

A13

Matteo Scarpari

Un nuovo business è possibile?

Digital transformation, smart working, responsabilità sociale:
sfide e innovazioni in campo HR
per un nuovo modello di impresa intelligente





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3310-1

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: giugno 2020

7 *Inseguire una visione*

9 Capitolo I

Si può cambiare l'idea di business?

1.1. Industria 4.0: quarta rivoluzione, automazione, interconnessione, *machine-learning*, 10 – 1.2. Mercato 4.0: tecnologico, complesso, fluido, 13 – 1.3. La casella 33, 14 – 1.4. Lavoro 4.0: nuove competenze, nuove strategie, nuove aspettative, 15 – 1.5. HRevolution: alfabetizzazione digitale, ingegnerizzazione, smart working, 17 – 1.6. Il *business* del futuro: rivoluzione del lavoro e dell'economia, 20.

23 Capitolo II

Risorse umane al bivio. Trasformarsi o conformarsi

2.1. Imparare a “surfare” sulle onde del cambiamento: servizi *delocalizzati, sempre disponibili, istantanei e fluidi*, 25 – 2.2. Il “Cluetrain Manifesto”: nascita dell'*e-culture* tra conversazioni, velocità, comunità, informazioni, intranet, organigrammi, trasparenza, dipendenti, tecnologia, marketing, 26 – 2.3. Noi HR, i “fantasisti” del nuovo business, 32 – 2.4. Il primo indizio: Generazione C e connessione, 33 – 2.5. Il secondo indizio: lavoratori *ibridi* e gestione *figital*, 33 – 2.6. Il terzo indizio: *learning e earning curve*, ambienti virtuali di apprendimento (VLE), 34 – 2.7. Smart Enterprise: verso una gestione HR più “performante”, dinamica e intelligente, 35 – 2.8. Uno sguardo indietro, prima di salpare! Le riforme del lavoro dal 1997 ad oggi, 37 – 2.9. Fatta l'Italia 4.0, dobbiamo fare gli Italiani 4.0, 40.

43 Capitolo III

Diventare vincenti! La forza sta nei numeri

3.1. Il primo passo: la conoscenza dei processi. Job description, HR metrics, centralità della persona, 44 – 3.2. Secondo passo: la misurazione dei pro-

cessi HR. Vantaggi, difficoltà, soluzioni, 45 – 3.3. Terzo passo: i vantaggi della sostenibilità. Meno *sprechi*, meno *costi*, meno *inquinamento*, 47 – 3.4. Gli “alpinisti” delle risorse umane: nuove competenze, nuovi strumenti, etica professionale, 49.

53 Capitolo IV

Diventare davvero vincenti! La qualità sta nelle persone

4.1. Dalle tutele “storiche” del classico *work-life balance* nelle imprese... , 55 – 4.2. ... a una concezione di *work-life integration* della nuova *Smart Enterprise*: la *ricerca* della felicità!, 57 – 4.3. Una nuova visione di *smart working!*, 60 – 4.4. Employer branding e retention (vantaggio attrattivo): la promessa di una terra *fertile*, capace di *attrarre* e *far crescere* talento, 61 – 4.5. Formazione e sviluppo (vantaggio competitivo): formazione “informale”, multilivello, future-oriented e on-demand, 63 – 4.6. Una visione “aumentata” dell’organizzazione (vantaggio organizzativo): dalla posizione alla “smart net”, dalla prestazione alla “smart performance”, dal potenziale alla “smart resource”, 66 – 4.7. Un nuovo business è possibile, 67.

71 Capitolo V

La mia idea di futuro bello

5.1. Sfide: responsabilità, sostenibilità, evoluzione, 71 – 5.2. Attori: persone, manager, organizzazioni, territori, catene di valore, 73 – 5.3. Prima Catena: responsabilità, valori, integrità, impresa sociale, economia attiva, 74 – 5.4. Seconda Catena: sostenibilità, stili di vita, capi motivatori, sensibilità, nuovi servizi, 76 – 5.5. Terza Catena: evoluzione, apprendimento continuo, capi innovatori, smart working, cittadini 4.0, 77.

