

Gabriele Baima

Nuovi modelli di management



Giappichelli

Introduzione

Gli ultimi due decenni sono stati caratterizzati da una situazione di instabilità e imprevedibilità che ha scosso il management tradizionale. Crisi, pandemia e guerre hanno costretto le imprese a rivedere i tradizionali modelli di management, prendendo in considerazione modelli più innovativi.

Il presente lavoro ha l'obiettivo di spiegare come si stia evolvendo il management e come le imprese moderne possano innovarsi partendo dal proprio modello di management.

Partiamo dal presupposto che il mondo manageriale sta cambiando in modo significativo in particolare grazie a tre *driver* di cambiamento.

Il primo *driver* è sicuramente il fattore generazionale. Stiamo parlando delle generazioni Y e Z. Si tratta di persone che non sono solo esperte di tecnologia, ma che portano con sé anche una serie di valori diversi da quelli che aveva la generazione precedente, ovvero la generazione X (o *baby boomer*). Sono generazioni che non si aspettano di rimanere in un'impresa per tutta la loro carriera. Sono inoltre molto attente alla sostenibilità, e non si limitano a soddisfare le esigenze di un gruppo ristretto di *stakeholder*, ma si prendono cura delle esigenze della società e delle future generazioni di dipendenti che verranno dopo di loro. Le aspettative e le richieste delle nuove generazioni inducono le imprese a pensare in modo diverso al loro modo di lavorare.

Il secondo *driver* è l'innovazione tecnologica. La tecnologia sta cambiando sul posto di lavoro, e il web 3.0 sta rendendo possibile la condivisione di informazioni in modi che non erano possibili nemmeno un decennio fa.

Il terzo *driver* è la globalizzazione. Questa abilità delle imprese di operare in tutto il mondo sta cambiando il modo in cui le persone lavorano. La globalizzazione porta con sé una migliore fruizione della cultura e dello scambio tra i popoli ampliandone la conoscenza. Gli ultimi cento anni sono stati dominati dalle imprese occidentali, in particolare Europa e Nord America. Cina e India invece, seppur molto influenti un millennio fa, negli ultimi cento anni non sono stati al passo con l'Occidente. Vediamo ora imprese cinesi e indiane di enorme successo che iniziano a diventare molto più visibili e presenti sulla

scena mondiale. Questi nuovi player globali si stanno affacciando sul mondo del business con approcci diversi e certamente con costi inferiori, e stanno costringendo molte imprese tradizionali a rivalutare il loro modo di lavorare.

La tematica è quindi molto rilevante ed attuale perché come abbiamo appena visto lo scenario di riferimento sta cambiando ed è in continua trasformazione. Al fine di affrontare meglio l'argomento quindi, il libro è stato suddiviso in nove capitoli.

Nel primo capitolo vengono analizzati i tre *driver* sopra citati, nell'ottica di spiegare come spingano le imprese tradizionali a innovare il proprio modello di management per rimanere competitivi nel lungo periodo. I modelli tradizionali, infatti, non sono più sufficienti poiché, quando l'ambiente non è più stabile e prevedibile, è necessario inserire nuove pratiche di lavoro.

Come devono quindi comportarsi i manager del futuro di fronte a questi cambiamenti? Nel capitolo 2 vengono analizzati il ruolo del manager e del leader, soffermandosi su similitudini e differenze. In un modello di management tradizionale i manager sono paragonati a degli ingranaggi all'interno del sistema aziendale, con una prevalenza della figura del leader. Ma se si vuole mettere in atto una trasformazione di questi modelli tradizionali, il manager deve diventare un leader per poter affrontare al meglio queste situazioni di incertezza. Nel capitolo 2, quindi, si analizza il ruolo del manager e come questa figura si è evoluta dal dopoguerra ai giorni nostri.

Le imprese odierne, per sopravvivere ad un ambiente molto dinamico, devono diventare più agili, più innovative e devono adattarsi più rapidamente al mondo che cambia. Devono inoltre trovare il modo di motivare sempre di più i propri dipendenti, soprattutto quelli appartenenti alle nuove generazioni. Infine, devono definire gli obiettivi in modi più creativi.

L'insieme di questi elementi fornisce un quadro di riferimento per ripensare i tradizionali modelli di management. Nel capitolo 3, quindi, viene definito il quadro concettuale del modello di management che viene scomposto nelle sue quattro dimensioni, successivamente analizzate singolarmente nei capitoli 4, 5, 6 e 7.

