

Il delicato equilibrio tra business e mondo accademico nell'era post-Covid19

Paolo Boccardelli

Le innumerevoli trasformazioni indotte dalla pandemia Covid-19 in corso - e da recenti fenomeni quali la *digital transformation* - hanno prodotto effetti che possono essere analizzati rispetto a due dimensioni: la capacità di creare valore economico da distribuire tra i vari stakeholder, e la sostenibilità finanziaria dell'impresa. Gli impatti dirompenti del virus, in generale, hanno di fatto accelerato i processi di cambiamento, che erano già stati avviati.

Con riferimento al capitale umano, ad esempio, è in atto una vera e propria metamorfosi di *skill*. Secondo il World Economic Forum, una delle principali sfide che la nostra società dovrà affrontare risiede in una maggiore alfabetizzazione delle nuove generazioni, in risposta alle trasformazioni di carattere globale che connettono organizzazioni, persone e oggetti¹. Il precedente approccio di formazione lascia oggi spazio ad una conoscenza di tipo permanente, anche definita *life long learning*, che risulta tuttavia ancora poco sviluppata; si fa riferimen-



to, in particolare, ad un sistema di apprendimento costante, che richiede un continuo aggiornamento delle proprie abilità. D'ora in poi, inoltre, dovremo migliorare la capacità di anticipare gli eventi, al fine di aumentare la nostra consapevolezza nel prendere decisioni che sono sempre più guidate dai dati a disposizione (*data-driven approach*). Nei prossimi anni, assisteremo ad una crescita delle *skill* di tipo analitico e di innovazione, in

aggiunta alle competenze di *active learning*, creatività, e *technology design*. D'altra parte, andremo incontro ad una diminuzione delle mansioni manuali quali l'installazione e l'utilizzo della tecnologia, il controllo della qualità, e la gestione del personale. Tra le diverse *skill* del futuro, la creatività potrà incoraggiare la creazione di nuovi prodotti, e nuovi modi di lavorare insieme alle tecnologie avanzate. *L'emotional intelligence*, in-

vece, consentirà di fare leva sulle proprie emozioni, facilitando la collaborazione e l'empatia tra le persone. Il pensiero critico potrà suggerire soluzioni e idee innovative per risolvere problemi complessi; in questo caso, l'immensa mole di dati potrà essere raccolta, elaborata, gestita, e controllata. Gli individui che possiedono competenze di *active learning* saranno in grado di affrontare le sfide, di adattarsi, di imparare dagli errori, e di

1 <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/the-four-skills-to-make-the-world-better-after-covid-19/>.



sviluppare ulteriore conoscenza. Le tanto citate *skill* interpersonali agevolano una comunicazione efficace con gli altri e, infine, le competenze di tipo tecnologico permetteranno di comprendere il potenziale impatto degli strumenti avanzati su attività, organizzazioni, e settori.

Insomma, gli individui sono messi nella condizione di rivedere e aggiornare continuamente le proprie competenze, con lo scopo di adattare alle nuove richieste del mercato. In tale contesto, si inserisce il ruolo delle *business school*, in prima linea nella preparazione degli studenti, per fornire loro strumenti adeguati a navigare nel contesto di trasformazione. Anzitutto, l'alternanza

tra lezioni in presenza e in modalità *distance learning* rende le aule maggiormente interattive. Inoltre, l'apprendimento diventa più esperienziale, principalmente sviluppato al di fuori della classe, e con enfasi sull'imprenditorialità e sull'innovazione. Anche la tecnologia, infatti, svolge un ruolo chiave nel favorire l'accesso all'istruzione e nel promuovere la distribuzione di contenuti digitali in tutto il mondo. Con riferimento al mercato del lavoro, i dipendenti dovranno abituarsi a lavorare più spesso da remoto, in modalità virtuale. Si stima che quasi il 14% dei posti di lavoro nei Paesi OCSE possa essere automatizzato, e che oltre il 30% sia ad alto rischio di