79 *Next step? Smartitude*

Inseguire una visione

Il sedile di un autobus affollato. Un paio di *airpods* nelle orecchie. Un brano in sottofondo da una *playlist* di Spotify.

Così iniziano le mie mattine d'inverno, tra la gente, sulla linea n. 6 Villazzano–Trento.

Mentre l'autista si destreggia con abilità attraverso il traffico cittadino, io scorro distrattamente col dito sullo smartphone. Qualche notifica, news on-line, link ad annunci immobiliari, offerte di viaggio. Un pacchetto *all-inclusive* verso qualche meta esotica attira la mia attenzione.

Ammiro la foto paradisiaca: con la mente sono già lì, sotto l'ombrellone a sorseggiare un *mojito* in spiaggia. Chiudo gli occhi e sento il sole tropicale scaldarmi il volto.

«Avrei bisogno di viaggiare» — penso in silenzio — «di ampliare i miei orizzonti, di scoprire il mondo là fuori». La vita, in fondo, è una sola e vale la pena di essere vissuta con le nostre migliori energie. Quelle energie che troppo spesso buttiamo via, spendendole in progetti e lavori in cui nemmeno crediamo.

L'amara descrizione di quell'ordinario — e al contempo abissale — *cul de sac* della vita di un impiegato *full-time*.

Improvvisamente una voce maschile, metallica, dai megafoni annuncia la mia fermata. Fuori dal finestrino scorgo la sede della mia azienda. Spengo il display, mi alzo dal sedile, prendo la mia borsa. Anche quel sogno di fuggire lontano si spegne, assieme al display.

A volte penso che davvero — come canta Bruno Sas ne *La verità* — passo tutto il giorno a disegnare una barchetta ferma in mezzo al mare. Ma poi non mi butto mai.

E mi viene da sorridere, oggi, a ripensare alla prima facciata della mia tesi di laurea. Poche parole, che Dante mise in bocca ad

Ulisse: «Fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e canoscenza».

Quelle parole, oggi come allora, mi sembrano straordinariamente in sincronia con le esigenze dei nostri tempi, così “assetati” di uomini alimentati da una *vision*. Cosa sono, difatti, le “virtù e canoscenza” di Dante se non i presupposti di una *vision* solida, etica e proiettata al futuro?

Fatti non foste per viver come bruti, *ma per inseguire una visione*.

Quella visione, nata distrattamente su un autobus, ha dato vita a questo libro. Una visione che io chiamo “futuro bello”.

Si può cambiare l'idea di business?

Non si entra mai due volte nello stesso fiume, scriveva Eraclito.

Allo stesso modo, quando ti svegli alla mattina, indossi la camicia e con la valigetta varchi la porta di casa tua, non entri mai due volte nello stesso ufficio. Il mercato cambia, le persone cambiano, il traffico, la tecnologia, i colleghi, il valore del denaro.

È proprio in momenti “storici” come questi che, oggi più che mai, diviene essenziale scavare a fondo nel concetto di business, passare al vaglio come un moderno Leibniz gli infiniti mondi e modi di vivere che il nuovo regno del mercato 4.0 ci apre.

Per lo stesso motivo, diviene sempre più ineludibile durante le mie giornate pormi questa domanda: ma questo è davvero il migliore dei business possibili?

Una domanda forte, impervia e senza sconti, perché l'arte del domandare è la stessa del pensare. E dietro ogni pensiero, anche il più piccolo, germoglia il seme del cambiamento.

Una domanda che ridiscute un sistema culturale ed economico, che ne destabilizza i pilastri. Una domanda foriera di risposte sicuramente dure da metabolizzare per gli uomini del nostro tempo, che stringono in mano i loro smartphone convinti ancora che siano solo dei telefoni cellulari.

Proprio come i soldati e i generali degli eserciti della Prima guerra mondiale, che chiusero gli occhi di fronte all'innovazione, alle nuove *macchine della morte* — i mitragliatori — e opposero resistenza al cambiamento invece di adattarsi. E ne pagarono il prezzo.

Sono questi gli attriti generati della cosiddetta “digital transformation”, la trasformazione tecnologica e culturale che si sta compiendo esponenzialmente sotto ai nostri occhi.

