

# Premessa

Il nostro tempo non manca certo di sfide difficili e complesse, epocali. In campo geopolitico, sanitario, culturale ed economico si stanno sovrapponendo crisi molto gravi che hanno messo in discussione tante certezze accumulate nei decenni che hanno seguito il crollo del Muro di Berlino. La storia non è finita e si è rimessa in cammino, impetuosamente, sollevando o riscoprendo molte tematiche difficili da inquadrare e risolvere: relazioni internazionali, disuguaglianze in campo economico e sociale, crisi sanitarie e alimentari, crisi climatica e crisi energetica, avvento di tecnologie che per molti sono solo un rischio e non un'opportunità di crescita e sviluppo sociale.

C'è quindi bisogno di riflessione, approfondimento, studio, revisione critica di quel che si è fatto e si fa, per alimentare un dibattito che aiuti a trovare vie di uscita ragionevoli, equilibrate e praticabili. Come leggere e affrontare le criticità del nostro tempo?

Tutti devono contribuire, perché il problema non si risolverà da solo né per intervento di qualche superiore demiurgo. Per questo mi pareva utile scrivere qualcosa che cercasse di mettere in fila una serie di ragio-

namenti, idee e proposte su questi temi, alla luce delle esperienze e delle opinioni che in questi anni ho maturato. Il settore in cui opero, le tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni, attraversa tutte le dimensioni del nostro agire e costituisce quindi in qualche modo una sorta di *trait d'union*, un filo conduttore che incide su molti ambiti e settori della nostra società e come tale può servire a interpretare e spiegare tante dinamiche che la attraversano.

Ma quali tematiche affrontare? Tutte? Sarebbe inutile e anche abbastanza velleitario. E, soprattutto, quale chiave di lettura o punto di vista utilizzare per dare ordine a pensieri e idee? Ho iniziato a parlarne con alcuni amici e tempo fa inviai un messaggio all'amico e maestro Dario Di Vico: «In questi giorni sto riflettendo su diversi temi: come cambia l'impresa; il senso del lavoro; il ruolo della politica... un po' ne avevo scritto ne *Il Paese innovatore*<sup>1</sup>. Ma volevo provare a fare un discorso meno tecnico e più di significato delle cose che facciamo. Fatico tuttavia un po' a trovare un filo conduttore. Vorrei chiederti una cosa, se posso: dal tuo punto di vista, qual è la domanda di fondo a cui oggi non sappiamo dare risposta o che trova risposte inadeguate? Quale sarebbe oggi lo snodo da affrontare e per il quale ha senso provare a formulare un ragionamento? Ogni tuo commento è per me prezioso». Questa la risposta di Dario: «Direi una ricerca di "senso" del lavoro».

Una risposta semplice e sfidante al tempo stesso: mi colpì e mi fece ripensare a tante questioni che affronto quotidianamente, al rapporto con i giovani, alle paure e alle fatiche di tante persone della nostra società.

Questa strana società dove ogni giorno si parla di mancanza di lavoro e, al tempo stesso, le imprese denunciano la scarsità di personale, a riprova di una distanza che non è solo nelle competenze e professionalità richieste e offerte, ma anche e soprattutto nelle aspettative ed esigenze delle parti. Ripensai in particolare alle tante riunioni e momenti di confronto e condivisione che abbiamo avuto e stiamo avendo nel centro di innovazione digitale che dirigo, Cefriel, dove continuamente mi relaziono con tanti colleghi, a partire da quelli più giovani entrati da pochi mesi in azienda.

Peraltro, non passa giorno che sulla stampa, sulle riviste di management o nel dibattito pubblico non emergano, con sempre maggiore insistenza, voci che chiedono di studiare e ripensare il nostro mondo del lavoro per tener conto delle sfide che viviamo, delle aspettative e dei bisogni delle persone. Tra i tanti, riporto qui alcuni passaggi di un articolo apparso sul *New York Times* proprio nei giorni in cui scrivevo queste pagine<sup>2</sup>. Descrivono le reazioni di persone che hanno deciso di abbandonare il lavoro per cercare una migliore qualità della vita:

Preferisco la libertà a qualche oggetto in più in cantina.

Ho capito che cosa significhi essere in grado di fare le mie scelte.

Penso di aver trovato Utopia.

Mi sono sentito trasformato.

Sono frasi che colgono un aspetto importante delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro: alle per-

sone non basta avere «un lavoro»: vogliono «un bel lavoro», vogliono trovare un nuovo equilibrio nella loro vita, vogliono non solo guadagnare bene, ma anche vivere bene.

Sempre negli stessi giorni Gallup riferiva di uno studio<sup>3</sup> dedicato alle aspettative e ai bisogni delle persone e, in particolare, al fenomeno del *burnout*, alle fatiche e ai crolli psicologici e fisici che gli individui subiscono per stress e sovraccarico di lavoro. I risultati sono molto interessanti:

Spendere meno tempo in un luogo di lavoro «tossico» è certamente positivo, ma l'analisi di Gallup ha evidenziato che, più che il numero complessivo di ore di lavoro, ciò che ha un'influenza significativa sullo stress e il sovraccarico è il modo in cui le persone vivono il loro carico di lavoro (fattore che ha un impatto 2-3 volte superiore rispetto al numero di giorni o di ore di lavoro). In poche parole, la quantità di lavoro è importante, ma la qualità del lavoro lo è ancora di più. [...]

Le persone vogliono lavorare.

