

● K A N S O ●

**SCENARI FUTURI: rischi e opportunità
per la competitività delle imprese**

Andrea Granelli

24 maggio 2024

Saluti

RAFFAELE CALABRÒ, *Presidente IPE*

NICOLA SCAFURO, *Direttore generale IPE e IPE Business School*

Introduzione

ANTONIO RICCIARDI, *Presidente IPE Business School*

Relazioni

COSIMO ACCOTO, *Tech Philosopher, Research Affiliate & Fellow (MIT Boston)*

MAURIZIO DONATO, *Senior Partner McKinsey*

ANDREA GRANELLI, *Founder Kanso*

PAOLO GUIDA, *Responsabile Retail del Research Department di Intesa Sanpaolo*

IVAN LOSIO, *Partner EY e Italian Financial Accounting Advisory Services Leader*

ALICE TAGLIABUE, *Market Insights Manager Trade Marketing Coca Cola HBC Italia*

Bio di Andrea Granelli

Andrea Granelli, nato nel 1960, dopo la maturità classica, si laurea con lode in informatica e completa gli studi con un diploma post-universitario in psichiatria e un Executive MBA in McKinsey.

Appassionato di leadership, sviluppo del talento e innovazione, si occupa spesso dei rapporti fra nuove tecnologie e scienze umane e combatte i lati oscuri del digitale

È oggi presidente di KANSO, società di consulenza che si occupa di innovazione e change management. Da diversi anni lavora su temi legati all'innovazione: inizia come ricercatore al CNR e lavora per diverse aziende (CESI, Montedison, Fimedit, McKinsey). Nel 1996 entra in Telecom Italia dove fonda tin.it - facendone per molti anni l'amministratore delegato - e poi diventa CEO della ricerca e del Venture Capital del gruppo (Tilab).

È stato membro del Comitato di valutazione del CNR, del Consiglio Nazionale del WWF, direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy e presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.

Scrive periodicamente di innovazione su libri, quotidiani e riviste, con particolare attenzione alla rivoluzione digitale e ai suoi molteplici risvolti (anche quelli problematici). Ha inoltre curato la voce "Tecnologie della comunicazione" per la nuova enciclopedia Scienza e Tecnica della Treccani.

Ha infine co-fondato, con Flavia Trupia, PerLaRe, Associazione per il rilancio della retorica e con Daniele Di Fausto, Marta Bertolaso, Elena Granata e Carlo Marini, Venture Thinking, Fondazione che si occupa di contribuire a ripensare e riprogettare i luoghi e gli spazi del lavoro.

Indice della presentazione

- **Tutto cambia ... anche le organizzazioni**
- **Le sfide del mondo HR**
- **Quanto siamo pronti a questa trasformazione (quali competenze possediamo davvero)?**
- **Emerge l'esigenza di un nuovo profilo di leader: il leader mediterraneo**
- **Quale ruolo per l'AI in questa trasformazione?**

**Tutto cambia ...
anche le organizzazioni**

La sfida del XXI secolo: tutto cambia ...

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Dal quel giorno il mondo è cambiato. Abbiamo appena iniziato a mettere a fuoco questa **pandemia**, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però emergendo: convivenza. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma contenuto.

Inoltre, sommando gli effetti questa pandemia ad **altre "piaghe" che la modernità sta causando alla natura** e che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, monoculture agricole e allevamenti intensivi – incominciano ad emergere alcune caratteristiche del cosiddetto **next normal** – la nuova normalità, o meglio la "prossima normalità" con la quale ci confronteremo una volta sopita la fase acuta del CoVid

E poi c'è l'**innovazione tecnologica** continua e in particolare la **rivoluzione digitale e dei dati** che tende a trasformare non solo il nostro agire ma anche come noi osserviamo e comprendiamo il mondo che ci circonda.

... ed emerge una vera e propria poli-crisi

Dunque tutto sta cambiando (*panta rei* – tutto scorre – era solito dire il filosofo greco **Eraclito**): agli impatti della pandemia si affiancano anche le trasformazioni – già in essere – della **tecnologia** e del **mercato** e cioè dei bisogni dei clienti.

Ma oltre a ciò cambia anche l'assetto **geopolitico** del mondo, aumentano i **flussi migratori**, la **popolazione invecchia**.

Emerge allora una vera e propria **poli-crisi**: alle trasformazioni sopra citate si affiancano **cambiamento climatico, crisi energetica, emergenza sanitaria** (oltre e a valle del CoVid-19), depauperamento delle risorse **idriche e alimentari**... per non parlare del crescente **disagio sociale** e dei rischi della **guerra sotto casa**.