Il nostro è davvero il migliore dei business possibili? Una domanda che va affrontata e presa alla lontana.

1.1. Industria 4.0: quarta rivoluzione, automazione, interconnessione, *machine-learning*

In principio era la ruota.

Fu quella la prima grande e rivoluzionaria invenzione meccanica dell'umanità, capace di plasmare e migliorare per millenni la qualità della vita, dei trasporti, dell'agricoltura e della produzione umana. Alla base di tutte le invenzioni e innovazioni della storia, come insegnano a scuola, vi era la ruota.

Poi arrivò il vapore. E cambiò tutto.

James Watt a metà del diciottesimo secolo, con la sua macchina, sostituì la forza muscolare di uomini e animali con quella instancabile del vapore. E lo fece perfezionando una tecnologia già nota nel passato. Prima di Watt le macchine a vapore erano estremamente inefficienti, sfruttavano sì e no l'1 per cento dell'energia liberata dalla combustione del carbone.

Ottimizzando quell'energia, portandola ad appena il 3 per cento, Watt pose le basi per la cosiddetta *prima* rivoluzione industriale.

Guardando con gli occhi di oggi a quegli accadimenti, ma soprattutto agli effetti che ebbero sulla civiltà (fu la trasformazione più grande e più veloce della storia dell'umanità), a quei tempi veniva inaugurata la cosiddetta "età delle macchine".

A quella grande prima rivoluzione degli albori ne seguirono altre tre, che segnarono la storia delle macchine. La *seconda* rivoluzione industriale caratterizzata dalla produzione di massa, la catena di montaggio e l'elettricità; la *terza* avviatasi con la nascita dei computer e l'automazione del lavoro.

Oggi viviamo nella cosiddetta *quarta* rivoluzione industriale, che a seguito di alcuni progressi tecnologici senza precedenti, riassunti sotto la parola *industria 4.0*, ha dato vita alle cosiddette "smart factories", le fabbriche intelligenti.

Viviamo nell'epoca delle tecnologie *smart*: al posto dei telefoni cellulari, abbiamo gli smartphone, al posto dei televisori le *smart TV*, al posto delle città le *smart cities*, al posto delle fabbriche le *smart factories*, al posto dei lavoratori iniziano ad esserci gli *smart workers*.

Proprio come Watt ottimizzò l'energia già nota del vapore, la quarta rivoluzione industriale sta oggi ottimizzando la maggior parte delle tecnologie già presenti, rendendole *smart*.

Ma cosa vuol dire esattamente *smart*?

Alla base del concetto di “*smart*” sussiste l'interconnessione tra macchine, capaci di dialogare tra loro, raccogliere ed elaborare una quantità immensa di dati, immagazzinandoli nei cosiddetti “*cloud*”, delocalizzandoli e rendendoli disponibili in ogni luogo tramite accessibilità *mobile*, ma soprattutto imparando da essi tramite algoritmi, autonomamente, senza l'ausilio dell'uomo.

Ogni volta che Google, Amazon, Spotify o Netflix suggerisce un sito, un prodotto, un brano o una serie tv, non ci sono uomini dietro a quei suggerimenti, ma potenti algoritmi di macchine pensanti e capaci di apprendere. Le cosiddette “*machine-learning*”. E ogni volta che un utente su una piattaforma e-commerce dà un voto ad un servizio o un prodotto — le fantomatiche stelline — in realtà sta alimentando quella rete di dati, codificando i propri gusti in un codice accessibile alle macchine e permettendo loro di conoscere gli esseri umani.

È questo, secondo Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, l'inizio della *seconda età delle macchine*, il passo progressivo e inevitabile della nuova rivoluzione delle macchine alle porte:

E adesso arriva la seconda età delle macchine. I computer e le altre innovazioni digitali stanno facendo per la nostra forza mentale, per la capacità di usare il nostro cervello affinché capisca e influenzi il nostro ambiente, quello che la macchina a vapore e i suoi epigoni fecero per la forza muscolare. [...] I computer hanno iniziato a diagnosticare le malattie, ad ascoltarci e a parlare con noi, e a scrivere prosa di ottima qualità, mentre i robot hanno iniziato a sfrecciare nei magazzini e a guidare automobili senza alcun aiuto o con un aiuto minimo. Le tecnologie digitali per tanti anni s'erano dimostrate ridicolmente incapaci in tutte queste attività, poi sono di colpo diventate bravissime. Com'è successo?¹

