

Intervento introduttivo al Workshop “Persone e lavori ibridi. Nuove competenze per nuove professioni” promosso dalla Community *Progettare insieme. Tecnologia, Organizzazione, Lavoro* e dall’ *Osservatorio Professioni Digitali* dell’Università di Padova,
Padova 22 marzo 2019

Meta-competenze, ubiquità, Ibridazione: un nuovo lessico per i mestieri emergenti

di GIOVANNI COSTA¹

I cambiamenti in corso nelle organizzazioni di produzione e servizi mettono in seria discussione il modo di vedere il rapporto tra lavoro e tecnologia e la possibilità di individuare il ruolo dell’una e dell’altro nel fissare le competenze e di gestirne l’evoluzione. Sono molto popolari le posizioni estreme quali “la tecnologia renderà superfluo il lavoro” o all’opposto “senza il lavoro la tecnologia non può nulla”. Individuare il ***locus of competence*** è fondamentale per gestire lo stock di capitale umano formatosi nei decenni, per formare il nuovo e dotarlo degli strumenti per orientarsi e conservarsi.

C’era una volta l’ordine taylorista e fordista. L’organizzazione aveva incorporato e trasformato le competenze professionali degli artigiani. Il lavoratore non era più portatore di una sua competenza. Questo andava bene per mercati stabili e prodotti di grandissima serie. Con l’esplosione della globalizzazione associata all’economia della conoscenza e al digitale, le attività di produzione, di trasformazione che possono essere standardizzate e replicate in grandi volumi hanno preso la strada dell’automazione o dei paesi a minor costo del lavoro. In quello che resta, al lavoratore è richiesto di rapportarsi ad altri individui e trovare soluzioni originali sia pure combinando e ricombinando un repertorio di soluzioni modulari che ha in memoria.

Una grande quantità di risorse viene oggi investita nel tentativo di trasferire capacità cognitive e decisionali alle macchine e ai robot. Molto meno viene investito per utilizzare meglio le persone espulse dai processi produttivi che queste capacità già le posseggono. La prima prospettiva non è incompatibile con la seconda a patto che gli interventi non procedano separatamente e siano invece integrati in un comune disegno strategico.

Il fenomeno è particolarmente evidente in quei settori investiti da processi di cambiamento indotti da dinamiche congiunturali (crisi settoriali e aziendali) e fattori strutturali che impongono un profondo ripensamento delle strategie e dei processi. Per questo esito è necessario che non si valuti la tecnologia solo per la sua capacità di

¹ Università di Padova, giovanni.costa@unipd.it

risparmiare lavoro ma la si utilizzi come fattore abilitante di nuove strategie di business. La tecnologia va infatti considerata per la sua capacità di produrre valore per il cliente attraverso un effetto leva sull'apporto degli individui e sullo stesso ruolo del cliente. La standardizzazione e l'automazione del lavoro routinario libera risorse che possono essere dedicate a una personalizzazione del rapporto e a un ampliamento della gamma dei servizi offerti.

Per analizzare la tipologia di mestieri, propongo di utilizzare una classificazione dei lavori, basata su concetti già ampiamente elaborati in letteratura, che distingue tra **attività di trasformazione** e **attività d'interazione** [Beardsley *et al.* 2006]. Le attività di trasformazione possono riguardare i servizi (trasformazione spazio-temporale), la produzione (trasformazione fisica) o la combinazione prodotto/servizio. La produzione è quella più facilmente gestibile in termini di economicità utilizzando i segmenti del mercato del lavoro più convenienti. Più articolata è la gestione delle attività d'interazione. Queste si possono suddividere in **interazioni standardizzabili** e **interazioni tacite**.