Per ogni dimensione vengono analizzati i principi di management tradizionali che hanno caratterizzato le imprese negli ultimi 50 anni. Infatti, le imprese tradizionali prendono decisioni attraverso la gerarchia aziendale, ovvero dall'alto verso il basso. Coordinano le attività attraverso la burocrazia, attraverso regole e procedure standardizzate. Motivano i dipendenti attraverso i cosiddetti fattori estrinseci. Infine, fissano gli obiettivi attraverso un principio che potremmo definire allineamento. Significa che l'impresa fissa innanzitutto un obiettivo finanziario da raggiungere in 2-5 anni. Successivamente, attraverso un processo di allineamento di tutte le diverse parti dell'impresa, vengono

definitivi obiettivi specifici da raggiungere, al fine di raggiungere l'obiettivo generale più elevato. Con l'allineamento si lavora a partire da una sorta di obiettivo finanziario.

Burocrazia, gerarchia, allineamento e motivazione estrinseca caratterizzano il tradizionale modello di management adottato dalla maggior parte delle imprese. Nel libro analizzeremo come ogni dimensione del modello di management si stia evolvendo verso principi più innovativi. In particolare, spiegheremo come gestire la transizione da un principio all'altro.

Nel capitolo 8, invece, vedremo concretamente come le imprese possano mettere in atto un processo di innovazione del modello di management, anche grazie all'aiuto delle cosiddette imprese *outlier*, ovvero quelle imprese che hanno adottato per prime stili di management inusuali.

Nell'ultimo capitolo analizzeremo due casi molto particolari di modelli di management di successo, ovvero Netflix e Cucinelli. Il loro modello è stato scomposto per ogni dimensione e sono state prese in considerazione tutte le pratiche innovative messe in atto dalle due imprese di successo.

Come abbiamo accennato, sono presenti evidenti segni di cambiamento nel mondo manageriale, ma se si guarda alle imprese odierne, molte di esse utilizzano ancora il modello tradizionale gerarchico e burocratico. È evidente che siamo alla vigilia di una rivoluzione, di un mondo nuovo e coraggioso, ma per mettere in atto questa rivoluzione le imprese devono uscire dagli schemi tradizionali e innovarsi. L'innovazione del modello di management significa anche un nuovo modo di lavorare. Il futuro del lavoro si prospetta in realtà molto diverso da quello attuale e la tecnologia in particolare trasformerà radicalmente il posto di lavoro.

Il presente lavoro vuole, quindi, mettere in luce il processo di trasformazione ed essere un aiuto sia per le imprese che vogliono tentare di innovare il proprio modello di management, sia per i manager che desiderano gestire le imprese del futuro.

Capitolo 1

Fattori di cambiamento nelle imprese moderne

L'evoluzione tecnologica ha reso possibili cambiamenti che fino a qualche decennio fa non sembravano possibili. La digitalizzazione, in particolare, è intervenuta in molti campi della nostra vita, modificando profondamente il nostro modo di relazionarci con gli altri e semplificando molti aspetti della nostra quotidianità.

Anche il mondo del lavoro, nonché i processi organizzativi aziendali, sono stati investiti da un profondo mutamento: maggior utilizzo dello *smart working* e attenzione più intensa alle *soft skill* dei diversi dipendenti.

Anche grazie alla globalizzazione, le imprese di tutto il mondo hanno avuto l'opportunità di sperimentare un nuovo modo di interagire, sempre più interconnesso.

Come sottolinea Kotter, professore di Leadership presso l'Harvard Business School, "leader efficaci aiutano gli altri a comprendere la necessità del cambiamento e ad accettare una visione comune del risultato desiderato"¹. È possibile dunque comprendere quanto la digitalizzazione e la globalizzazione siano agenti di cambiamento non più trascurabili da un'impresa che vuole mantenersi competitiva e che è desiderosa di migliorare le sue performance.

In aggiunta a questi due elementi, *digital transformation* e globalizzazione, un altro driver di cambiamento è il fattore generazionale. Bisogna infatti valutare come i cambiamenti generazionali abbiano influito o meno rispetto ai diversi mutamenti nel mondo del lavoro.

1.1. Generazioni a confronto

Come definisce il vocabolario Treccani, con il termine generazione si intende "l'insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età; talvolta, più

¹ Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

genericamente, tutte le persone, anche di differente età, che vivono nello spazio di tempo di cui si parla”².

Convenzionalmente un intervallo generazionale ha una durata di circa 20 anni, i quali rappresentano il tempo medio che intercorre tra la nascita di un individuo e la nascita dei figli dello stesso.

