

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

I lavori ibridi: per una definizione

Paolo Gubitta¹

Università di Padova e CUOA Business School

Cosa sono i lavori ibridi

Il 2016 è stato definito l'anno dei *lavori ibridi*. Una ricerca condotta negli Stati Uniti da alcuni studiosi della Bentley University su oltre 24 milioni di offerte di impiego (cioè, di proposte di lavoro), distribuite su nove famiglie professionali in vari settori, ha dimostrato che per un numero crescente di mansioni, oltre alle competenze tipiche che definiscono e danno identità alla specifica occupazione, è sempre più richiesto il possesso di competenze di *altra natura* (quasi) del tutto nuove per quell'occupazione, ma consolidate in altre.

Il *lavoro ibrido* pertanto *combina e integra* le competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei *social network*, le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, gli orientamenti per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro in cui lo *spazio* (fisico e sociale) e il *tempo* (aziendale e personale) assumono configurazioni diverse. Così concepito, il *lavoro ibrido* non riguarda sole le attività di *nuova concezione*, che non potevano esistere prima della capillare diffusione della digitalizzazione, ma anche quelle tradizionali, che non cambiano nome ma modificano il loro contenuto, per adattarsi alle nuove modalità di produzione del valore.

L'*ibridazione* del lavoro, pertanto, è un fenomeno *bidirezionale*. Da un lato, ci sono i mestieri ben noti e consolidati che evolvono, sia spostando i propri confini (orizzontalmente, perché si allargano incorporando nuove attività oppure si restringono perdendone alcune; verticalmente, perché la tecnologia li abilita ad esercitare maggiore discrezionalità e controllo, oppure riduce i loro margini di manovra perché è la tecnologia stessa che *pensa e decide al posto del lavoratore*), sia cambiando le modalità di svolgimento ed erogazione della prestazione a parità di contenuto del lavoro (cioè senza spostare i confini). Dall'altro, ci sono i *digital job* (lavori digitali), che evolvono attraverso l'incorporazione di alcune attività tipiche dei mestieri noti e consolidati.

La trasformazione in atto ha un impatto sul livello di *employability* (occupabilità) dei lavoratori. La ricerca citata rileva che almeno una parte del portafoglio di competenze richiesto nei lavori ibridi è *condiviso* tra più mestieri, che risultano quindi avere un'*area di sovrapposizione*. Si tratta per lo più di competenze che non caratterizzano un particolare mestiere (*job specific*) e non sono nemmeno quelle che distinguono una particolare impresa (*firm specific*) o un determinato settore (*industry specific*), ma di saperi che appunto hanno valore in tutti o quasi i contesti professionali (pensiamo ad esempio alle conoscenze digitali di base). Ciò significa che al crescere della sovrapposizione aumenta l'ampiezza del mercato (e quindi il ventaglio di

¹ Paolo Gubitta è professore ordinario di Organizzazione aziendale e direttore scientifico dell'Osservatorio delle Professioni Digitali all'Università di Padova. È responsabile dell'Osservatorio *Capitale umano, Organizzazione e Lavoro* di Fondazione Nord Est e direttore scientifico del Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari di CUOA Business School.

attività) in cui le competenze sono spendibili, che si traduce in maggiore occupabilità quando si è alla ricerca di un lavoro. È un tema rilevante per molti lavoratori, anche alla luce della progressiva riduzione della durata effettiva dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato e alla conseguente necessità di spostarsi più volte da un'azienda all'altra nel corso della propria vita lavorativa.

L'ibridazione dei mestieri è un fenomeno *trasversale* (che impatta su tutti i segmenti del mercato del lavoro e si estende a tutti i settori) e *pervasivo* (che si manifesta a tutti i livelli organizzativi).

Il caso de La manifattura di rivetti

L'esempio più immediato per comprendere il significato di *lavoro ibrido* e le sue implicazioni gestionali riguarda le attività svolte dagli operai, chiamati a prendere decisioni combinando il saper fare frutto dell'esperienza con l'interpretazione di schemi e grafici, a interagire con un *robot* collaborativo, a comandare e guidare le macchine usando *device* elettronici, a coordinarsi con i colleghi attraverso collegamenti digitali (ad esempio, usando Skype) invece di fare incontri di persona. Il fattore di *assoluta novità*, e di grande importanza per il sindacato che rappresenta e tutela i lavoratori, è che tale ibridazione non riguarda solo le produzioni più complesse e le *élite operaie*, ma coinvolge anche i prodotti più semplici e i livelli meno qualificati del lavoro, come dimostra il caso de *La manifattura di rivetti*.