E quindi cogliere il cambiamento non è più un'opzione: è una necessità. La questione è piuttosto **come cambiare**: guidare il cambiamento o esserne travolti?

E in questo vortice ... le **aziende di successo** riescono non solo a **guidare il proprio cambiamento** ma anche a trasformare gli questi elementi problematici in **vantaggio competitivo** ... in nuovo spazio d'azione.

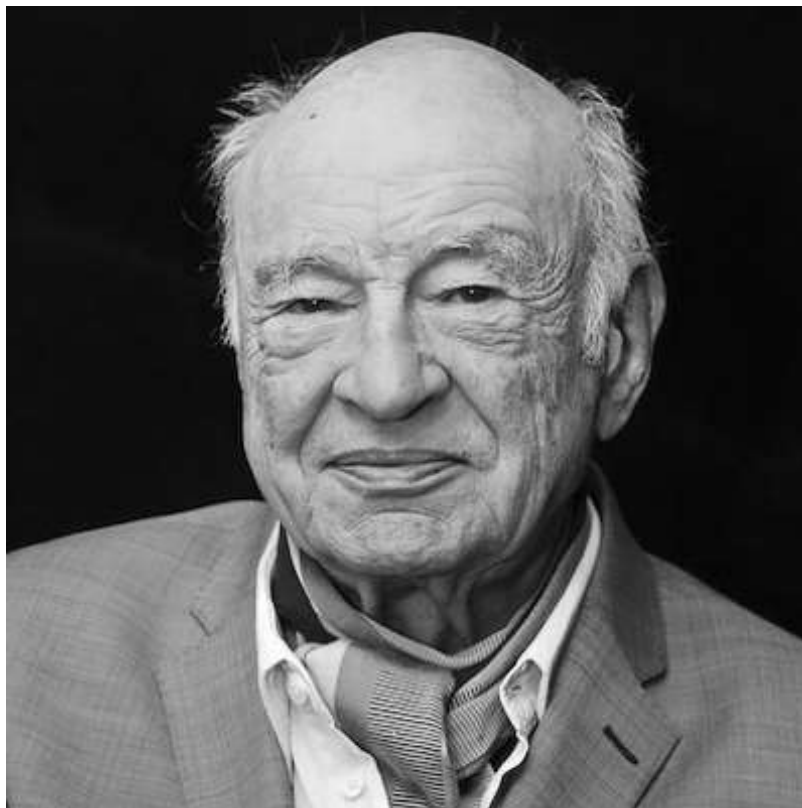
Forse, più che di **next normal** dovremmo parlare di **never normal**.

Il passato contesto competitivo ...



... e quello attuale ...

