

L'ora dell'aperitivo

con



Paolo Cederle

Presidente & Country Manager Everis Italia,
precedentemente CEO di U.B.I.S. Scpa,
società di servizi di Unicredit Group

Quarta rivoluzione industriale, Industry 4.0, Transumanesimo: Ti interessi di queste tematiche sia a livello professionale che personale. Partiamo da qui.

Vorrei cominciare ringraziando molto dell'invito a partecipare a questo appuntamento di cui ho seguito con interesse le puntate precedenti, alle quali, in parte, mi riallaccio. Innanzitutto risottolineiamo ciò che, a mio parere, contraddistingue maggiormente l'epoca che stiamo iniziando a vivere: il primo fattore è che mai, nella storia dell'umanità, vi è stata la convergenza di una crescita esponenziale e, quindi, "disruptive" (il termine discontinuo non rende a sufficienza a mio parere) di un così alto numero di tecnologie differenti (anche non strettamente digitali). Il fenomeno è stato messo in evidenza anni fa dalla Singularity University e, tra gli altri, da Diamandis, ma, a mio parere, ancora non ne abbiamo colto pienamente l'effetto di cambiamento potenziale ed effettivo su ogni aspetto della nostra vita professionale e personale. Il numero dei cosiddetti "unicorni" (società che raggiungono il valore di 1 miliardo pre quotazione e che cambiano drasticamente un settore) sta crescendo in maniera impressionante.

Se è vero, come sostiene tra gli altri Rifkin, che le precedenti rivoluzioni industriali sono state determinate dalla convergenza di cambiamenti tecnologici epocali in termini di energia, comunicazione e trasporti, oggi numericamente sono molti di più gli ambiti in cui assistiamo affascinati all'affermarsi di cambi epocali indotti da tecnologie. È questo il fattore principale di differenziazione con le altre rivoluzioni.

Il secondo fattore, non meno importante, è che questa rivoluzione porta potenzialmente al centro di ogni aspetto la singolarità dell'individuo, il contributo del singolo. Il dott. Fiori, nel precedente incontro, parlava di Umanesimo Industriale, concetto affascinante che condivido; aggiungerei, in coerenza con esso, che andiamo verso una epoca di artigianato industriale.

Come stai mettendo in evidenza, tante sono le tensioni di questo periodo, in particolare sulle previsioni di perdita di posti di lavoro, di cambio di competenze, di perdita della propria umanità, ecc. Negatività e positività si sfidano, talvolta con accenti reciprocamente estremi.

Tanti altri sono gli aspetti derivati da ciò che accennavo prima e che mi affascina enormemente, perché rappresentano potenzialità talvolta difficilmente immaginabili per costruire il bene comune e il progresso dei singoli, così come altrettanto (forse più) sono presenti rischi enormi. È che spesso ci si divide in fazioni contrapposte tra chi sottovaluta le prime e chi è troppo fiducioso e non si rende conto dei secondi. In generale, però, prevalgono quelli che guardano e talvolta esagerano solo ai rischi. Per natura e per credo preferisco essere positivo e vedere le opportunità dell'uomo, con la giusta dose di sano realismo che non deve nascondere i rischi. Prendiamo ad esempio l'occupazione: nell'intervento di Fiori si parla di previsioni di nuovi 400 milioni di posti di lavoro nel 2030 e di dover imparare a lavorare in orizzontale, concetto molto interessante.

Sul primo aggiungo che prima di entrare in una nuova era di progresso e opportunità c'è sempre un periodo di passaggio, così come prima della nascita di un bambino, c'è una fase di travaglio, momento in cui le attese di un evento incredibilmente carico di positività e di gioia non tolgono le sofferenze presenti. Purtroppo siamo in questa fase, che mi auguro solo possa essere il più breve possibile e che noi in Italia e in Europa possiamo utilizzarlo per attrezzarci al meglio. Ma per molti che la stanno vivendo sarà un'era difficile e non sarà di consolazione che nel futuro ci sarà ricchezza di posti di lavoro. Dobbiamo trovare il modo di pensare oggi a queste persone.