In principio era la ruota, poi arrivò il vapore e cambiò tutto. Ad un certo punto da quell'energia cominciarono a svilupparsi pensieri, dapprima semplici, capaci di seguire elementari regole, poi mol-

1. E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e tecnologia nell'era della tecnologia trionfante*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano 2017, alle pp. 14-16.

to complessi, in grado di riconoscere schemi e *pattern* al pari degli esseri umani, codificando la complessità della realtà fisica.

Ciò ci porta a tre inevitabili conclusioni.

La prima è che viviamo in un'era di incredibili progressi delle tecnologie digitali. È nostro compito alimentarli e analizzarli.

La seconda è che le trasformazioni portate dalla tecnologia digitale saranno profondamente benefiche. In primo piano spicca la sempre maggiore disponibilità di informazioni e beni digitali, dove l'abbondanza — e non la scarsità, come nel passato — è la norma. Se nel passato le informazioni erano poche e pertanto si “imparava” a trovarle (nelle biblioteche, nelle riviste scientifiche), oggi le informazioni presenti nella *infosfera* accessibile dai nostri smartphone sono pressoché infinite e la difficoltà sta piuttosto nel setacciarle e “filtrarle”, anziché reperirle.

La terza è che la digitalizzazione porterà con sé alcune questioni spinose. La digitalizzazione rapida e in via di accelerazione porterà probabilmente devastazioni economiche più che ambientali, dovute al fatto che, diventando i computer più potenti, le aziende avranno meno bisogno di certi tipi di dipendenti. È utile un paragone con la prima Rivoluzione Industriale:

Nel tempo gli inglesi e gli abitanti di altri paesi decretarono che alcuni aspetti della Rivoluzione industriale fossero inaccettabili e si attivarono per porvi fine (diedero loro una mano sia la forma democratica di governo sia il progresso tecnologico). Non esiste più il lavoro minorile in Gran Bretagna, e l'aria di Londra contiene oggi meno fumi e anidride solforosa che in qualsiasi altro periodo dalla fine del Cinquecento. Anche i problemi della Rivoluzione Digitale andranno affrontati, però prima dobbiamo capire bene quali siano. È fondamentale analizzare le probabili conseguenze negative della seconda età delle macchine e avviare un dibattito su come potremmo mitigarle. Siamo abbastanza fiduciosi che non saranno difficoltà insormontabili. Ma non si sistemeranno da sole.²

Alla luce dei fatti, torniamo dunque alla nostra domanda di partenza: è il nostro (ancora) il migliore dei business possibili?

2. Ivi, p. 19.

1.2. Mercato 4.0: tecnologico, complesso, fluido

Facciamo un passo avanti.

La cosiddetta “digital transformation”, che ora abbiamo contestualizzato, non si è limitata alle fabbriche e alle catene di produzione. Ha investito anche il mercato *tout court*, cambiandone profondamente i connotati.

Quando ci riferiamo al *mercato 4.0*, difatti, non ci limitiamo a descrivere la semplice disponibilità per le aziende di nuove tecnologie e servizi digitali. Il mercato 4.0 — e con esso il mondo intero — diventa ogni giorno più *complesso* e *fluido*.

Un concetto ampio e difficile da spiegare, che gli specialisti hanno riassunto con un acronimo: VUCA, ovvero Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity.

Guardiamo meglio.

Ogni secondo grazie all'esponenziale sviluppo delle tecnologie digitali vengono generati dalla rete trilioni di informazioni, in ogni ambito o settore: mobilità, social media, e-commerce, messaggistica istantanea, localizzazioni GPS, ricerche in browser, transazioni bancarie, presenze del personale, calcoli, ricerche, comunicazioni, ecc.

Una fitta e intricata rete di informazioni, sempre disponibili e preziose, in grado di offrire un vantaggio competitivo, rendono il mercato estremamente *volatile* e *caotico*.