Nelle **interazioni standardizzate** l'operatore deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure routinarie e talvolta anche automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza anche con l'ausilio di appositi software (sistemi esperti, business intelligence). Per esempio, un operatore di call center deve essere in grado di capire il problema del cliente e ricondurlo a una fattispecie nota per la quale è stata predisposta la soluzione o comunque la risposta. Bisogna mettere il sistema in grado di apprendere (*Machine Learning*) in modo che ogni qual volta viene trovata la soluzione a un problema nuovo questa viene trasformata in una nuova routine. Le **interazioni standardizzate** sono in forte aumento e sono suscettibili di elevati gradi di automazione. Il che limiterà l'impiego di personale nel *front office* e il suo livello di qualificazione. Molto elevata sarà per contro la qualificazione di chi opera nel *back office*.

Le **interazioni tacite** sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue dove non possono essere usate procedure o algoritmi mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione su misura [Polanyi 1966; Nonaka e Takeuchi 1997]. In questo caso, l'attività è sottoposta a una continua morfogenesi, governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. L'esecutore diventa un innovatore seriale perché crea soluzioni uniche. Questo è il fronte dove si misurerà il confronto tra l'uomo e la macchina. Non dovrebbe tanto preoccupare l'avvento di macchine che agiscono come uomini ma di uomini che agiscono come macchine. Nelle interazioni tacite la prossimità fisica è una componente fondamentale che apre opportunità praticamente illimitate nel campo dei servizi professionali e servizi alla persona (**high-touch**).

Se si osserva la struttura occupazionale del nostro Paese si nota ancora una prevalenza delle attività di trasformazione, facilmente identificabili. Anche da noi però sono in aumento quelle interattive. Ma prevalgono le interazioni tacite o quelle standardizzate? Per rispondere e per prepararci al futuro servono ricerche sul mercato del lavoro che non si fermano alle etichette (e tanto meno alle qualifiche mai aggiornate della contrattazione collettiva). Non conviene però aspettare conferme di questo tipo per cambiare radicalmente i percorsi formativi di inserimento, di sviluppo e di mobilità interna. Con i clienti e i fornitori che entrano nelle filiere produttive e distributive da una posizione mobile o remota, non è possibile mantenere immutate le strutture organizzative, le configurazioni contrattuali tanto commerciali quanto

giuslavoristiche. L'estensione spaziale e temporale del perimetro organizzativo non può non modificare le modalità di impiego delle persone.

standardizzata	Catena di montaggio, produzione di massa. Automazione	Intelligenza artificiale. Sistemi esperti
Attività di trasformazione	Servizi e prodotti modulari. Chatbot	Servizi professionali e servizi alla persona high-touch
personalizzata	standardizzabile	tacita
	Attività d'interazione	

Figura 1

Attenzione particolare deve essere dedicata alla formazione e in particolare la formazione universitaria cui sempre più spesso si rimprovera di essere astratta e di non produrre competenze prontamente spendibili sul mercato del lavoro. Qui c'è un grande lavoro da fare ma attenzione, proprio l'incertezza associata ai grandi cambiamenti in corso che deve riportarci alla peculiarità degli studi universitari. L'università non è una scuola professionale, non fornisce cibi precotti. Deve invece fornire le **meta-competenze** cioè competenze in grado di generare e rigenerare le capacità professionali a fronte di una realtà scientifica, tecnologica, economico-sociale in continuo cambiamento. In altre parole, all'università e non solo all'università, si dovrebbe imparare a imparare per affrontare situazioni nuove, costruire soluzioni che non discendono da ricette già note. Internazionalità, ibridazione di tecnologie e linguaggi, sperimentazione continua sono i mattoni per costruire le meta-competenze.

Il lavoro è sottoposto a una continua morfogenesi governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. I dati sul mercato del lavoro segnalano che le maggiori occasioni di occupazione si trovano in attività con prevalenti contenuti *d'interazione* e, in particolare ***d'interazione tacita***. Riusciranno i movimenti di reindustrializzazione neo-artigiana a rigenerare le attività di trasformazione innestandovi attività d'interazione tacita? Le nuove tecnologie della manifattura digitale manterranno la loro promessa di liberare le persone da compiti ripetitivi per lasciare spazio ad attività creative?