Si sono affrontati numerosi dibattiti sull’esistenza o meno di differenze e similarità tra i diversi intervalli generazionali, sia in ambito economico-lavorativo che socio-culturale. Le similarità all’interno della stessa generazione, e di conseguenza le differenze tra generazioni diverse, nascono dal legame concreto che si crea tra i membri di una stessa generazione; infatti, non esisterebbero le generazioni se non ci fossero una relazione e un’interazione sociale nel corso della vita di ciascuno. In sostanza, le differenze generazionali, nei valori, nelle aspettative e negli atteggiamenti, sono la conseguenza di processi sociali, economici e politici.

In un ambiente lavorativo, quindi, gli atteggiamenti, i comportamenti e le decisioni delle risorse umane presenti da poco tempo in azienda sono diversi da quelli delle generazioni precedenti, a causa degli eventi che una determinata generazione ha affrontato rispetto all’altra, e viceversa.

In questo capitolo andremo a confrontare la visione lavorativa di tre generazioni:

- generazione X, o *baby boomer*, nati tra il 1961 e il 1981;
- generazione Y, o *millennial*, nati tra il 1982 e il 1995;
- generazione Z, nati tra il 1995-2010.

Generazione X

Tabella 1. – **Caratteristiche generazione X**

GENERAZIONE X	
PERIODO DI NASCITA	1961-1981
EVENTI PRINCIPALI NEL MONDO OCCIDENTALE	Guerra del golfo, caduta del muro di Berlino.
CARATTERISTICHE GENERALI	Autonomia, elasticità, sfiducia verso le autorità, indipendenza, competenza tecnologica.
INVENZIONE SIMBOLO	Telefono cellulare

Fonte: Bombelli (2013)³.

² <https://www.treccani.it/vocabolario/generazione/>.

³ Bombelli, M.C. (2013). *Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*. Guerini e Associati.

La generazione X comprende coloro che sono nati tra il 1961 e il 1981. Oggi è il segmento più numeroso dell'attuale popolazione italiana e conta poco più di 14,3 milioni di persone. L'espressione "X" è ripresa dal celebre romanzo "Generazione x" di Douglas Coupland che nel 1991 ha dato un'identità ben definita a questa generazione.

L'Italia, negli anni Ottanta, stava vivendo un periodo di crescita, sviluppo e consumismo in cui ha cominciato ad acquisire valore nelle economie mondiali. Questo periodo storico in Italia ha contribuito ad influenzare anche gli aspetti personali degli individui.

La generazione X è infatti composta da persone indipendenti, individualiste e competitive. Anche per questo motivo vengono definiti *workaholic*, in quanto il lavoro rappresenta uno strumento per il raggiungimento dell'indipendenza e della propria affermazione, al punto tale di diventare il fulcro e il centro della vita dei membri di questa generazione.

Avendo fatto il loro ingresso nel mondo del lavoro in un periodo di grande crescita economica hanno riposto molta fiducia nelle imprese e sono orientati quindi verso una carriera verticale.

Ciò significa che la maggior parte dei membri della generazione X sono, oggi, imprenditori? No, tale propensione all'imprenditorialità andrebbe letta in senso figurato, ovvero come la capacità di creare nuovi *pattern* di carriera versatili e inediti.

In ottica lavorativa, la generazione X è descritta come tra le più competenti, efficienti e con un'etica forte. Anche al di fuori dell'ambito lavorativo, gli individui della generazione X sembrerebbero quelli che conducono una vita più felice⁴.

La generazione X, però, è anche una generazione oppressa tra altre due. Da una parte vi sono i *baby boomer*, ancora operativi nelle imprese a causa del progressivo innalzamento dell'età pensionabile, e dall'altra vi è la generazione successiva, con un orientamento molto più in linea con le caratteristiche richieste dall'economia globale. È una generazione di mezzo, che non ha mai veramente avuto modo di dimostrare il proprio potenziale, ed è proprio per questa sua posizione che gli individui della generazione X vengono chiamati anche *transitional* (in transizione), collocati appunto tra i *baby boomer* e i *millennial*.

⁴ Capeci, F. (2020). *Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare*. FrancoAngeli.

Generazione Y

Tabella 2. – Caratteristiche generazione Y

GENERAZIONE Y	
PERIODO DI NASCITA	1982-1995
EVENTI PRINCIPALI NEL MONDO OCCIDENTALE	11 settembre, scandali aziendali (Enron, Parmalat), guerra in Iraq e Afghanistan, crisi finanziaria del 2008.
CARATTERISTICHE GENERALI	Coscienza civile, alfabetizzazione digitale, apprezzamento della diversità, capacità multitasking, competenza tecnologica.
INVENZIONE SIMBOLO	Google e Facebook.

Fonte: Rielaborazione personale da Bombelli (2013)⁵.

La generazione Y, dei *millennial* o dei nativi digitali, comprende gli adulti nati tra il 1982 e il 1995, noti per avere uno stile di vita ambizioso e idealista, nonché una concezione della vita mondana.