Se consideriamo poi la mole gigantesca di queste informazioni sempre a disposizione per un CEO, ma che difficilmente egli potrà elaborare simultaneamente, le traiettorie previsionali di questo mercato si fanno via via più *incerte*.

Di più: ogni informazione generata ogni istante — e sono miliardi — modella il mercato rendendolo instabile e *fluido*, in continua modificazione. La complessità diviene la norma.

Le decisioni strategiche del CEO in un contesto così liquido, saturo e imprevedibile avranno esiti ed effetti difficilmente catalogabili, rendendoli così dubbi e *ambigui*.

È il nostro il migliore di business possibili? Le nostre certezze cominciano a scricchiolare.

Come le onde del mare modellano la sabbia, il mare fluido delle informazioni del mercato 4.0, modella il business dell'avvenire. E lo fa in maniera sempre più veloce, come spiega la celebre legge di Moore: «La velocità di un microcircuito, misurata ad esempio

tramite il numero di transistor per chip, raddoppia ogni 18 mesi (e quadruplica quindi ogni 4 anni)».

Qui un rapido *flashback* è necessario.

1.3. La casella 33

Correva l'anno 1965.

Quella di Moore, fondatore di Intel, fu un'osservazione empirica (e ad oggi mai smentita) riportata in una rivista scientifica³, la quale prevedeva un raddoppio esponenziale della potenza di calcolo dei calcolatori ogni anno e mezzo. Un esempio concreto lascia sbalorditi: nel maggio 1997 il processore Pentium II aveva una frequenza di 300MHz e 7,5 milioni di transistor, nel 2000 il Pentium IV registrava una frequenza di 1,5 GHz e 42 milioni di transistor.

Esattamente la progressione prevista da Moore.

Dal 1965 è passato poco più di mezzo secolo e, per chi ha dimestichezza con la progressione esponenziale, si tratta di un lasso di tempo enorme. La crescita esponenziale è mostruosamente grande e per questo inimmaginabile.

Per rendere concretamente l'idea, possiamo fare riferimento all'antico racconto del saggio inventore degli scacchi e del principe indiano, già noto nel Medioevo col nome di *Duplicatio Scaccherii*.

Un principe indiano, estasiato dinanzi all'ingegnoso gioco degli scacchi, volle ricompensare il suo inventore lasciandogli la possibilità di scegliere la propria ricompensa. L'erudito, con aria dimessa, chiese un chicco di grano per la prima casella della scacchiera, due chicchi per la seconda, quattro chicchi per la terza, e via a raddoppiare fino all'ultima casella. Stupito da tanta modestia, il Principe diede ordine affinché la richiesta del mercante venisse subito esaudita, ma ben presto si accorse dell'impossibilità di soddisfare la richiesta.

Secondo i calcoli, solo sulla trentaduesima casella (pari a 2^{32}) sarebbero stati presenti più di 2 miliardi di chicchi di riso, che sommati a quelli presenti sulle precedenti caselle equivaleva grosso modo alla produzione di tutte le risaie indiane dell'epoca. Appena un paio di caselle più avanti, ed il numero sarebbe accresciuto già ben oltre la quantità di riso producibile sull'intero pianeta terra.

3. G. MOORE, *Cramming more components onto integrated circuits*, in *Electronics*, vol. 38, n. 8, 19 aprile 1965.

Come finisce la storia? Non bene. Il principe accorgendosi di non poter esaudire la richiesta fa decapitare il saggio inventore.

Ritornando al presente, oggi sono passati cinquant'anni e, secondo i calcoli della legge di Moore, oggi ci troviamo grosso modo sulla casella numero 33.

È proprio la *duplicatio scaccherii* a render conto visivamente del “balzo in avanti” incredibile compiuto dalle tecnologie digitali a partire dal 2006. Ma soprattutto a spiegare il perché, di colpo, invenzioni ritenute da fantascienza tutte assieme sono diventate realtà. Siri, Google Cars, Intelligenze Artificiali, connessioni ultraveloci, ecc... Tutto in appena una manciata di anni. E il trend di raddoppiamento non accenna a diminuire.

Con la previsione di potenze di calcolo così sconfinite e inimmaginabili, è il nostro ancora il migliore dei business possibili?