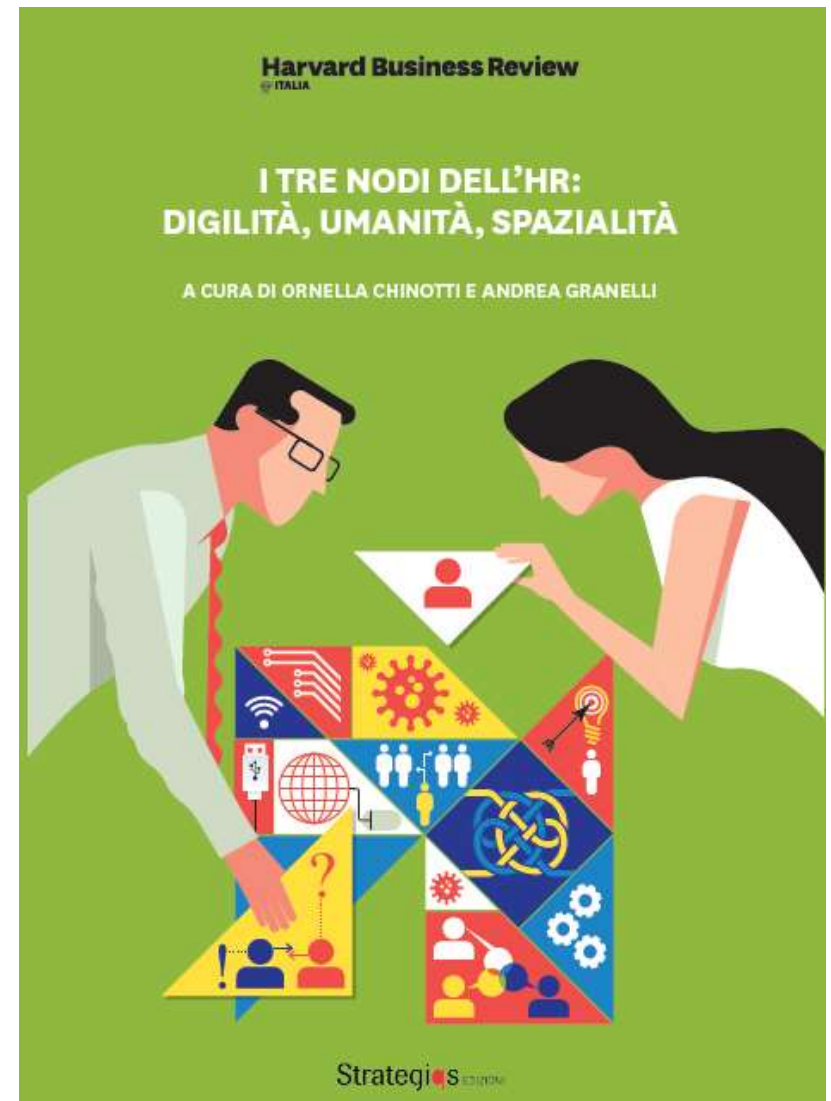




“Ciò che non si **ri-genera, de-genera**”
([Edgar Morin](#))”

Le sfide del mondo HR

Una ricerca recente sulle priorità dei capi HR



Perché questo titolo?

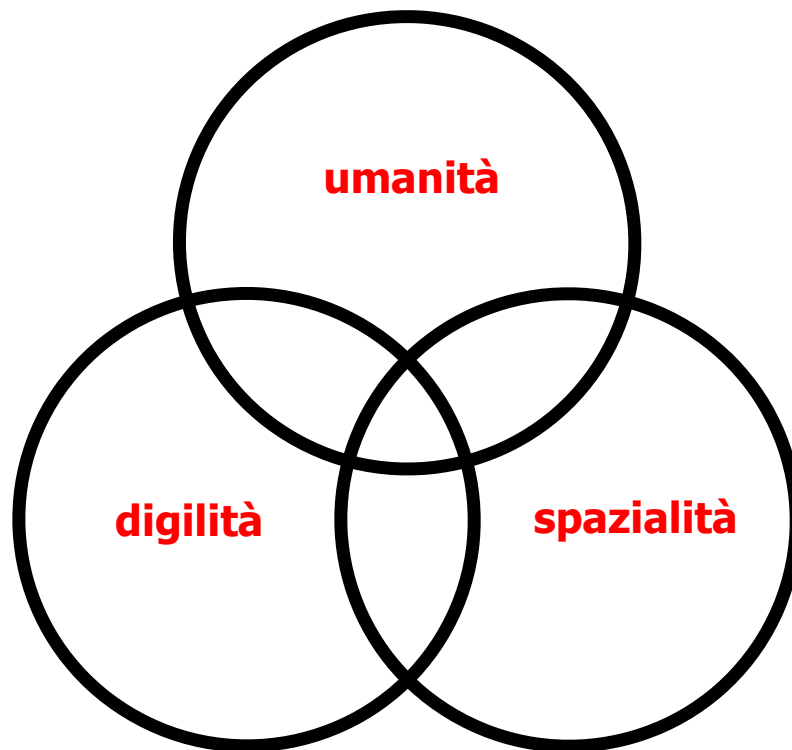
I TRE NODI DELL'HR: DIGITALITÀ, UMANITÀ, SPAZIALITÀ

Il titolo è stato meditato a lungo. A partire dall'uso della parola **nodo**: perché è un'espressione potente e ricca (polisemica) che racchiude al suo interno molti significati suggestivi:

- il **collegare rinsaldando**, l'annodare relazioni
- la **complessità dei temi da affrontare** – dal nodo gordiano alle emozioni intense che ci fanno venire il nodo alla gola
- un **fattore abilitante della rivoluzione digitale** – i nodi della Rete – con il loro potere non solo di connessione, ma anche di attrazione.
- una **misura dell'andamento** (in particolare della velocità delle barche), che ci richiama l'importanza della velocità nei processi trasformativi.