Grazie all'innovazione tecnologica, la generazione Y è composta da individui che amano sperimentare, apprezzano la diversità e sono orientati verso il team work. Tendono ad essere individui con atteggiamenti *multitasking* e sono estremamente flessibili.

Uno dei valori fondamentali di questo gruppo generazionale è il *work-life balance*: si presta, al contrario della generazione precedente, molta attenzione all'equilibrio fra il tempo dedicato al lavoro e quello destinato agli altri aspetti della vita quali ad esempio la famiglia e i rapporti sociali.

I *millennial* stanno dando forma al mondo del lavoro, dal quale vengono altresì plasmati. Stanno ridefinendo il rapporto tra datore di lavoro e dipendente. Discendenti dei genitori i cui posti di lavoro sono diventati sempre meno sicuri negli anni Settanta, Ottanta e Novanta, sono entrati sul mercato del lavoro durante una recessione globale caratterizzata da livelli record di disoccupazione giovanile, cicli economici in rapido mutamento e domanda crescente di nuove abilità per le quali si sono spesso sentiti dire che non dispongono del livello di istruzione necessario. Nonostante questa premessa poco positiva, i *millennial* vedono davanti a sé la possibilità di costruire una carriera di successo, certamente lavorando più a lungo e più duramente rispetto alle generazioni precedenti.

⁵ Bombelli, M.C. (2013). *Generazioni in azienda: se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*. Guerini e Associati.

Per i *millennial* il lavoro deve essere soddisfacente, ma soprattutto essi guardano i valori che le imprese sostengono, prestando attenzione ai diversi obiettivi e non solo a quelli economici. Un'indagine condotta da Deloitte⁶ segnala livelli di soddisfazione più elevati tra coloro che lavorano in imprese che privilegiano lavori creativi, con una cultura aziendale inclusiva ed aperta a nuove idee e un modello di comunicazione aperto.

Dunque riconoscimento e affermazione sono importanti. Metà degli individui di questa generazione si dichiara, infatti, pronto a lasciare il lavoro attuale a causa della mancanza di apprezzamento. I datori di lavoro possono risolvere questo aspetto rendendosi disponibili a mantenere un approccio proattivo: trovare nuovi canali che incoraggino il riconoscimento e la condivisione da parte di manager e colleghi costituisce un modo poco costoso ed efficace per favorire l'impegno delle persone a svolgere i propri ruoli.

Generazione Z

Tabella 3. – **Caratteristiche generazione Z**

GENERAZIONE Z	
PERIODO DI NASCITA	1995-2010
EVENTI PRINCIPALI NEL MONDO OCCIDENTALE	Grande recessione, Covid-19, Guerra Ucraina-Russia
CARATTERISTICHE GENERALI	Nativi digitali, generazione dei social media, sostenibilità, capacità di adattarsi, benessere psico-fisico.
INVENZIONE SIMBOLO	Instagram e TikTok.

Fonte: Rielaborazione personale da Bombelli (2013)⁷.

Per i giovanissimi il lavoro è soprattutto “uno strumento per procurare reddito”, ma anche un “luogo di impegno personale e autorealizzazione”. Il lavoro deve essere in linea con le proprie passioni, interessi e opportunità di carriera. Si tratta di aspettative che possono anche non concretizzarsi nel lavoro, per questo gli individui di tale generazione sono anche facilmente esposti a demotivazione se non trovano i giusti stimoli e valorizzazione.

⁶ Indagine Deloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leader*, New York (tratto da: Richini P., *Millennial, come uomini e donne possono creare nuova cultura HR. Sviluppo e Organizzazione*, n. 279, 2017).

⁷ Bombelli, M.C. (2013). *Generazioni in azienda: se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*. Guerini e Associati.

Questa generazione è cresciuta in una situazione non molto favorevole, ma anzi di piena difficoltà. La crisi del 2008, che inizialmente si pensava fosse solo passeggera, si è rivelata poi una circostanza complessa da affrontare, nella quale le famiglie sono state costrette a vivere in una situazione di difficoltà economica. Gli individui di questa generazione, quindi, sono cresciuti con una visione del futuro incerta caratterizzata da aspettative altrettanto insicure o comunque non ci si aspettava che fosse prospero come in passato lo era stato per i loro genitori o i nonni.

Questi contesti storici hanno portato gli zeta ad essere coscienti e ad impegnarsi per sé stessi e per gli altri.