Citando il mondo dei fumetti, da un grande potere derivano grandi responsabilità.

1.4. Lavoro 4.0: nuove competenze, nuove strategie, nuove aspettative

Addentriamoci ora nell'universo HR, fatto di persone in carne, ossa e competenze.

Con la quarta rivoluzione industriale e il proliferare dell'universo digitale, dicono gli esperti, uno *tsunami* è pronto ad investire il mondo del lavoro. E molto probabilmente hanno ragione.

Il mercato 4.0 così come l'abbiamo descritto non offre solo prodotti e servizi per le persone, ma anche il lavoro (e il salario) necessario per poterseli permettere. All'interno delle aziende sono le persone, con la loro attività e il loro lavoro, a generare valore per l'organizzazione. È questa in fondo la regola di base, ineludibile e incontrastabile, del business.

Anche noi, quando entriamo in un negozio, selezioniamo gli articoli da comprare in base alle esigenze e al loro “valore”, il quale non per forza deve essere economico o monetario. Un televisore mi può servire o non servire, costare tanto o poco, essere bello o brutto o essere semplicemente un banale sfizio da togliersi. Un mobile, una bottiglia di vino, possono perdere o prendere valore nel tempo, oppure essere una fonte di valore per le mie attività. Il valore ha mille sfaccettature.

Funziona così anche per un'azienda. Quando un'azienda entra nel cosiddetto “supermercato” del lavoro, guarda con attenzione,

seleziona i propri articoli in base al loro valore, intrinseco e generato. Una risorsa umana può costare poco e produrre poco, o costare tanto e produrre tanto. Spesso le aziende, proprio come accade per l'acquisto di un televisore, si informano on-line, consultano recensioni, si fanno un'idea del prodotto. Lo fanno, ad esempio, attraverso i social media.

La regola del business è, in fondo, proprio come la natura. Un'azienda cerca di immettere nel suo metabolismo le risorse migliori a disposizione, setacciando l'ambiente, selezionando in base ai fabbisogni, evitando le materie tossiche, nocive o improduttive. Attraverso la selezione naturale, inoltre, si libera delle proprie componenti compromesse o inefficaci.

È per questo che i due sistemi — mercato dei prodotti/servizi e mercato del lavoro — sono tra loro connessi, indivisibili: quando cambia l'uno, inevitabilmente cambia anche l'altro.

La *digital transformation* e la nuova età delle macchine pongono nuove sfide all'interno del mondo HR, così sintetizzabili:

- *Il mercato 4.0 chiede ai lavoratori nuove competenze*: secondo il World Economic Forum⁴ il 65% dei bambini da grande farà un lavoro che oggi non esiste nemmeno; secondo il Mit⁵ nei prossimi 20 anni assisteremo alla scomparsa del 50% dei lavori attuali;
- *Il mercato 4.0 chiede alle aziende nuove strategie digitali*: Secondo un'indagine italiana (Talent Garden 2018⁶) solo il 14% delle aziende ha attivato una strategia digitale chiara; negli altri casi tale strategia è totalmente assente (58%) o parziale (28%);
- *Il mercato 4.0 ha creato nuove aspettative nei lavoratori*: «I dipendenti aziendali si aspettano sempre più che i loro datori di lavoro gli facciano vivere la stessa esperienza utente di quando prenotano un taxi con Uber» (Jeanne Meister, *The Future of Work*, Forbes⁷).

4. Av.Vv., *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, gennaio 2016, p. 1.

5. C.B. FREY, M. A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, 17 settembre 2013.

6. AA.Vv., *La digital transformation e l'innovazione tecnologica delle PMI italiane nel 2018*, Talent Garden, p. 16.

7. J. MEISTER, *The employee experience is the future of work: 10 HR trends for 2017*, Forbes, 5 gennaio 2017.

Nuove competenze, nuove strategie digitali, nuove aspettative. Sono queste le coordinate per orientarsi nella tempesta digitale, prima che lo *tsunami* si abbatta.

Come possiamo contribuire noi, specialisti HR, per agevolare il cambiamento?