parziale automazione. In particolare, l'occupazione nel settore manifatturiero è diminuita del 20% negli ultimi due decenni, a fronte di una crescita nei servizi pari al 27%². Da una parte i benefici dello *smart working* sono vari: una ricerca condotta nell'anno in corso da Luiss Business School su un campione di oltre 450 professionisti evidenzia che la maggioranza degli individui è riuscita a svolgere da casa tutte le mansioni assegnate. Inoltre, quasi la totalità degli intervistati ha dichiarato di voler continuare a lavorare in *smart working* anche nell'era post-Covid19. D'altro canto, occorre tenere a mente il valore delle relazioni sociali, al fine di evitare il pericolo del co-

siddetto "effetto grotta" - vale a dire sfociare in una limitata interazione con i colleghi e quindi in una potenziale alienazione tecnologica.

Sebbene sia sempre più concreta l'ipotesi di un significativo *re-skilling* e *up-skilling* dei dipendenti entro i prossimi anni, la maggior parte dei leader riferisce di ritenersi ancora impreparata per affrontare tale sfida³. Le principali barriere allo sviluppo delle competenze sono da ricercare essenzialmente nella mancanza di adeguate infrastrutture HR in grado di implementare le nuove strategie e quindi colmare lo *skill gap*, ma anche nella scarsa consapevolezza delle potenziali conseguenze sui fabbisogni di *skill* deri-

² Fonte: Employment Outlook, OECD.

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>.

RICERCA e STUDI

vanti dalla digitalizzazione delle mansioni. La crescente volatilità sia sul lato della domanda sia sul lato dell'offerta richiede che i leader del futuro siano preparati per essere resilienti, per apprendere in modo costante, e per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato – assicurando così la *business continuity*. Stiamo infatti entrando in un nuovo mondo, che richiede un modello di leadership diversa.

Il supporto alla formazione del capitale umano dovrà essere accelerato e indirizzato soprattutto verso resilienza, apprendimento costante, adattamento, competenze imprenditoriali in grado di assicurare la *business continuity*, *emotional intelligence*, e creatività. Le scuole di business

risultano fortemente orientate al mondo del lavoro; pertanto, hanno l'obiettivo di massimizzare l'usabilità dell'esperienza degli utenti, sviluppando piattaforme di apprendimento reattive e basate sulle avanzate tecnologie digitali.

In risposta alle trasformazioni del mercato, ad esempio, Luiss Business School offre percorsi di formazione flessibili e iper-customizzati; in questo modo, la Scuola concede agli studenti la possibilità di gestire al meglio il proprio tempo libero e i propri impegni professionali. Lo sviluppo di applicazioni come Luiss Business School Link, inoltre, può consentire al personale docente di mantenere attivo il legame con l'aula attraverso la condivisione di contenuti e pillole

in modalità virtuale.

In un mondo di incertezze, un'evidenza è rappresentata dal fatto che gli educatori devono tenere a mente lo sviluppo dei giovani come soggetti in grado di contribuire alla società. In tal senso, al fine di preparare le nuove generazioni, è opportuno potenziare il network internazionale di ricercatori e *practitioner*, creando così un legame sempre più intenso tra mondo accademico e istituzioni. Ora più che mai, quindi, le scuole devono riflettere sui loro principi fondamentali: tra questi, rientra l'impatto sociale. Al di là dell'aspetto puramente finanziario delle Scuole, che può essere misurato o comunque quantitativamente stimato, siamo consapevoli del fatto che oggi esistono modi alternativi di creare valore condiviso nella comunità.