La generazione Z pone anche molta attenzione alla problematica ambientale. Caratterizzata dalla concretezza, la generazione Z è molto attiva per la costruzione di un mondo migliore: i giovani sono infatti preoccupati per le sorti del mondo in cui vivono e per il mondo che lasceranno alle generazioni future. Diversi movimenti degli ultimi anni sono guidati da attivisti di giovane età che sono riusciti a coinvolgere la maggior parte dei loro coetanei. I giovani, quindi, pretendono la stessa attenzione per l'ambiente dalle imprese in cui andranno a lavorare⁸.

Perno fondamentale della generazione Z risulta essere la tecnologia ("generazione 2.0"). La rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo è solo agli inizi e non sappiamo quali risvolti potrà avere in ambito lavorativo. Tecnologie come realtà virtuale, realtà aumentata e metaverso stanno ribaltando i paradigmi tradizionali. L'unica certezza è che le giovani generazioni stanno vivendo a pieno questa condizione e hanno dimostrato di saperla padroneggiare con destrezza.

Dunque, è facile intuire come questa generazione non guarda favorevolmente imprese poco flessibili, ritenendo che siano improduttive e incapaci di valorizzare i lavoratori. Gli appartenenti a questa generazione sono quindi meno rispettosi delle regole rispetto alle generazioni precedenti, ma più propensi al cambiamento, in un'ottica di *problem solving*.

Gli zeta devono, quindi, prepararsi e incrementare conoscenze e competenze per essere al passo con tale evoluzione. Ma non basta: devono essere pronti a guidare il cambiamento. Quest'ultimo aspetto risulta di fondamentale importanza per questa generazione più che per le altre, in quanto è una generazione destinata a vivere oltre i 90 anni e quindi probabilmente si prolungherà anche la loro permanenza nel mondo del lavoro, costringendoli così ad affrontare differenti scenari nell'arco della loro vita lavorativa.

⁸ Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3), pp. 90-106.

Certamente i cambiamenti generazionali sono uno degli elementi fondamentali che hanno reso l'attuale ambiente lavorativo così diverso rispetto al passato, ma a questo dobbiamo aggiungere altri due fattori: *digital transformation* e globalizzazione. Quest'ultimi sono elementi che hanno modificato sostanzialmente il mondo del lavoro.

Da un lato la tecnologia ha permesso di migliorare e semplificare diversi aspetti lavorativi, dall'altro lato, grazie alla globalizzazione, si sono create imprese multiculturali e con elementi del team provenienti da diverse parti del mondo.

Questi due fattori verranno analizzati nel paragrafo successivo.

1.2. L'innovazione tecnologica e la globalizzazione come fattori che rendono mutevole il lavoro

Negli ultimi 10/15 anni siamo stati testimoni di un significativo cambio di riferimento nei nostri comportamenti. Sicuramente il progresso tecnologico, l'evoluzione delle esigenze dei clienti e la nuova concorrenza influenzano le dinamiche aziendali, ma non solo. Si tratta di un cambiamento nei comportamenti della vita quotidiana di ciascun individuo della società.

Questo nuovo nostro comportamento non riguarda solamente le nuove generazioni, ma è una tendenza trasversale che abbraccia diverse fasce di età e aree geografiche in tutto il mondo e non solo a livello personale.

Queste nuove logiche sono entrate anche nelle imprese: intelligenza artificiale (IA), realtà virtuale, applicazioni di video call, sistemi di CRM, piattaforme collaborative sono solo alcuni esempi di come la tecnologia ha contribuito a cambiare anche la sfera professionale, modificando il modo in cui le persone lavorano e quello che si aspettano dalle imprese.

Molti lavori oggi e molti altri nel prossimo futuro richiederanno competenze specifiche che combinano abilità tecnologiche, capacità di risoluzione dei problemi e pensiero critico, con competenze trasversali quali la perseveranza, la collaborazione e l'empatia⁹.

⁹ Banca Mondiale (2019). *Rapporto sullo sviluppo mondiale 2019: Cambiamenti nel mondo del lavoro*. Washington.

1.2.1. *Digital transformation*

Una delle tendenze chiave che possiamo definire come “fattore di cambiamento” nel mondo del lavoro è la *digital transformation*.

Il cambiamento più significativo nel mondo del lavoro coincide con l'avvento del *cloud* e delle piattaforme collaborative che hanno migliorato operatività, efficienza ed efficacia. Utilizzare una piattaforma per comunicare può aiutare a rendere più efficienti i diversi processi di comunicazione, interni ed esterni all'impresa.

Questi sistemi non solo hanno reso più semplice la vita alle persone, facilitandone la comunicazione e collaborazione, ma hanno radicalmente cambiato i processi di introduzione delle nuove tecnologie all'interno delle imprese, azzerando i tempi di implementazione ed aggiornamento.