1.5. HRevolution: alfabetizzazione digitale, ingegnerizzazione, smart working

Procediamo con ordine.

Primo. *Il mercato 4.0 chiede ai lavoratori nuove competenze?* Noi HR dobbiamo impegnarci ad offrire alfabetizzazione digitale.

In ogni momento — a casa, in ufficio, in coda alle poste, alla fermata dell'autobus — portiamo con noi potenti strumenti *smart* che ci permettono continuamente di connetterci, leggere ed apprendere dalla cosiddetta “infosfera”.

Come scrive Donato Perillo,

il primo passo è voltare pagina, rinunciare alla formazione a sportello, on demand, usa e getta, per costruire con la comunità dei capi modalità giuste e pratiche utili di condivisione delle conoscenze. La formazione che serve all'impresa [...] non passa per i formatori di mestiere né nelle aule, ma nella moltiplicazione delle occasioni d'incontro, nei forum, nei blog, in tutto ciò che possa favorire lo sviluppo delle relazioni nella rete organizzativa.⁸

La rete ci offre innumerevoli strumenti formativi efficaci.

Una *machine learning* — ad esempio — attraverso lo standard xAPI non offre solo pacchetti formativi standard, ma monitora tutto l'insieme di micro-comportamenti durante l'interazione con i contenuti e-learning: la ricerca su Google di termini e nozioni di approfondimento, l'apertura un e-book, la visione di un video tutorial, ed altri segni di interesse o disinteresse ai contenuti. Li registra e da essi “impara”, personalizzando la formazione al singolo individuo.

Navigare attraverso questa immensa “sfera di informazioni”,

8. F.D. PERILLO, *Il risultato*, in «Persone&conoscenze», n. 125, novembre 2017, p. 12.

però, richiede abilità, competenze e *skills* tecniche. È compito delle scuole e delle aziende fornirle.

Esiste infatti una fascia di popolazione attiva scarsamente alfabetizzata digitalmente, la quale fatica anche solo a scaricare una app sul telefono o ad inviare una e-mail, e una fascia giovanissima (Z-generation) molto abile digitalmente ma che dipende ancora troppo da processi di apprendimento autonomi e passaparola.

JISC⁹ — noto provider di soluzione digitali per l'educazione e l'apprendimento nel Regno Unito — ha provato a sintetizzare i sette *essentials* dell'alfabetizzazione digitale:

- a) *Media Literacy*: la capacità di leggere criticamente e produrre creativamente contenuti di informazione professionale e accademica all'interno dei vari canali *digital*;
- b) *Digital Communication & Collaboration*: la capacità di saper partecipare attivamente in network digitali per l'apprendimento e la ricerca;
- c) *Career & Identity Management*: la capacità di gestire la propria reputazione digitale e l'identità online;
- d) *ICT literacy*: la capacità di usare e adattare agli scopi strumenti, applicazioni e servizi digitali;
- e) *Learning Skills*: saper studiare e imparare efficacemente in ambienti *technology-rich*;
- f) *Digital Scholarship*: la capacità di partecipare nelle pratiche accademiche, professionali e di ricerca che dipendono da sistemi digitali;
- g) *Information Literacy*: saper trovare, interpretare, valutare, gestire e condividere informazioni all'interno di contesti digitali.

Secondo. *Il mercato 4.0 chiede alle aziende nuove strategie digitali?* Noi HR abbiamo la responsabilità di affiancare i nostri vertici aziendali, collaborando attivamente con elementi, dati e tutto il nostro *know-how* alle strategie aziendali. In definitiva, per essere partner credibili, dobbiamo potenziare la nostra funzione, *ingegnerizzandola*.

Come affermava Deming, se non riuscite a descrivere quello che state facendo come un processo, non sapete cosa sta facendo.

9. <https://www.jisc.ac.uk>.

La nostra epoca è figlia dell'approccio analitico, quello proposto da Cartesio secondo cui è opportuno «dividere ognuna delle difficoltà sotto esame nel maggior numero di parti possibile, e per quanto fosse necessario per un'adeguata soluzione».

Nell'era della Business Analytics, per essere davvero credibili, competitivi e portare valore aggiunto alle organizzazioni, la funzione HR deve integrare alla propria visione un approccio sistemico ed analitico.