Le 3 sfide / leve del mondo HR

La **nuova centralità delle soft skills e delle caratteristiche propriamente umane** (in un mondo sempre più automatizzato)



La **pervasività e capacità trasformativa del digitale** che entra dovunque e trasforma tutto con cui viene a contatto

Il **nuovo spazio di lavoro**, polimorfico e dinamico

- Fisico-digitale
- Ufficio-casa
- Intimo-pubblico

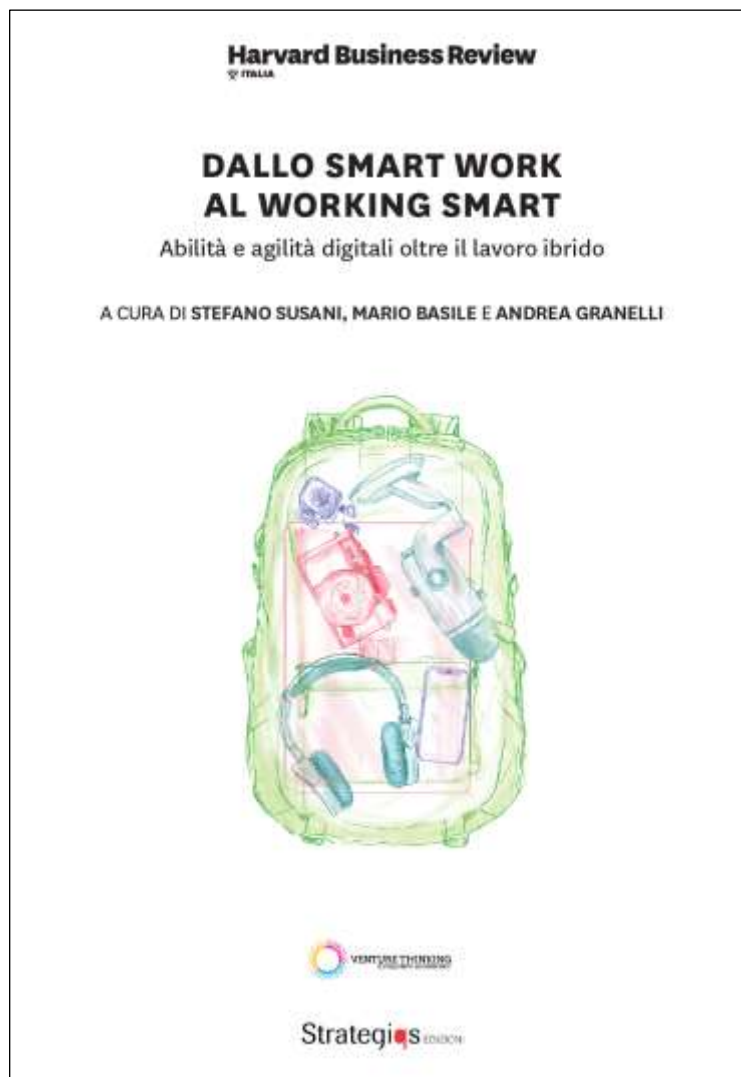
I 9 temi prioritari emersi dalle interviste

1. I presupposti del *next normal*'
2. La nuova centralità del *purpose*
3. Verso un nuovo modello di leadership
4. L'evoluzione degli spazi
5. La trasformazione del team HR
6. La sfida delle competenze
7. Le nuove frontiere della formazione
8. La rivoluzione digitale: luci e ombre
9. E lo smart work?

3 sfide che ritengo critiche per il mondo HR

1. Anticipare i cambiamenti: produrre nuove competenze richiede tempo e investimenti
2. Fabbricare «immaterialità»: la sfida delle soft skill
3. Gestire l'ibridazione del lavoro e combattere disaffezione e allontanamento

La sfida dello Smart Work: Working Smart



L'arrivo della pandemia, improvviso e devastante, ha richiesto alle aziende una risposta immediata, soprattutto ai problemi determinati dalla mobilità ridotta. E questa risposta c'è stata. Buona parte delle imprese sono riuscite a fronteggiare tempestivamente l'emergenza del *lockdown* forzato, in maniera reattiva, riorganizzando in poco tempo sia a livello tecnologico che a livello organizzativo e contrattuale le modalità di lavoro, per consentire anche un'operatività domestica.

Questa modalità, che ha caratterizzato le fasi iniziali del *lockdown*, ha consentito di dimostrare che il digitale consentiva il lavoro da remoto, anche di attività creative.

Il sistema ha dunque tenuto: la produttività non è sostanzialmente crollata e i servizi critici sono stati garantiti. Non solo: si sono anche diffusi maggiormente comportamenti innovativi, soprattutto negli strumenti della comunicazione digitale, nei pagamenti elettronici e nei sistemi logistici per assicurare la consegna a domicilio. Ma questa adozione forzata ha incominciato a presentare criticità che, nel corso del tempo, sono cresciute in frequenza e rilevanza.