Per anni, molti lavoratori si sono preoccupati della tecnologia, in particolare dell'automazione e dell'IA che avrebbe potuto rendere il loro lavoro obsoleto. Ora, invece, l'intelligenza artificiale viene sempre di più recepita come un assistente e non come un sostituto.

Sono diversi gli aspetti del lavoro che possono migliorare proprio grazie l'innovazione tecnologica:

- la pianificazione del team;
- l'inserimento di nuovi compagni in squadre;
- l'automazione delle attività ripetitive;
- la fornitura di aggiornamenti delle attività in tempo reale;
- la gestione dei molteplici dati (*business analytics*).

Inoltre, l'uso sempre più intensivo della tecnologia in ambito manageriale è uno dei fattori che potrebbero aiutare a ridurre lo stress legato al lavoro, se utilizzata come supporto alla salute mentale e al benessere.

In tutti i settori, la tecnologia sta aiutando i lavoratori ad adattarsi ad un panorama di lavoro in rapida evoluzione. Ad esempio, gli operatori sanitari stanno prenotando visite e consultazioni virtuali; invece, nel settore manifatturiero e automobilistico si stanno utilizzando sempre più nuovi strumenti per connettersi con altre imprese e colleghi.

Dunque, seppur in alcuni settori si temono le eventuali conseguenze che la tecnologia potrà avere sull'occupazione, tale allarmismo pare ingiustificato. Infatti, attraverso l'innovazione tecnologica si generano nuovi settori, lavori e aree di competenza.

Tra gli effetti della tecnologia, c'è anche una maggiore domanda di competenze cognitive, che attraverso i nuovi mercati delle piattaforme digitali rag-

giunge un numero maggiore di lavoratori. Per sfruttare le opportunità economiche offerte dalla digitalizzazione, è prioritario investire in capitale umano.

Tre sono le competenze più richieste dai mercati del lavoro: competenze cognitive avanzate come la risoluzione di problemi, competenze socio-comportamentali come il lavoro di squadra, e una combinazione di competenze, quali il ragionamento logico e l'autoefficacia, che rendono il lavoratore versatile.

Il processo di trasformazione digitale può essere sintetizzato attraverso 5 fasi:

1. *Business alignment*: allineare gli *executive* e il senior management sugli obiettivi del processo di *digital transformation* che l'impresa sta attuando; vi è la necessità di una profonda e condivisa comprensione degli obiettivi del nuovo progetto e sugli impatti di quest'ultimo.
2. Gestione della comunicazione: la trasformazione digitale deve essere comunicata nei termini giusti, con una forte leadership, gestendo e superando le resistenze culturali; con una buona comunicazione i dipendenti beneficeranno delle corrette informazioni sulle tempistiche e sulle modalità di come avverrà il cambiamento.
3. Performance e misurazione: translazione della strategia dell'impresa in obiettivi misurabili; il top management deve definire in modo chiaro e oggettivo le metriche di misurazione della performance che si andranno ad adottare e ipotizzare il successo del progetto.
4. Formazione: è compito dell'impresa rimuovere tutti gli ostacoli che possono creare difficoltà al percorso di formazione, il quale deve essere eseguito attraverso metodi didattici consoni, sia lezioni (*learning by absorbing*) sia esercitazioni (*learning by doing*).
5. Supporto post-produzione: fornire supporto di conoscenza sia a breve termine che a lungo termine; l'obiettivo è raggiungere sostanziali benefici e risultati ed assicurare l'integrazione dei cambiamenti nel lungo periodo.

Le imprese che vogliono migliorare il loro processo di trasformazione digitale sicuramente devono concentrarsi su tre fattori:

- **Ambiente**: quale tipo di ambiente stimola l'innovazione? Ad oggi l'ambiente lavorativo migliore è quello che basa il proprio approccio alla condivisione delle idee, attraverso uffici "open", per favorire l'incontro tra i diversi aspetti funzionali, e attraverso la composizione più eterogenea possibile dei team.
- **Cultura organizzativa**: le imprese devono concentrarsi nel creare una cultura aziendale basata sulla collaborazione, ma con responsabilità individuali; tolleranza per i fallimenti, ma non per l'incompetenza; volontà di spe-

rimentare, ma disciplinata, ovvero bisogna capire quando un progetto deve essere abbandonato perché non proficuo.

- **Approccio:** l'approccio migliore da utilizzare è quello del modello aperto, ovvero *bottom-up*, abbandonando il vecchio modello *top-down*.