Per assemblare le strutture portanti e gli accessori delle automobili si usano i rivetti a strappo e gli inserti filettati. Per tenere insieme le parti componenti di lavatrici, frigoriferi, impianti di condizionamento si usano i rivetti. L'elenco delle applicazioni è lunghissimo ed è per questa ragione che la "manifattura dei rivetti" è un processo altamente automatizzato e standardizzato, nel quale le mansioni esecutive sono piuttosto semplici: gli operatori in fabbrica *assistono* le macchine e agiscono *per eccezione* con interventi basati su competenza ed esperienza, rimandando ai tecnici esperti i casi più complicati.

Il *classico modo di lavorare* dell'operaio viene *irreversibilmente trasformato* se ogni macchina è dotata di sensori che registrano in continuazione l'andamento della produzione e della qualità, se un sistema di connessioni *wifi* distribuito in ogni posizione di lavoro è in comunicazione diretta con il *server* aziendale in cui vengono archiviati tutti i dati, se la digitalizzazione di tutti i flussi informativi e l'eliminazione della carta riducono drasticamente gli errori di interpretazione e migliorano l'efficienza.

In un ambiente di lavoro così *riprogettato*, gli operatori in fabbrica dispongono di *smartphone* o *tablet* e con questi strumenti intervengono sulle macchine, interrogano il sistema e raccolgono tutte le informazioni che servono per prendere decisioni urgenti. La digitalizzazione e la connessione di tutti i processi mette i lavoratori nelle condizioni di agire con maggiore autonomia, di controllare l'andamento di ogni singola commessa e di agire dove necessario con immediatezza e in modo informato: crescono sia il decentramento organizzativo sia la responsabilizzazione.

In parallelo, il flusso informativo continuo sull'andamento delle attività permette alla direzione di fabbrica di calibrare l'impiego del lavoro in relazione agli obiettivi quantitativi e qualitativi di produzione e di ri-calibrarlo rapidamente per gestire problemi emergenti e non prevedibili, mentre la possibilità di associare in modo puntuale le decisioni non programmate agli operatori che le hanno prese e realizzate permette una migliore allocazione dei lavoratori alle attività in cui esprimono al meglio le loro competenze.

Il risultato raggiunto è a tutti gli effetti un esempio di *lavoro ibrido* in ambito manifatturiero: si impiega la competenza tecnica e si sviluppano le competenze digitali, l'ibridazione tra queste due categorie di saperi dà più valore al lavoro, si imparano a usare simboli e schemi complessi, si potenzia la capacità di interpretare informazioni e di collegarla a decisioni operative, si migliora la produttività e, forse, migliora l'idea di sé e la fiducia in sé.

L'*ibridazione* del lavoro nel nucleo operativo (gli operai, in questo caso) abilita una serie di cambiamenti che coinvolgono le unità di supporto (dalla ricerca e sviluppo alla qualità, passando per la programmazione della produzione), che possono utilizzare tutte le informazioni disponibili per modificare i flussi, gestire esigenze specifiche *on demand*, individuare le fasi più critiche e intervenire *ad hoc*, orientare e rendere più rapide le attività di ricerca e di industrializzazione dei nuovi prodotti.

Il lavoro alla spina e i lavori ad elevato contenuto cognitivo

La trasversalità e la pervasività della *digitalizzazione* dei processi di generazione del valore è un fenomeno reale, che coinvolge tutti.

La copertina con cui *The Economist* ha inaugurato il 2015 esemplifica la varietà dei *lavori ibridi*: un rubinetto dal quale esce un getto di lavoratori autonomi (dai tassisti, agli addetti alle pulizie, ai manutentori) e di liberi professionisti (dai consulenti di direzione ai medici, passando per avvocati e commercialisti), disponibili su chiamata a prestare la loro opera per fare ciò che serve, quando serve e finché ce n'è bisogno. Ad aprire il rubinetto, ci pensa una nuova generazione di imprese, con le competenze per intercettare la domanda di servizi di ogni tipo e per soddisfarla con una rete capillare di *freelance* qualificati e affidabili, che viene attivata e coordinata dalla potenza di connessione delle *app* per *smartphone*. È il ben noto concetto di "*on-demand economy*", che sta ridefinendo il funzionamento dell'economia dei servizi in tutto il mondo.

In questa scia, si pone lo studio di Martin Ford (2015)², che analizza l'impatto che l'accelerazione tecnologica e le macchine intelligenti avranno sul lavoro. Con riferimento all'attività sanitaria, Ford discute il ruolo di *Watson*, l'applicazione medica più nota e ambiziosa dell'intelligenza artificiale, che non si ferma alla riduzione di errori potenzialmente fatali in ambito sia diagnostico sia terapeutico, ma si estende alla modalità di erogazione dei servizi medici. Una volta che le macchine sapranno formulare correttamente le diagnosi e prescrivere le terapie, il *mestiere del medico* si trasformerà: da una parte, una nuova categoria di professionisti medici, formati per gestire i casi di *routine* (interagire ed esaminare i pazienti), per poi inserire le informazioni in un sistema standardizzato di diagnosi che fornirà le risposte; dall'altro, dei medici veri e propri in grado di interagire con *Watson*, ma con maggiore specializzazione per affrontare i casi più complessi.