Sul secondo aspetto, lavorare in orizzontale, non volendo ritornare su alcuni aspetti messi in rilievo dagli interventi precedenti, che condivido, sottolineerei tre aspetti. Il primo è che una delle principali necessità della rivoluzione 4.0 è che ogni singolo individuo, qualunque posizione occupi nella organizzazione, anche apparentemente non importante e standardizzata, possa e debba contribuire in modo singolare e originale al successo dell'azienda. È quindi una necessità impellente che il contributo del singolo, con tutte le sue originalità, debba essere portato al centro di qualunque processo aziendale, anche dei più operativi, tradizionali e standardizzati. Questo apre però al secondo punto e cioè che le organizzazioni delle aziende tradizionali, anche quelle leader del proprio settore, non sono più adeguate. Mi sembra però che un vero pensiero su questi aspetti non si sia ancora seriamente avviato. Non tanto sulle caratteristiche delle startup o degli unicorni (vedi "exponential organization" di Salim Ismail), quanto della trasformazioni delle aziende che conosciamo noi.

Il terzo aspetto riguarda le caratteristiche che i nostri giovani dovranno sviluppare: sicuramente le competenze di base conteranno sempre, ma assurgono a importanza primaria e irrinunciabile attitudini, comportamenti e soprattutto la capacità di lavorare insieme a competenze diverse dalle proprie. Su questo ultimo aspetto non voglio solo sottolineare la capacità di interagire con competenze e approcci diversi, ma proprio di compenetrare competenze e attitudini diverse per comporre soluzioni multicolori e continuamente cambianti. I confini fra le diverse discipline e competenze diverranno sempre più sfuocate e compenstrate in un continuo comporsi e combinarsi dinamico e sempre diverso per trovare soluzioni che nasceranno e moriranno con una rapidità sorprendente, così come i nostri tweet o immagini sui social media. Non parlo della fase creativa o di ricerca, parlo soprattutto della realizzazione dei prodotti e dei processi operativi che non saranno più cristallizzati come li conosciamo noi. Le organizzazioni saranno giornalmente dinamiche, così come gli ecosistemi di mercato, su cui dovremo costruire modelli, stereotipi, strumenti, meccanismi totalmente nuovi e profondamente diversi da quelli con cui siamo cresciuti. E i team di lavoro dovranno avere le stesse caratteristiche, dove i confini aziendali non avranno più il significato che siamo abituati a dargli. L'epoca di artigianato industriale non è solo uno slogan, è un nuovo modello di società da costruire, affascinante e rischioso. Quanto diverse e inadeguate sono le nostre organizzazioni

e i nostri processi oggi! Ma c'è urgenza, il 2030 è sempre più vicino anche per aziende abituate ormai a ragionare solo in termini di trimestri. E questo ci riporta al punto precedente.

Busnelli, nel suo intervento precedente in questo spazio, parla di "impegno a creare spazi in cui le persone si sentano incoraggiate a liberare quella mossa in più, quell'energia positiva che ti permette di fare la differenza." Completamente d'accordo, affascinante; dico che bisogna anche tradurlo in processi e organizzazioni totalmente nuovi che pervadano tutte le aree e le attività aziendali. Il ruolo dell'Italia, in questi nuovi scenari, può essere unico e protagonista, solo se sappiamo recuperare e difendere le nostre originalità! Pensiamo anche solamente al dibattito e ai cambiamenti nel nostro sistema educativo: all'MIT, tempio mondiale della formazione tecnica e tecnologica, hanno introdotto dei corsi di filosofia!

Sei oggi responsabile di una società di consulenza e soluzioni digitali. Come state interpretando queste sfide nel vostro ambito?

