

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

Del lavoro vivo nella Quarta Rivoluzione Industriale

Sebastiano Di Guardo

Direttore Generale Azienda Multiservizi Farmacie e Fondazione Irso

NORME E REGOLE

Cosa possiamo fare attendendo che inseriscano, in tutte le norme e i piani di supporto alle imprese, il tema della innovazione come risultato sistemico di una azione combinata su Tecnologia, Organizzazione e Lavoro (citando il bel nome della nostra Community)?

È stato detto, e sono pienamente d'accordo, che INDUSTRIA 4.0 non può essere considerato un programma di innovazione in quanto non basta, per fare innovazione vera, inserire esclusivamente automazione o tecnologia (seppur evoluta) all'interno di un contesto organizzativo. La medesima valutazione è estendibile anche alle misure di credito d'imposta sulla R&S e alla nuova Sabatini.

Queste norme esistono e, seppur migliorabili, rappresentano uno stimolo (e forse uno dei pochi) di ripensamento organizzativo per la stragrande maggioranza delle imprese italiane caratterizzate da una dimensione limitata e che percepiscono lo sgravio fiscale e il contributo statale come leva di cambiamento.

La nostra esperienza credo sia abbastanza comune da essere utilizzata come punto di partenza. Nella nostra azienda (una tipica media impresa attiva nella distribuzione al dettaglio e all'ingrosso di prodotti farmaceutici e nell'erogazione di servizi legati alla salute e alla cura) 18 mesi fa abbiamo deciso di lavorare su cinque fronti:

- la ridefinizione di alcuni elementi del nostro modello di business e, conseguentemente, la revisione del nostro modello di servizio e di alcuni ruoli professionali
- una modifica dell'organizzazione operativa basata sulla diminuzione dell'orario di lavoro e un correlato aumento della produttività
- una profonda azione di automazione di tutte le attività a basso valore aggiunto per il cliente finale e per il lavoratore attraverso l'introduzione di tecnologie di magazzini robotizzati
- un nuovo sistema di partecipazione interna volto alla definizione di strumenti condivisi per il miglioramento qualitativo e quantitativo dei processi di lavoro
- un nuovo programma di welfare aziendale in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della nostra comunità operativa.

Il punto è che abbiamo cercato di unire queste azioni in un unico programma di cambiamento organizzativo nel tentativo di cogliere le ovvie interazioni tra questi cinque fronti.

Ci siamo riusciti solo in parte.

Siamo riusciti in quasi tutti gli obiettivi che ci eravamo prefissi, abbiamo ottenuto risultati importanti e sostanziali e abbiamo avuto accesso a tutte le agevolazioni e gli incentivi possibili ma lo abbiamo fatto gestendo relazioni biunivoche, dove da una parte c'era l'impresa e dall'altra ogni interlocutore interessato (sindacati, lavoratori, azionisti, tecnologi, clienti, fornitori, ecc).

Il fatto che le norme non spingano verso un certo lavoro sistemico (seppur non negandolo) aumenta la solitudine dell'impresa che è lasciata sola nello sforzo di costruzione di un disegno unico di innovazione, di integrazione dei vari attori e di coordinamento delle azioni necessarie.

Io credo che questa Community, oltre che mostrare le integrazioni necessarie al corpus di norme e regole, debba porre l'accento sulla necessità per le imprese di avere un metodo di cambiamento organizzativo e cercare e raccontare gli sforzi di chi prova ad integrare tutte le opportunità che le norme offrono in un'unica azione di progettazione integrata.

IDENTITÀ LAVORATIVA E LUOGHI DELL'“INSIEME”

Dove dobbiamo osservare per trovare le piattaforme dell'“insieme” citate nell'introduzione a questo workshop? Siamo certi che il luogo del lavoro sia una prospettiva bastevole per questa osservazione?

Per anni abbiamo utilizzato un modello di ruolo agito nel quale l'identità del lavoratore si creava nell'allineamento tra ruolo e professione ed era quindi visibile nello spazio e nell'ecosistema lavorativo.

Il lavoratore aumentato dalle tecnologie 4.0 integra nella propria idea di identità come allineamento tra ruolo e professione una certa necessità di senso che si esprime nello svolgimento di un lavoro che non è estraneo, bensì- legato alle proprie capacità, inclinazioni e anche aspirazioni; un lavoro che chiede una continua azione di aggiornamento, ripensamento, gestione riflessiva; un lavoro che assume significati sociali in cui si identifica e che coinvolge e che anche per questo è altamente produttivo.

La Quarta Rivoluzione Industriale ci ricorda la necessità di integrare queste dimensioni nell'analisi organizzativa, scavare nelle biografie, trovare un nuovo modo di narrare il lavoro e l'organizzazione.

Il Lavoro 4.0 inizia nei luoghi di lavoro ma trascende, ha un racconto esterno, arriva nei social e pervade le comunità sovraziendali, crea conoscenza anche nelle reti che esistono tra lavoratori che svolgono lo stesso ruolo in aziende diverse spesso in competizione tra loro, attiva spazi di relazione tra vita privata e vita lavorativa, diventa rappresentazione di identità personale oltre che professionale.

Io credo che questa Community, pur parlando di lavoro, debba porre l'analisi ad un livello capace di superare i normali confini tracciati dai soli ecosistemi lavorativi e abbandonare definitivamente l'idea di ruolo ascrivito per dedicarsi allo studio e all'approfondimento delle modalità di analisi, rappresentazione e gestione dei Ruoli Agiti che nascono nell'incontro tra Ruolo, Professione e Persona.

COMPRENDERE OLTRE CHE TUTELARE IL LAVORO

È possibile modificare il paradigma d'analisi anche sugli effetti meno positivi di questa Quarta Rivoluzione Industriale?

Ciò che sta capitando è che, anche come effetto di questa digitalizzazione delle filiere, una parte di lavoro non qualificato viene svolta in condizioni di precariato e di bassa remunerazione. Domani, 18 ottobre, la commissione Occupazione del Parlamento Europeo voterà le norme per garantire maggiori tutele agli addetti delle piattaforme. Contratti trasparenti, orario di lavoro e formazione sono i punti chiave.

È indubbio che esiste uno spazio visibile di problematicità che deve essere risolto sul fronte della tutela e della creazione di nuove forme di rappresentanza ma siamo certi che stiamo realmente analizzando a fondo il problema? Siamo certi che, nell'approcciare i problemi della *gig economy*, non stiamo ricommettendo gli stessi errori che quindici anni fa abbiamo commesso nell'approcciare i McJob?

E' palese che manchino adeguati percorsi formativi nonché mezzi di tutela rispetto ad un uso distorto e lesivo delle piattaforme digitali tuttavia per contrastare il fenomeno per il quale la polarizzazione delle mansioni sta diventando una polarizzazione anche sociale È necessario guardare non solo alle posizioni lavorative ma anche ai percorsi di transizione occupazionale, non solo ai percorsi di sviluppo verticale sul ruolo ma anche alle modalità di creazione di portfolio professionali, non solo agli strumenti di regolazione *del* mercato ma anche ai mezzi di tutela del lavoratore *nel* mercato.

Io credo che nell'approccio integrato dell'Italy by Design che questa Community propone deve trovare spazio anche una netta contrapposizione a visioni parziali che portano a battaglie per una tutela senza comprensione, ad una regolazione senza progetto, ad una contrapposizione senza dialettica.