L'obiettivo di questo libro è descrivere il progetto *Beyond the smart work*, un percorso trasformativo che non si è accontentato di gestire l'emergenza né ha pensato, una volta calmate le acque, di ritornare al punto di partenza.

Un per-corso che ha preso le mosse da un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro, certamente forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale, ma approfondito sia da un'analisi critica dell'attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) che da una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto trasformativo, fatto di luci ma anche di ombre. Il libro vuole condividere questo per-corso.



Roberto Tomasi
CEO del gruppo



Ginaluca Orefice
Dir HR di gruppo

**Siamo pronti a questa
trasformazione?**

Le soft skills critiche in un mondo che cambia molto

1. **Scovare indizi e connettere puntini** (sense making) per capire meglio il contesto e anticipare il futuro che già si manifesta.
2. Abitare l'**ambiguità** cogliendone la ricchezza informativa e immaginando scenari non solo probabili ma anche **possibili**
3. Applicare in modo sistematico il **pensiero critico** alle decisioni (... soprattutto quelle relative al digitale)
4. Saper guidare le risorse "**senza leve**": poca autorità e molta autorevolezza
5. Padroneggiare l'**arte retorica**: persuadere, motivare, vincere negoziando senza umiliare la controparte, dirimere i conflitti e imparare ad **ascoltare** in modo attivo, cogliendo il non-detto (e le *hidden agendas*), dimostrando autentico interesse e creando empatia e legami
6. Rafforzare continuamente le **propria conoscenza** (in ottica trans-disciplinare) rafforzando la memoria e il riutilizzo creativo e facilitando la condivisione
7. Attingere al potere delle **emozioni** senza venirne trascinato andando oltre un'intelligenza emotiva **superficiale** e non cadendo negli automatismi cognitivi accesi da ansia e paura ("*fight or flight*")
8. Imparare a "stanare" i **bisogni del cliente** (interno ed esterno) e farsene carico, evitando però le derive populiste – che oscillano dall'accettazione acritica delle sue volontà ("*customer is king*") all'induzione subliminale di nuovi bisogni e timori.

3 domande «dimenticate» sull'apprendimento

1. Quanto **pensiamo di sapere** rispetto a ciò che dovremmo sapere?
2. Come **ricordiamo** quanto appreso e come lo condividiamo con gli altri (ad es. i collaboratori)?
3. Come **disimpariamo** ciò che non è più utile (o può diventare controproducente)?



Il «non detto» di Rumsfeld per giustificare l'invasione in Irak

On the 12th of February 2002, [Donald Rumsfeld](#), back then Secretary of State of the US, used **an until then little known framework** to help him in making the case for the invasion of Iraq

«Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are **known knowns**; there are things we know we know. We also know there are **known unknowns**; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also **unknown unknowns** – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, **it is the latter category that tend to be the difficult one.**»



Fonte: news briefing dell'U.S. Department of Defense, 12 febbraio 2002, sulle cause della Guerra in Irak (<https://archive.defense.gov/Transcripts/>)

La conoscenza per affrontare l'impensabile ...

“**Conosciamo ciò che sappiamo**
e sappiamo confrontarlo con ciò
che forse dovremmo sapere ...
ma non conosciamo ciò che
non sappiamo e soprattutto non
riusciamo a misurare la
distanza con ciò che
dovremmo
assolutamente sapere”

([Carlo Rovelli](#), *L'ordine del tempo*)