Per rispondere a questa domanda e per orientare soprattutto i giovani nei percorsi di formazione e di crescita professionale propongo di provare a ordinare i mestieri lungo due assi quello dell'individuo e quello dell'organizzazione/tecnologia. Detto in altri termini si tratta di individuare se il ***locus of competence*** risiede prevalentemente nell'individuo o nell'organizzazione. Possiamo così isolare quattro tipologie di lavori per ognuna delle quali ho provato ad associare una figura metaforica². Nel primo caso (in basso a sinistra nelle figure 2 e 3) l'apporto professionale è debole e in continuo

² G.Costa, "Moscerini, chiocciole, bachi da seta e rondini nello zoo del mercato del lavoro." Relazione presentata al Festival dell'Economia di Trento il 31/5/2014

divenire e quindi non ha il tempo di assumere consistenza, mentre l'interfaccia organizzativa è molto instabile. La metafora che lo rappresenta è il **moscerino della frutta** (drosophila) che ha una vita breve, non ha autonomia e dipende totalmente dal contenitore esterno, il frutto. Esempi: lavoratori precari, lavoratori a chiamata, operatori di call center, interinali e così via. In questa tipologia possono però rientrare anche le **start up nel loro early stage** dove le attività sono in fase di formazione e si procede per prove ed errori, il radicamento organizzativo praticamente inesistente e le probabilità di sopravvivenza molto basse.

Nel secondo caso (in basso a destra), l'organizzazione ha una sua stabilità e richiede competenze accumulate che però valgono solo per quella situazione. L'individuo si costruisce un capitale professionale attaccato all'organizzazione di cui è quasi un'appendice con poca o nulla autonomia. La tipica situazione taylor-fordista. Qui l'immagine è il **baco da seta** che si costruisce un bozzolo di cui diventa prigioniero. Esempi: attività di trasformazione materiale o d'interazione standardizzata, produzione di massa, burocrazia.

Una vera situazione professionale si forma quando – terzo caso in alto a sinistra - la professionalità risiede tutta nell'individuo che ha tutti gli strumenti concettuali e anche materiali con cui organizzare il proprio lavoro in diverse situazioni. La tipica situazione dell'artigiano, sia quello tradizionale che quello evoluto. Qui la metafora è quella della **chiocciola** che si sposta con la sua casetta. Questo la rende autonoma e mobile capace, ritirandosi, di sopravvivere anche a lungo in ambienti ostili. Ma i suoi movimenti sono lenti. Esempi: artigiano, professional tradizionale, lavoratore autonomo e così via.

La situazione più evoluta si ha quando il lavoratore - quarto caso in alto a destra - è in grado di costruire e ricostruire il contesto produttivo in qualsiasi luogo utilizzando le conoscenze che ha accumulato e i materiali che trova nel sito. L'immagine qui è quella della **rondine** che abbandona gli ambienti ostili e migra in quelli più favorevoli. E molto mobile perché, a differenza della chiocciola, non deve spostare le competenze (la conchiglia) sa ricostruirle dove arriva (il nido) sposta solo il know how per farlo. Esempi: la nuova classe creativa, i nuovi nomadi e così via.



Figura 2



Figura 3

Questa classificazione ci dovrebbe consentire pur con qualche semplificazione di far emergere le caratteristiche delle diverse combinazioni individuo/tecnologia-organizzazione e orientare le scelte di chi progetta i percorsi formativi, progetta il

lavoro e ne gestisce le evoluzioni in situazioni di cambiamento caratterizzato da crisi ricorrenti e incertezza. Per affrontare le quali la progettazione dei percorsi di formazione e di crescita delle competenze dovrebbe ispirarsi al **principio dell'ubiquità** (J.Attali)³ che per le persone non meno che per le imprese significa non restare vincolati a una sola specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie capacità, aperti alle culture e alle idee degli altri, disponibili ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie.

³ J.Attali, *Sopravvivere alle crisi*, Fazi editore, Roma 2010.