Se dall'intelligenza artificiale si passa alla robotica in sanità, l'effetto della *digitalizzazione delle attività di cura* e la diffusione dei *lavori ibridi in sanità* sono ancora più evidenti: chirurghi seduti alla consolle, che muovono alcuni *joystick* per guidare un *robot* che esegue materialmente un intervento chirurgico, e quindi, bracci meccanici e telecamere al posto di mani e occhi esperti, modelli di comunicazione e dinamiche relazionali tra medici e infermieri dell'*équipe* di sala operatoria tutti da reinventare.

² Ford M. (2015). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York: Basic Books (tr.it. 2017. *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*. Milano: Il Saggiatore).

In sanità, infine, la *digitalizzazione* cambia localizzazione e *layout* dei luoghi in cui viene erogato il servizio. È il caso delle *retail clinics*, fenomeno ben radicato negli Stati Uniti e giunto recentemente in Italia. Si tratta di poliambulatori multispecialistici collocati nei centri commerciali, che offrono trattamenti per le piccole patologie o servizi per la salute e la prevenzione: l'architettura e il *layout* dell'ambulatorio adottano lo stile tipico dei negozi di un centro commerciale; il *front office* è gestito da *hostess*; l'interazione con i clienti avviene con il massiccio uso di *smartphone* e altri strumenti elettronici; la formazione del personale sanitario coinvolto prevede contenuti tipicamente sviluppati nei corsi *retail* e *mass market* e a queste persone viene richiesto (e valutato) un marcato orientamento imprenditoriale.

L'*ibridazione del lavoro* nelle attività ad elevato contenuto di conoscenza si estende a tutte le professioni intellettuali: commercialisti, avvocati, notai, architetti, consulenti del lavoro interagiranno con i propri clienti attraverso siti *web*, *chat* e *app* dedicate piuttosto che con i tradizionali telefoni e gli incontri in presenza. Per veicolare le consulenze ai clienti attraverso *email*, *smartphone* e *tablet*, i professionisti dovranno *digitalizzare* le attività e *codificare* il proprio sapere. Per intercettare questa nuova domanda di servizi, gli studi professionali dovranno riprogettare l'organizzazione interna e attrezzarsi per dare risposte qualificate, veloci e di comprensione immediata. È un fenomeno irreversibile e non riguarda solo *gli altri al di là dell'Atlantico*: già dalla fine del 2011, uno studio di avvocati giuslavoristi italiani scommetteva su un modello di *business* digitale, creando un servizio di consulenza *on line* con garanzia di risposta in 24 ore. In sei anni di attività, ha erogato per via digitale oltre 6.000 consulenze (23 quesiti in media a settimana), con tempi medi di risposta di 15,8 ore. Per ottimizzare la gestione dei pagamenti, ha introdotto una carta prepagata come quella che si usa per il telefono: si compra (e si paga) in anticipo un certo numero di "servizi" e poi si scala il credito dalla scheda in base al consumo, cioè *on-demand*. Questo modello di *business* amplia e non riduce il numero di clienti, consente di allocare in modo efficiente il tempo dei professionisti in funzione del tipo e della difficoltà del quesito, genera un database strutturato di domande e risposte ricorrenti che auto-alimenta qualità ed efficienza. Il monitoraggio delle richieste sul canale *on line*, infine, segnala in tempo reale (e gratuitamente) quali sono i temi caldi, permettendo di orientare l'aggiornamento e l'offerta di servizi *ad hoc*.

I medici e i professionisti che operano in ambienti come quelli brevemente descritti svolgono lavori *autenticamente ibridi*.

Bibliografia citata

- Edwards R., Fenwick T. (2016). Digital analytics in professional work and learning. *Studies in Continuing Education*, 38(2): 213-227, doi: [10.1080/0158037X.2015.1074894](https://doi.org/10.1080/0158037X.2015.1074894).
- Ford M. (2015). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York: Basic Books (tr.it. 2017. *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*. Milano: Il Saggiatore).
- Gubitta P. (2017). La corsa ad ostacoli dei lavori ibridi: ecco l'operaio 4.0. *Gli stati generali*, 22 agosto.
- Mazmanian M., Orlikowski W.J., Yates J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24: 1337-1357, doi: [10.1287/orsc.1120.0806](https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806).