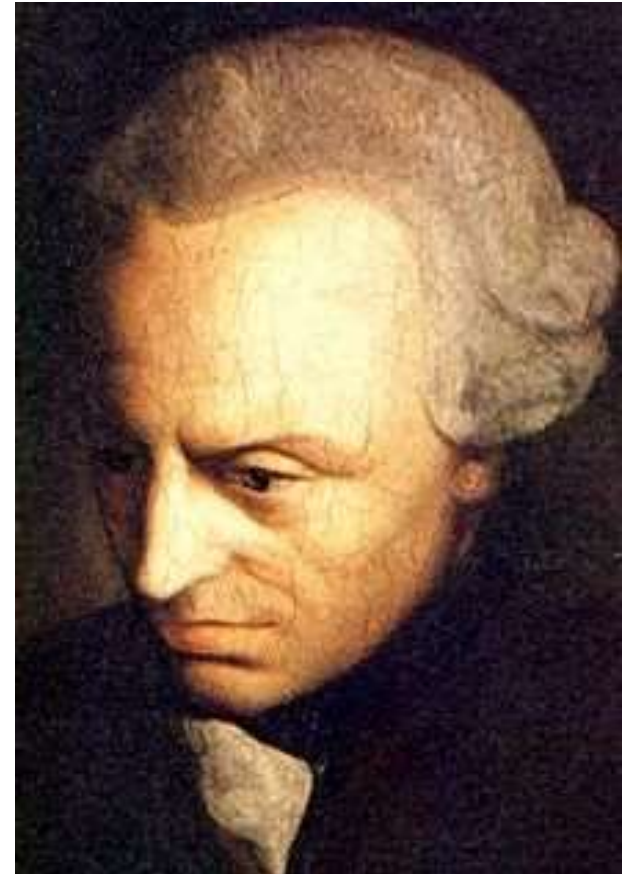
The “Knowns and Unknowns” framework

1. Conosco ciò che è noto e che devo conoscere (**known knowns**);
2. So che ci sono cose che NON so ma che dovrei conoscere (**known unknowns**);
3. ... ma non ho nessuna idea di ciò di cui non conosco l'esistenza ma che dovrei conoscere (**unknown unknowns**).

Apprendere È ricordare

“ *Tantum scimus,
quantum memoria tenemus /*
sappiamo solo ciò
che conserviamo nella memoria ”

(Immanuel Kant,
*Antropologia
dal punto di vista pragmatico*)



La sfida culturale del XXI secolo

La sfida culturale del XXI secolo – società della (troppa) informazione – **non è tanto leggere, quanto (ri)leggere le cose importanti e ricordarsele.**



“ Tutto ciò che era necessario dire
è **già stato detto**:
ma, **visto che nessuno stava
a sentire, bisogna
ripetere di nuovo ogni cosa** ”
([André Gide](#))

La memorabilità e lo zaino digitale



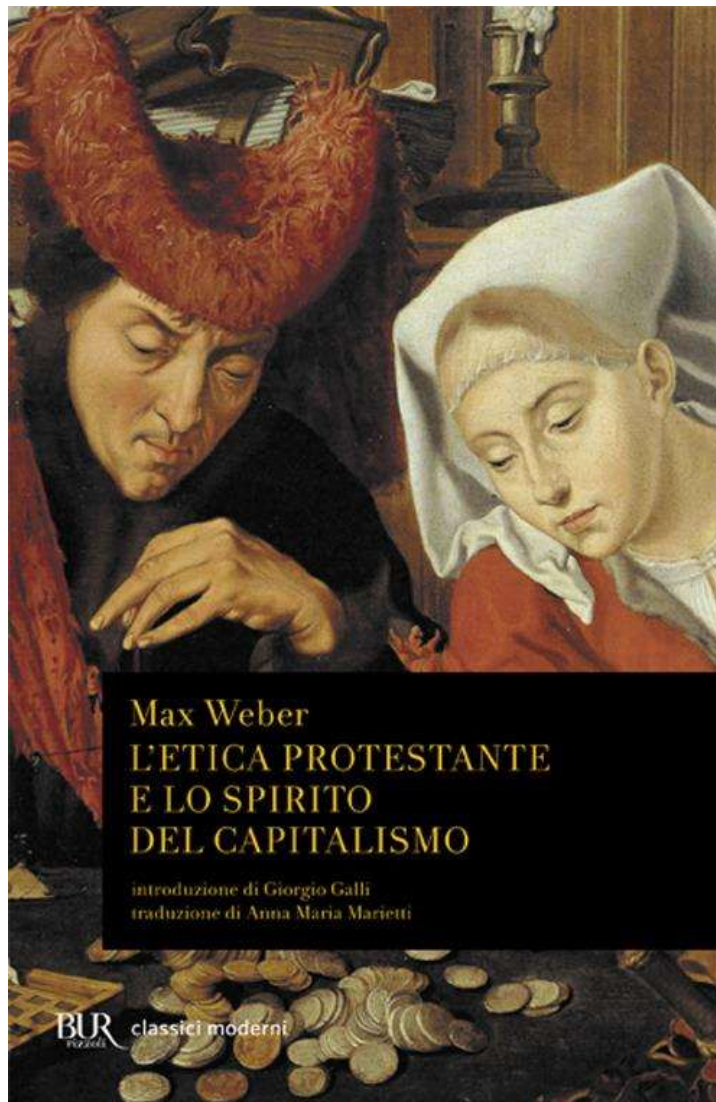
Il leader mediterraneo

La crescente inefficacia del modello operativo ed educativo delle Business School anglosassoni

I **miti creati dalle Business School di stampo anglosassone** – alimentati dai valori della tradizione puritana – hanno oramai esaurito la loro potenza narrativa e la loro efficacia attuativa.