Questo processo di digitalizzazione impatta anche sul profilo del manager, sia dal punto di vista delle sue conoscenze, sia dal punto di vista delle sue competenze. Stanno nascendo nuove figure manageriali volte a gestire questo cambiamento tecnologico, che sta avendo dei risvolti importanti sulla nostra società. Stiamo assistendo, infatti, alla nascita di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi, di consumo e a nuovi modelli di business. In altre parole, le imprese stanno affrontando la trasformazione digitale coscienti che questa rappresenta una sfida soprattutto strategica e non solo tecnologica.

Un elemento chiave di questa trasformazione sono i “dati”, oggi sempre più considerati un asset strategico e la nuova “materia prima”. La sfida per i manager consiste nel riuscire a tradurre i dati, sempre più numerosi, complessi e spesso non strutturati, in informazione di valore. La sfida, invece, per il mondo dell'istruzione è quella di riflettere su come adattare i contenuti e i percorsi didattici al fine di fornire strumenti necessari per affrontare il futuro con coscienza e competenza.

La maggior parte dei settori economici si trova coinvolta in una rivoluzione tecnologica che sta cambiando la natura del lavoro. Dunque, a prescindere dai risvolti futuri, investire in capitale umano rimane una scelta vincente perché preparerà al meglio le future generazioni ad affrontare il domani.

1.2.2. Globalizzazione

Un secondo “fattore di cambiamento” del mondo del lavoro è la globalizzazione.

Per globalizzazione si intende un processo di integrazione internazionale di interdipendenze economiche, sociali, politiche e tecnologiche che sorge dallo scambio di prospettive, prodotti, idee e altri aspetti culturali che tendono a unificare il commercio, le culture, i costumi e il pensiero.

Semplificando, la globalizzazione è l'abilità di generare business in tutto il mondo aprendo uffici ovunque e distribuendo prodotti su diversi mercati, senza vincoli di trasporto o barriere comunicative o monetarie.

La collocazione degli uffici di una stessa impresa in diverse parti del mondo ha comportato degli effetti diretti sul lavoro del personale, come, per esempio, la formazione di team internazionali connettendo i diversi membri attra-

verso metodi di videoconferenza e dispositivi simili. I team internazionali, per alcuni, sono considerati la chiave del successo dell'economia globale: infatti, così facendo, le imprese riescono a riunire i migliori talenti delle diverse aree geografiche con i migliori collaboratori interni, per combinare conoscenze estere con conoscenze locali.

La creazione di gruppi internazionali e diversificati infatti “consente di integrare prospettive più ampie durante il *brainstorming*, la risoluzione dei problemi e lo sviluppo di nuove idee nel mondo degli affari”¹⁰.

In poche parole, questa abilità delle imprese di operare in tutto il mondo sta cambiando il modo in cui le persone lavorano.

Sicuramente l'accesso globale all'informazione e al sapere in generale è vantaggioso per tutti quei paesi che fino ad ora non vi hanno avuto accesso. Questo porta con sé una migliore fruizione della cultura e dello scambio tra i popoli ampliandone la conoscenza attraverso diversi mezzi.

Dall'altra però, il mondo globalizzato porta delle conseguenze che non tutti ritengono positive come il confine sempre più labile tra culture diverse che andranno man mano a fondersi in una unica cultura dettata dal mercato, perdendo la propria individualità, storia e bellezza¹¹.

La globalizzazione dell'economia porta le imprese a ridisegnarsi in termini di miglioramento di efficacia, efficienza ed economicità; il nuovo capitalismo globale tende ora a ridurre i costi del lavoro, ad esempio liberandosi della quasi totalità dei lavoratori dipendenti a favore di prestazioni lavorative “flessibili” a tempo determinato, a tempo parziale o di carattere interinale, che consentono alle imprese notevoli risparmi.

Una delle conseguenze più importanti della globalizzazione è la delocalizzazione, ovvero la tendenza di molte imprese a trasferire particolari segmenti della loro attività produttiva in paesi diversi da quello di origine, a seguito di condizioni economicamente più vantaggiose che consentono maggiori profitti.

Di questa tendenza possiamo sottolineare effetti positivi ed effetti negativi. Nel primo caso, tramite la delocalizzazione è stata creata una rete trasversale dei sistemi produttivi e ciò ha permesso la diminuzione dei costi di produzione e dunque una maggior competitività nel mercato.

Tra gli effetti negativi elenchiamo: minor prospettive occupazionali nel paese d'origine, in quanto con lo spostamento della sede produttiva vengono

¹⁰ Forbes, “8 Reasons Why Diversity And Inclusion Are Essential To Business Success”: <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-essential-to-business-success/?sh=740b55981824>.