Coloro che pensano che la vita sarebbe migliore senza lavoro hanno torto. Un lavoro di qualità è un elemento importante per dar senso alla vita. Quando Gallup chiede alle persone in giro per il mondo che cosa desiderino di più, la risposta più comune è «a good job» [cioè, appunto, «un bel lavoro»].

In generale, in questi mesi e anni, molti autori hanno affrontato i temi del senso e del futuro del lavoro. Qui di seguito alcuni esempi scelti tra i tanti:

- Aaron Dignan<sup>4</sup> nel suo saggio *Brave New Work*<sup>5</sup> propone riflessioni e indicazioni su che cosa vo-

glia dire organizzare la vita e i processi di un'azienda alla luce delle trasformazioni sociali e culturali di questi anni;

- nei suoi lavori (in particolare in *Automation and the Future of Work*<sup>6</sup>), Aaron Benanav discute l'impatto che l'avvento dell'automazione ha e sempre più avrà nell'economia e nella società;
- queste tematiche sono discusse anche nei lavori di Ravin Jesuthasan, come il recente *Work without Jobs*<sup>7</sup>;
- Simon Sinek e Malcolm Gladwell, due tra i più noti commentatori dei trend presenti nella nostra società, hanno proposto riflessioni e stimoli molto interessanti (ne citerò alcuni nelle pagine che seguono);
- istituzioni internazionali e think tank stanno dedicando grande attenzione al tema: per esempio, tra i tanti è molto interessante il report del World Economic Forum<sup>8</sup> pubblicato nel 2020;
- Marco Bentivogli e Federico Butera da lungo tempo studiano da diversi punti di vista l'evoluzione del mondo del lavoro, l'impatto delle tecnologie, la relazione tra modelli organizzativi, competenze e strumenti tecnologici.

Ripensando agli stimoli di Dario e alle tante cose lette e sentite, come quelle appena citate, i discorsi e le esperienze di questi anni si sono ricomposti in un'immagine, certamente condizionata dal contesto di lavoro e dall'ambito nel quale opero, e che giorno dopo giorno è andata acquisendo tratti e contorni sempre più precisi e netti. Alla fine, le note che hanno preso forma in questo libro raccolgono pensieri e riflessio-

ni su che cosa possa e debba significare creare «lavoro di qualità», lavoro che sappia ricomporre le esigenze di competitività delle imprese con le aspirazioni e i desideri dei singoli. E si propongono come uno stimolo alla discussione, per cercare di andare oltre generiche affermazioni di principio e affrontare in modo concreto le sfide che abbiamo davanti. Un invito e un contributo per far sì che tutti possano avere e svolgere «un bel lavoro».

Ovviamente le pagine che seguono non vogliono essere un trattato tecnico e/o scientifico, completo ed esaustivo, sul tema del significato del lavoro. Vogliono piuttosto riassumere e illustrare le esperienze, le lezioni apprese e, soprattutto, i desideri e le ambizioni che sono emersi dal mio lavoro quotidiano in Cefriel e in particolare dal dialogo e dal confronto con i miei colleghi, giovani e meno giovani, che desidero qui ringraziare per il loro impegno e per gli stimoli che ogni giorno mi hanno dato e mi danno, sia nei nostri scambi quotidiani sia attraverso specifici commenti alla versione preliminare del libro che avete in mano. A loro voglio dedicare questo lavoro.

Queste pagine nascono anche dall'interlocuzione con tante imprese, imprenditori, amministratori pubblici e lavoratori che ho incontrato in questi anni in Italia e all'estero. E beneficiano molto dell'interazione con alcuni amici che mi hanno aiutato e stimolato a ragionare su questi temi: Dario Di Vico, Marco Benvivogli, Maurizio Bernascone, Alberto Bisin, Federico Butera, Marco Cantamessa, Carlo Alberto Carnevale Maffè, Giorgio De Michelis, Carlo Ghezzi, Fausto Panunzi, Giorgio Ventre, Benedetto Vigna. A tutti loro

un ringraziamento di cuore per le idee e le suggestioni che hanno voluto generosamente condividere con me nei nostri momenti e occasioni di incontro.

Un grazie particolare ai miei figli Gianluca e Marco che hanno offerto commenti molto utili fin dalle prime bozze.

Infine, un ringraziamento speciale va a Sonia Montegiove che mi ha accompagnato durante tutto il processo di concezione, scrittura e revisione di ogni singolo capitolo.

## Note

<sup>1</sup> Alfonso Fuggetta, *Il Paese innovatore. Un decalogo per reinventare l'Italia*, Milano, Egea, 2020.

<sup>2</sup> Joshua Needelman, «How Quitting a Job Changed My Work-Life Balance», *The New York Times*, 15 agosto 2022 (aggiornato il 4 settembre 2022).

<sup>3</sup> Ryan Pendell, «Employee Wellbeing Starts at Work», Gallup, [www.gallup.com](http://www.gallup.com), 20 luglio 2022.

<sup>4</sup> <http://www.aarondignan.com/>

<sup>5</sup> <https://www.bravenetwork.com/>

<sup>6</sup> Aaron Benavav, *Automation and the Future of Work*, London-New York, Verso, 2000.

<sup>7</sup> Ravin Jesuthasan, John W. Boudreau, *Work without Jobs. How to Reboot Your Organization's Work Operating System*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 2022.

<sup>8</sup> World Economic Forum, *The Future of Jobs*, ottobre 2020.