È fondamentale chiarire *cosa si fa*, per avere la consapevolezza di cosa rende speciale il proprio prodotto, ovvero le persone. È importante analizzare *come lo si fa*, per classificare e misurare il valore aggiunto realizzato e realizzabile. Ed infine è essenziale *progettare* il proprio miglioramento, a partire da queste basi.

In questa direzione, le 105 pagine della prassi di riferimento UNI 17-2016 — *Job profiles of the Human Resources division in organizations – Definition of knowledge, skill and competence requirements and operational guidelines for conformity assessment*¹⁰ — elaborate dall'Ente Nazionale di Normazione sono un ammirevole contributo ed un passo concreto.

Terzo. *Il mercato 4.0 ha creato nuove aspettative nei lavoratori?* Noi HR dobbiamo essere innovatori e portatori di benessere, poiché le vecchie logiche del lavoro, così ingessate e stantie, non dureranno a lungo.

Dobbiamo essere precursori dello tsunami digitale e potenziare il cosiddetto “smart working”, considerandolo una rivoluzione del lavoro intelligente — basato su tecnologie *smart* — e non riducendolo ad un banale telelavoro.

Se difatti fino ad oggi la grande sfida, caposaldo del welfare nelle aziende, è stata la conciliazione vita-lavoro, nell'immediato futuro emergerà una seconda esigenza di conciliazione, più grande, che fagociterà ogni altro problema: la conciliazione lavoro umano — lavoro artificiale.

Un domani probabilmente l'intelligenza artificiale rimpiazzerà l'essere umano nella gran parte di quei lavori intellettuali che oggi consideriamo “sicuri”, come il medico, l'avvocato, il notaio, l'insegnante. Lo farà meglio ed in modo più economico, proprio

10. <http://store.uni.com/catalogo/uni-pdr-17-2016>.

come avvenne durante la Prima Rivoluzione Industriale per i lavori manuali.

Sarà proprio l'integrazione *smart* nel mondo del lavoro a rappresentare la chiave di conciliazione della dicotomia, che trasformerà il concetto stesso di lavoro, fornendo tempo e liberando le vere potenzialità dell'essere umano. La rivoluzione 4.0 difatti, assieme alle sfide, ci sta offrendo anche delle armi, degli *upgrade* nuovi e potenti, per poterle affrontarle.

Di fronte a queste sfide, è il nostro il migliore dei business possibili?

1.6. Il *business* del futuro: rivoluzione del lavoro e dell'economia

Vi vorrei raccontare una storia.

Al primo anno di università, mentre alle prime armi approfondivo il pensiero personalista di Emmanuel Mounier e di Jacques Maritain per un esame, quasi per caso mi trovai a scrivere a lato di un foglio bianco questo pensiero: «C'è la necessità di un nuovo umanesimo».

La scrissi così, di getto, senza pensarci troppo: cercavo di trascrivere qualcosa di vago, un pensiero, un'immagine indefinita come un filo d'erba appena germogliato.

Quella frase voleva esprimere un'esigenza che all'epoca sentivo forte, quella del ritorno al centro dell'uomo, dei suoi bisogni, delle sue domande inesprese, dei suoi vissuti, dei suoi valori.

Allora le mie riflessioni avevano delle basi e delle esperienze diverse da quelle che ho oggi. Suonavo il pianoforte, scrivevo molto, e sui libri universitari leggevo che la modernità storicamente aveva spodestato l'uomo, detronizzandolo da quel centro dell'universo cui era sempre appartenuto.

Prima Copernico aveva tolto la Terra dal centro dell'universo. Poi Darwin aveva parificato la specie umana alle altre specie. Infine Freud aveva ridotto l'Io ad una funzione dell'apparato psichico perennemente schiacciata tra Es e Super-Io.

Era tutto vero, incontestabile. Ma d'altro canto quel «non c'è io senza un Tu» affermato da Martin Buber, che vivevo e "sentivo" così vividamente, generava una dicotomia fertile che non mi dava tregua.

Da allora, dalla genesi di quel pensiero che non mi ha mai abbandonato del tutto, sono passati più di dieci anni.