti di un capitalismo che connette e disconnette le persone, come fossero app, dalle piattaforme proprietarie a suo piacimento? In caso diverso, come fare per non lasciarle ai margini del percorso di umanizzazione del lavoro che dovrebbe restare un caposaldo della nostra vocazione? Potrebbe essere questo un territorio ove sperimentare inedite forme di *welfare* aziendale che coinvolgano un sindacato più consapevole e capace di assumersi un ruolo di maggiore responsabilità come *co-designer* delle politiche di gestione delle risorse umane? (Gabrielli 2017).

Questa trasformazione, come si vede, non scherza affatto. Appare *disruptive* anche in questo. Esige *leader* e *manager* all’altezza della situazione; *leader* e *manager* che non siano tentati (perché troppo preoccupati del loro successo personale) dal fascino della corsa senza visione. Questa fase di straordinarie opportunità ha piuttosto bisogno di imprenditori, *leader* e *manager* che credano autenticamente nelle persone e abbiano sviluppato adeguate *social* e *people skills* sempre più necessarie. Secondo questa prospettiva, ci sono allora quattro campi significativi su cui esercitare una *leadership* all’altezza della situazione:

- individuare criteri più appropriati attraverso cui scegliere i “capi” sia dal mercato esterno che nel mercato interno (come selezionare i *manager*);
- ri-orientare il processo e gli strumenti che governano il *performance management* in modo che sia coerente con le aspettative che riponiamo nelle buone pratiche di *engagement* dei collaboratori ispirate a un approccio inclusivo (come valutare il contributo dei *manager*);
- ricercare un più esplicito legame tra premi (carriera, remunerazione) e competenze di *people management* (come premiare i *manager*) perché le persone,

- malgrado l'avanzare dei robot in tutti i settori, continueranno a vivere cercando benessere e felicità;
- investire sulla partecipazione economica dei collaboratori attraverso una più incisiva diffusione di schemi di retribuzione variabile (premi di produttività, risultato, qualità) che le più avanzate esperienze aziendali stanno anche innovando collegando questi strumenti alle politiche di *welfare* aziendale (come coinvolgere i lavoratori ai risultati dell'impresa).

Su quest'ultimo punto, le imprese – sollecitate anche dai vantaggi fiscali riconosciuti dalle Leggi di stabilità degli ultimi anni – stanno mostrando un interesse crescente verso il riconoscimento di benefit di natura non monetaria che si aggiungono alla retribuzione del lavoratore e, più in generale, ai trattamenti economico-normativi previsti. In questo modo le imprese mostrano di avere a cuore non solo le componenti più strettamente previdenziali e assistenziali di sicurezza sociale, ma anche bisogni crescenti di conciliazione, cura e sostegno al reddito che hanno i collaboratori e le loro famiglie. Bisogni che, soprattutto a causa dell'arretramento del ruolo pubblico (e delle risorse disponibili) nel campo del *welfare*, rischierebbero altrimenti di non trovare risposta.

In sintesi, le esperienze aziendali ci restituiscono una fotografia dove prende forma sempre più nitida – come abbiamo scritto altrove (Gabrielli 2017) – una categoria ampia e composita di premi, servizi e beni aggiuntivi la cui rilevanza cresce nel tempo a causa di numerosi fattori che hanno trasformato la fisionomia quanti-qualitativa del *welfare* nel nostro paese, le quali intendono rispondere a molteplici esigenze di natura personale e sociale dei collaboratori e delle loro famiglie proponendosi come una componente sempre più rilevante della remunerazione complessiva riconosciuta.

#### CONCLUSIONI IN ITINERE

Chiudendo questa breve riflessione sollecitata dai cinquanta anni di vita di ISTAO, vorrei dire che l'esito più significativo che il grande cambiamento che la *digital transformation* sta generando è un ridisegno radicale non solo dei modelli di *business*, ma anche dell'organizzazione del lavoro e dei suoi ruoli che sperimentano l'affacciarsi e il consolidarsi di nuove competenze emergenti dalla dinamica realtà del lavoro. Sono cambiamenti che lasciano intuire un ruolo di progressiva e maggiore responsabilizzazione dell'individuo nella costruzione, lungo tutta la vita, del suo percorso di crescita e carriera. È lecito domandarsi, allora, quale potrà essere l'equilibrio sostenibile attorno cui ricomporre, da un lato, questa direzione e la necessità, dall'altro, che la persona non si trovi sola. È su questo terreno che deve essere giocata la "nostra" sfida, una sfida che non si esaurisce semplicemente nel gestire i collaboratori esercitando una *leadership* più inclusiva, ma anche adoperandosi per fare in modo che il *lavoro* sia, davvero, *perlapersona*.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agamben G. (2010), *Che cos'è il contemporaneo e altri scritti*, Nottetempo, Roma.
- Crary J. (2015), *24/7 Il capitalismo all'assalto del sonno*, Einaudi, Torino.
- Gabrielli G. (2010), *People management*, Franco Angeli, Milano.
- Gabrielli G. (2016), *Mettere mano al lavoro nell'epoca della trasformazione digitale: con quali domande?*, in Leadershipmanagementmagazine.com, 24 maggio.
- Gabrielli G. (2017), *Welfare aziendale e gestione delle risorse umane*, in Leadershipmanagementmagazine.com, 30 maggio.
- Gabrielli G. (2017), "Politiche remunerative e partecipazione", in Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, Guerini Next, Milano.
- Heidegger M. (2006), *Essere e tempo*, Longanesi, Milano.
- Magatti M. (2015), "Lo spazio pubblico nella città del XXI secolo", in «Dialoghi», n.3, luglio-settembre.
- Olivieri L. (2015), "Lavoro agile: di che si parla? Di negare l'elemento tempo o di nuovi sinallagmi contrattuali?" in BollettinoADAPT.it, 30 Novembre.
- Rosa H. (2015), *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino.
- Schwab K. (2016), *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Varchetta G. (1997), *Emergenze organizzative. Testi e storie*, Guerini e Associati, Milano.