Il **management scientifico e l'ossessione per il dato** (che ha marginalizzato intuizione e fattori umani), il **taylorismo** (che ha sacralizzato standardizzazione ed efficienza), la **crescita-dimensionale-a-tutti-i-costi** (che non può adattarsi a tutti i contesti e tutte le tipologie aziendali), l'**innovazione disruptive** (che sconquassa, tagliando i ponti con il passato, e rischia di trasformarsi da mezzo in obiettivo fine a se stesso), l'**internazionalizzazione sfrenata** (non solo commerciale ma anche produttiva ... che ha fatto riemergere l'orgoglio identitario e nuove forme di sovranismo) e l'**iper-finanziarizzazione** (che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'azienda) stanno infatti mostrando il fianco e in molti casi stanno diventando svantaggi competitivi.

I nuovi **scenari competitivi** e una crisi sempre più pungente – con il suo portato di instabilità, ambiguità, e ritorno dei valori fondativi (anche come beni-rifugio per sentirsi più protetti) – ri-creano le condizioni per **valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* nati tra le sponde del Mediterraneo**, con la loro ricchezza di diversità, tradizione sapienziale, valori comunitari, bellezza e design come fattori competitivi, cultura artigiana (prototipizzazione, manutenzione, km zero, ...), forte radicamento con i territori, innovazione nel solco della tradizione...



Dobbiamo andare oltre lo «spirito del capitalismo»

Riannodare i fili – carsici (mai scomparsi ma solo nascosti) – della tradizione italo/mediterranea per proporre un'**alternativa** – non solo valoriale ma anche operativa – **all'Etica protestante e lo spirito del capitalismo**, che considera:

1. **il lavoro come fine** e non come mezzo. Un *Beruf* o *calling*, dunque, una sorta di vocazione, un compito assegnato da Dio e da gestire in modo «divino» e tale per cui chi non lavora commette peccato
2. **l'accumulo di denaro come scopo** per dimostrare in modo naturale la "corretta" gestione del proprio lavoro ... e quindi l'essere stato pre-scelto da Dio
3. **l'iconoclastia per ogni forma di bellezza, di contemplazione, di agio** ... (soprattutto all'interno della corrente più intransigente – quella puritana) considerate forme di auto-compiacimento e deviazione dal *Beruf*
4. una **intrinseca meritocrazia** – solo i prescelti possono salvarsi – che ignora completamente i sommersi, anzi li "male-dice"

Italia, centro del Mediterraneo



Il Mediterraneo come universo

“

Che cos'è il Mediterraneo? mille cose insieme.

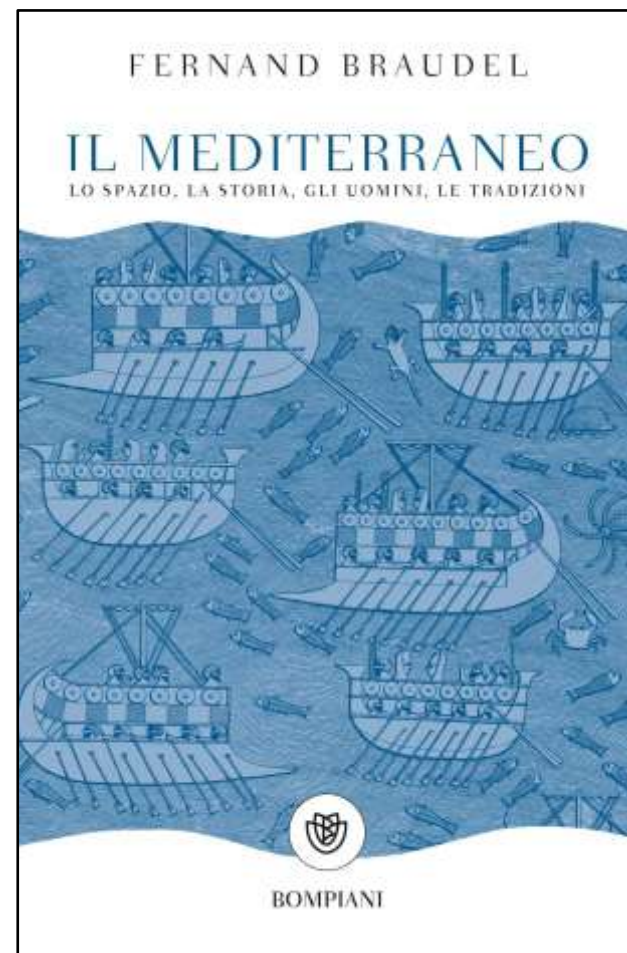
Non un paesaggio, ma innumerevoli paesaggi.