¹¹ <http://www.euroguidance.it/globalizzazione-come-cambiato-il-mondo-del-lavoro/>.

sottratti posti di lavoro, ed inoltre, si obbligano i lavoratori del “paese di arrivo” ad accettare contratti lavorativi senza tutele o ad accettare condizioni di lavoro estreme.

In generale l’effetto principale della globalizzazione sulla percezione che gli individui hanno di sé stessi e della propria vita è un sentimento di interdipendenza globale: esso rafforza il senso di responsabilità verso la collettività e al contempo genera un senso di smarrimento e precarietà.

Come, dunque, creare il miglior ambiente di lavoro in un mondo in continua evoluzione?

Ecco sei semplici ingredienti:

1. Lasciare che le persone siano sé stesse: in questo modo si viene a creare un ambiente e una cultura aziendale dove si incentiva la comunicazione della propria identità, rispettando personalità e attitudini altrui.
2. Liberare il flusso di informazioni: l’impresa ideale non inganna, ostacola o raggira i suoi collaboratori, ma rispetta il loro bisogno di essere informati, si concentra sull’onestà e per questo investe in modo significativo nella comunicazione interna anche se questa può essere complicata.
3. Mettere in evidenza la forza delle persone, incoraggiando la collaborazione e la creatività, riconfermando gli incarichi ai collaboratori, offrendo formazione e costruendo brand che fanno sentire le persone orgogliose di essere parte della squadra.
4. Il valore non è solo quello azionario, ma è importante creare e mantenere un forte legame tra valori personali e organizzativi, senza porre come unico obiettivo il guadagno o il profitto.
5. Mostrare il senso del lavoro quotidiano: un radicale cambio di prospettive per il management deve “installare” una gran quantità di fiducia nei dipendenti.
6. Avere regole chiare in cui le persone possono credere: anche se le imprese diventano sempre più orizzontali e gli ordini gerarchici sembrano scomparire il senso di rispetto per l’autorità morale e per i valori aziendali è cruciale se si vogliono costruire progetti solidi e di successo.

Nonostante i cambiamenti portati dalle nuove tecnologie e dal cambiamento generazionale resta importante una sfida: far sentire le persone realizzate in quello che fanno, perché senza di esse un’impresa non può esistere. Quindi, l’ambiente lavorativo ideale è quello in cui le imprese sono molto chiare e trasparenti nelle loro azioni, sono capaci di restare fedeli ai propri valori e diffidano delle mode passeggere che popolano spesso il “mondo corporate”.

1.3. Come saranno le imprese del futuro?

Alla luce di ciò che abbiamo appena visto, il mondo del lavoro sta subendo, o sta attuando, una trasformazione fondamentale, che implica anche un cambiamento nelle modalità di lavoro degli individui.

L'automazione e le "macchine pensanti" stanno sostituendo i compiti umani, cambiando le competenze che le imprese ricercano nelle generazioni lavorative future.

Ma, quindi, come sarà il futuro?

Prevarrà il "prima io" o le imprese lavoreranno insieme attraverso un senso di responsabilità collettiva? Riuscirà il governo a bilanciare un'economia forte con gli interessi della popolazione? La tecnologia digitale segnerà la fine delle grandi imprese? Le azioni del governo saranno utili ad incentivare le imprese più grandi o ad incoraggiare le piccole imprese e le start-up?

Proviamo a rispondere a queste domande attraverso l'esame di cinque scenari possibili per il 2030¹².

Il primo scenario fa riferimento alle "regole dell'innovazione"; è un incubatore perfetto per l'innovazione, con le imprese e gli individui che gareggiano per offrire ai consumatori ciò che vogliono.

Secondo questo scenario la trasformazione digitale conduce alla trasformazione della forza lavoro: passare da un vecchio modello di disuguaglianza nell'utilizzo delle tecnologie a un nuovo modello in cui l'uso del digitale crea nuove opportunità.

In tale maniera, la forza lavoro si integra con la tecnologia, senza esserne sostituita. Dunque, questo scenario incoraggia le imprese a coinvolgere i diversi collaboratori nell'automazione, non ad alienarla. Solo così può essere creata l'industria 4.0.

Per quanto riguarda il secondo scenario, ci sarà una prevalenza delle imprese *corporate*; le imprese diventeranno sempre più grandi e domineranno l'economia con grande sfoggio di capitalismo.

Le grandi imprese vedono le loro dimensioni e la loro influenza come il modo migliore per proteggere i loro margini di profitto da un'intensa concorrenza da parte dei loro pari o dei nuovi competitor che partecipano con aggressività al mercato.

In questo scenario, si prevede la presenza di colossi con grandissimo potere di mercato che ricercheranno e tratteranno le risorse migliori.

¹²Brown, J. et al. (2017). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. London: PWC.