Innanzitutto, anche se siamo impegnati nell'offrire "consulenza" ai nostri clienti su questi cambiamenti epocali, non rischiamo di pensare che questa rivoluzione riguardi solo loro: anche noi dobbiamo "distruggere" il nostro modello e modo di operare e ricostruirlo secondo i nuovi paradigmi. Sono molti gli aspetti su cui stiamo lavorando, molti riguardano le persone, ma il tema è già stato affrontato nei precedenti incontri. Mi limito a dire che siamo convinti che ci dobbiamo trasformare da fornitori/partner dei nostri clienti (parola che non amo, abusata e con molteplici significati) a interpreti dell'evoluzione e orchestratori di soluzioni, imparando a lavorare in ecosistemi che hanno regole e dinamicità completamente diversi dal passato, anche dal passato recente. Questo degli ecosistemi è una delle rivoluzioni che più mi affascina; è la traduzione a livello di aziende e sistemi di quella evoluzione/rivoluzione che sta accadendo nella vita di ciascuno di noi.

Per concludere: siamo davanti a un'epoca di rischi e opportunità. Quale i maggiori?

Tanti rischi, moltissime opportunità. Penso che, soprattutto per le persone della nostra età, il maggiore rischio sia quello di relativizzare, nel proprio ambito di competenza e di azione, la portata della rivoluzione che arriva. Come se fossimo d'accordo, ma riguardasse gli altri, non avesse veramente conseguenze su di noi.

Da parte dei più giovani, pensare che la sfida maggiore sia la costruzione del nuovo. Se per entrare nella nuova era dovessimo solo concentrarci su creare le nuove aziende, il periodo di transizione e il "dolore" ad esso connesso sarà considerevolmente più grande ed enormemente più traumatico.

La sfida più affascinante, a mio parere, sarà creare il nuovo, mentre trasformiamo il vecchio. Molto più difficile, ma se riusciremo, aumenterà esponenzialmente i vantaggi per ogni componente.

Come semplice esempio, pensiamo ai numeri richiesti per le nuove professionalità: 400 nuovi posti di lavoro nel 2030 di Davos oppure Gartner che prevede che nei prossimi 2-3 anni l'applicazione di tecnologie di intelligenza artificiale creerà oltre 2 milioni di posti, distruggendone 1,8 di tradizionali. Non si può coprire queste esigenze solo creando nuove competenze, bisogna trovare il modo di riqualificare e reimmettere nel ciclo produttivo persone che stanno per essere espulsi dallo stesso. Sfida anche umanamente affascinante, ma l'impressione è che per il momento se ne parla molto, ma pochissimi la stanno veramente affrontando concretamente.

In altre parole: se sapremo costruire un vero patto generazionale per un futuro migliore per tutti, sarà una delle epoche più belle nella storia dell'uomo. Altrimenti il travaglio sarà drammatico e lungo per molti, forse troppi sia in termini di nazioni, che di ecosistemi produttivi che, soprattutto, di individui. Nelle scorse edizioni si parlava di mentoring e reverse mentoring: bisogna che questi esempi siano perseguiti da tutti, ma siano anche "solo" i semi iniziali. Dobbiamo far presto, incomincia a non esserci quasi più tempo.

L'altra sfida/rischio che voglio sottolineare è quella già accennata: su molti aspetti non c'è uno sviluppo di pensiero sulle soluzioni (ad es. nuovi modelli organizzativi). La velocità del cambiamento che ha raggiunto livelli precedentemente inimmaginabili, aumenterà di molto. Questa "instabilità" non può essere una giustificazione per non costruire pensiero e modelli nuovi, non possiamo buttarci solo ad agire, saremmo già vinti dalle pure emergenze.

Infine la centralità del contributo della singola persona in ogni processo e attività produttiva: anche qui chiunque saprà interpretarla in modo originale e veloce, guadagnerà un vantaggio competitivo a mio parere irraggiungibile. Ma bisogna far presto, perché gli anticorpi di chi gestisce le aziende in base a diversi criteri stanno crescendo e attrezzandosi velocemente, rischiando di ricadere in un nuovo sfruttamento come abbiamo visto in altre rivoluzioni industriali. Ci sono altri rischi, alcuni umanamente terrorizzanti, come quelli aperti da alcuni approcci al trasumanesimo, ma fanno parte di un capitolo diverso.