Quali sono priorità per il futuro della formazione e del lavoro? L'International Labour Organization (ILO) detta linee guida specifiche per lo sviluppo di un'agenda che possa tenere conto di un dialogo costruttivo e sostenibile tra Università e istituzioni⁴:

- riconoscere il diritto universale all'apprendimento permanente e istituire un sistema di acquisizione costante delle *skill* richieste dal mercato;
- aumentare gli investimenti nelle istituzioni, con lo scopo di costituire un sistema di *policy* che

faciliti la transizione del lavoro;

- incoraggiare l'uguaglianza di genere, garantendo stesse responsabilità e crescita a uomini e donne;
- rafforzare i sistemi di protezione sociale universale per tutti i lavoratori;
- adottare politiche aziendali che consentano di conciliare vita privata e crescita professionale;
- sfruttare la tecnologia a sostegno del lavoro e facilitare l'integrazione uomo-macchina;
- creare incentivi per la promozione di investimenti in aree chiave per la sostenibilità del lavoro;
- incoraggiare gli investimenti di lungo termine con focus su sostenibilità e benessere.

Quando sarà passata la tempesta della pandemia Covid-19, ciascuno di noi tornerà ad una "nuova normalità", caratterizzata da nuove certezze e nuove dinamiche. L'auspicio è che si possa fare tesoro dell'esperienza vissuta per assorbire e superare eventuali shock futuri. In altri termini, con la consapevolezza che altri cigni neri potranno sconvolgere di nuovo gli esistenti equilibri, occorre dotare il proprio modello di business di strumenti di flessibilità e resilienza.

Paolo Bocardelli

Direttore Luiss Business School.



4 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf.

Capitalismo e Leadership

Enrico D'Onofrio



“**P**uò l'industria darsi dei fini? Si trovano questi soltanto nell'indice dei profitti?” Così esordiva Adriano Olivetti¹ nel discorso agli operai il giorno dell'inaugurazione del nuovo stabilimento di Pozzuoli nell'Aprile del 1955. Vorrei partire con questo tributo alla strada italiana segnata da Adriano Olivetti verso un capitalismo consapevole e una leadership responsabile, con la personale riconoscenza alla Olivetti – eccellenza del Belpaese - per essere stata la prima azienda per cui ho lavorato come giovane

ricercatore di tecnologia meccanica nel Canavese. Ma quanto sono attuali e moderne le parole di Adriano Olivetti al tempo della pandemia? Possiamo recuperare le nostre radici filosofiche, economiche, culturali e dirigenziali non per tornare ad un *new “Normal”* - che non è più adeguato - ma per definire un rinnovato capitalismo e una rinnovata leadership? Il dilemma è sull'obiettivo principale del capitalismo: realizzare solo un profitto o servire uno scopo – le imprese devono massimizzare solo il loro profitto per il bene privato degli azionisti o servire il loro vero scopo

per il bene comune della società?

In altre parole, il business può avere un'anima, un cuore e una vocazione?

L'aspirazione è di seguire e sviluppare una cultura originale e praticabile per un “capitalismo responsabile” che vada oltre l'uso delle imprese profit e non-profit e che sia for benefit per l'economia, la società e il pianeta. Il termine “Capitalismo responsabile” qualifica il viaggio che il capitalismo ha intrapreso - dalla “Pubblica Felicità” di Antonio Genovesi e dalla costruttiva “Mano Invisibile” predicata da Adam Smith nel Settecento al compor-

tamento consapevole e sostenibile sostenuto oggi da leader accademici e aziendali come Michael Porter, Philip Kotler, John Mackey e Paul Polman.

L'esasperazione del “Financial Capitalism” di Milton Friedman² (della cui dottrina quest'anno si celebrano i 50 anni) ha portato al “Greed is Good” con problemi come persistente livello di povertà, disuguaglianza e sottoccupazione, come evidenziato da Philip Kotler nel suo libro “Confronting Capitalism”³:

- 3 miliardi di persone sotto i 2 \$ al giorno di sussistenza;

1 A. Olivetti, *Ai Lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2012.

2 M. Friedman, *The Social Responsibility of the Business*, The New York Times, Sept 1970.

3 P. Kotler, *Confronting capitalism*, AMACON, 2015.