Non un mare, ma un susseguirsi di mari.

Non una civiltà, ma una serie di civiltà accatastate le une sulle altre...

il mare infatti, quale lo conosciamo e lo amiamo, offre sul proprio passato, la più sbalorditiva e illuminante delle testimonianze”

([Fernand Braudel](#),
Il Mediterraneo – Introduzione)



Il Mediterraneo come coacervo di culture e storie



Pablo Picasso: *Tête de femme (La Méditerranée)*
(1957, Milano, Galleria d'arte moderna)



Il leader mediterraneo

- **Creativo e multidisciplinare** («poli-tecnico»), considera la **cultura** come un collante per comprendere e unire diversità e un detonatore per innovare e gestire
- **Sensibile al contesto** si cui vive e opera, considera la **sostenibilità** (non solo economica, ambientale e sociale ma anche culturale) fondamentale e ha pertanto fatto propria sia la **responsabilità sociale** sia la **cultura artigiana**, fondata sul km zero, sull'economia circolare e sull'importanza della ri-parazione/ri-generazione.
- **Imprenditoriale** nell'approccio, per gestire al meglio la sua «piccola» dimensione, uno Stato che non aiuta e un contesto fatto di diversità e imprevedibilità
- Sensibile alla bellezza dell'**arte** e del **design** come elementi non solo ispirativi ma veri e propri fattori competitivi
- Attento alle **tradizioni**, non solo per innestare innovazioni efficaci e durature ma anche per attingere a spunti ed esempi per richiamare innovazioni «dimenticate» (come ci ricorda il geniale filosofo napoletano Giambattista Vico)
- Abituato alla **varietà** e **diversità** che considera opportunità e fattori di sviluppo, se opportunamente gestiti e integrati
- Ricco di **soft skill**, che considera competenze critiche per "umanizzare" il digitale e avere una marcia in più, ma "hard" nella loro creazione (bisogna investirci)
- Abile **comunicatore**, sa unire ai fatti e alla concretezza (*logos*) anche la dimensione estetica, emotiva, musicale e corporea del parlare (*pathos & actio*)

Quale ruolo per l'AI in questa trasformazione?

The Economist

Fox News. Now what?
Ukraine's game plan
Why civil wars are lasting longer
A special report on the car industry

APRIL 22ND - 28TH 2022



I punti di attenzione relativi alle tre componenti di una piattaforma di AI generativa

INPUT

Critico è **superare le barriere linguistiche e conoscitive** di colui che formula le richieste

ELABORAZIONE

La finalità è **usare "al meglio" la base di conoscenza e le regole a disposizione** (supposte complete e ben organizzate): ridurre il peso delle ridondanze, valorizzare i segnali deboli, sterilizzare le manipolazioni e correggere eventuali obsolescenze del dominio (unlearn)

OUTPUT



fatto
opinione

La finalità è **persuadere della veridicità di quanto generato dalla piattaforma**; la risposta deve quindi adattarsi allo stile e sistema di valori del richiedente ... ma anche allo stile, valori e articolazione argomentativa dei destinatari finali (nel caso in cui il richiedente sia solo un tramite). Più che un insieme di risposte puntuali, deve diventare un vero e proprio discorso persuasivo (quindi con tecniche retoriche)

Il modello biologico (e non meccanico) mette in luce i rischi dell'accumulazione illimitata della conoscenza

La **contro-produttività** è il fenomeno per cui **una procedura fondamentale benefica si trasforma in senso negativo**. Una volta raggiunta una determinata soglia, il processo di istituzionalizzazione evidenzia caratteristiche di contro-produttività.

In generale, oltre una certa soglia di specializzazione istituzionalizzata, gli esperti diventano controproduttivi: producono un effetto contrario a quello che sono chiamati a perseguire.

(Cfr [Ivan Illich](#), *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*)



Grazie dell'attenzione

• K A N S O •

Via Piè di Marmo, 12
00186 Roma

Tel. +39 06 6786747
Fax +39 06 62284353

www.kanso.it 



andrea.granelli@kanso.it

www.agranelli.net/rassegna_AG.html