

LAVORO AGILE E SMART WORKING
NELLA NUOVA ECONOMIA
GLOBALE
DELLA CONOSCENZA IN RETE

Enzo Rullani

Venice International University

Webinar AICA 7 aprile 2020

NON E' UNA CRISI MA UNA TRANSIZIONE

- **Emergenza di oggi:** creare il **distanziamento sociale** per evitare il contagio = FARE A DISTANZA LE STESSE COSE DI PRIMA
- **Il pericolo incombente:** bloccare la riflessione sul da fare nel vicolo cieco del "**presentismo**": serve per sopravvivere ma non per gestire la transizione in corso
- **La prospettiva per il futuro:** CAMBIARE LE COSE CHE SI FANNO, e dunque **il modo di vivere e lavorare**, potendo così sfruttare il potenziale della **rivoluzione digitale in corso (dal 2000)**
- In particolare l'**esperienza del Covid-19** ci sta insegnando a cambiare il modo di vivere e lavorare **superando la BARRIERA DELLA DISTANZA**

MA QUALI TIPI DI CONOSCENZA E DI ATTIVITA' POSSONO, NELLA TRANSIZIONE, ESSERE TRASFERITE A DISTANZA SENZA PERDERE EFFICACIA?

LA DISTANZA FA BARRIERA, MONDO PRE-DIGITALE

- Nel mondo **pre-digitale**, la **distanza fisica** può essere superata solo con il **trasferimento di persone, ai materiali, conoscenze** da un contesto all'altro, dando luogo a **costi e tempi rilevanti**
- La barriera della distanza che ne deriva riduce le possibilità di **propagare nello spazio** i processi di apprendimento e di produzione, confinandoli in un **ambiente ristretto e artificiale** (la fabbrica o l'ufficio) in cui il lavoratore viene attratto
- L'attrazione del lavoratore nel luogo (e nel tempo) dettato dal lavoro ha **separato**, nella sua vita, **lo spazio e il tempo della vita** (a casa) da quello del **lavoro** (in ufficio o in fabbrica)
- Si sono avuti **due regimi** di gestione dello spazio e del tempo: quello **gestito dall'azienda** e quello del "**tempo libero**", in cui le persone recuperano la loro autonomia: si è dovuto gestire le contraddizioni che ne derivano, con qualche elemento di **ri-personalizzazione** di fatto del rapporto di lavoro
- Nel circuito aziendale la persona del lavoratore perde rilevanza a scapito delle **procedure** astratte previste dai programmi aziendali e delle iniziative del **lavoro collettivo**, sindacalizzato

OLTRE LA DISTANZA: ECONOMIA DELLA PROPAGAZIONE

- Al contrario, se si va oltre la logica del confinamento fisico, la propagazione delle conoscenze e delle attività dà accesso a grandi vantaggi economici e cognitivi, perché consente di:
 - **replicare soluzioni e processi** su grande scala (**economie di scala**) quando si usano conoscenze codificate e processi esecutivi, gestiti dall'alto attraverso standard normativi e di programma
 - **sfruttare le differenze** di costo, di capacità e di esperienza in contesti diversi (**valore della varietà**) quando si distribuisce il lavoro in **filiere estese**, che attraversano luoghi diversi sfruttandone le caratteristiche complementari
 - **immaginare e sperimentare il nuovo** avendo accesso alle idee, capacità e significati presenti nelle diverse realtà, a larga o larghissima scala (**valore della creatività**), quando si vive in **ambienti creativi**, capaci di attrarre idee, talenti, fornitori di qualità, clienti esigenti, consumatori consapevoli

Il confinamento in circuiti ristretti impedisce di cogliere i vantaggi cognitivi ed economici della propagazione

LE FILIERE SI SONO GLOBALIZZATE

I vantaggi della propagazione hanno trasformato le **filiera produttive, estendendole sempre di più** oltre i confini del controllo aziendale diretto (**fordismo** 1900-1970) e della divisione del lavoro a scala locale (**distrettualismo** 1970-2000): il **capitalismo globale della conoscenza in rete** è solo l'ultimo atto di un trend espansivo che dura da tempo

Le filiere si sono gradualmente **globalizzate** includendo i paesi emergenti (come la Cina) anche per sfruttare le loro differenze di costo del lavoro

Le **filiera globali** comportano vantaggi, ma anche handicap importanti: soprattutto un elevato grado di **interdipendenza non governata** (manca un **governo sovranazionale** e mancano **sistemi contrattuali** in grado di coordinare il comportamento delle imprese e dei paesi di fronte a situazioni nuove = come il coronavirus)

EMERGE UN PROBLEMA CHIAVE CHE CONDIZIONERA' IN FUTURO
OGNI PROPAGAZIONE CHE CREA INTERDIPENDENZA:

LA NECESSITA' DI GESTIRE IL RISCHIO CONSEGUENTE

IL DIGITALE INDIRIZZA LE FILIERE GLOBALI

L'uso delle tecnologie digitali promuove la propagazione, attivando **nuove forme di generazione del valore**, in tre (differenti) direzioni:

- 1) moltiplicazione degli standard**, perché la conoscenza codificata – espressa in forma digitale – diventa **trasferibile a costo zero e in tempo reale in tutto il mondo** (surplus pari a **vn** , in cui **n** = numero dei ri-usi e **v** = valore utile unitario)
- 2) automazione della varietà codificabile**, perché gli algoritmi digitali rendono possibile **personalizzare** i processi (di produzione e consumo) e procedere ***on demand*** (surplus proporzionato)
- 3) esplorazione della complessità**, che va oltre gli standard e l'automazione. I surplus legati ad n e a v tendono infatti, col tempo, a trasferirsi agli users, con la caduta dei prezzi degli standard e delle varietà personalizzate. Questi surplus sono investiti nell'**esplorazione del nuovo e del possibile**, andando oltre il locale e l'esperienza data.

NON TUTTO SI PUO' PERO' PROPAGARE A COSTO ZERO

- Il digitale rende mobili le **conoscenze codificabili** (**standard modulari** e **varietà personalizzate** da automatismi), ne aumenta l'uso e le distribuisce in una nuova divisione del lavoro in filiere globali
- In parte propaga anche **le filiere della creatività**, attraverso le interazioni interpersonali in rete, le tecnologie, le innovazioni, i significati). Ma la **complessità** di queste attività rende difficile e costoso codificare e modularizzare tutte le funzioni cognitive e lavorative richieste

CHE COSA RESTA ANCORATO ALLE PERSONE E AI CONTESTI DI VITA E DI LAVORO?

- L'**intelligenza individuale** delle persone, a loro volta ancorate ai luoghi di vita e di lavoro
- L'**intelligenza collettiva** dei contesti (tradizione, capitale sociale, densità delle relazioni, fiducia, comunità di senso)
- Le **infrastrutture logistiche e comunicative**, oltre alle **risorse embedded** nel territorio (energia, minerali, acqua, clima, paesaggio ecc.)

LE RETI GLOBALI DISTRIBUISCONO IL LAVORO TRA I NODI IN FUNZIONE DELL'ATTRATTIVITA'

- Si lavora in reti globali che specializzano i singoli nodi (luoghi, imprese, persone) in funzione della loro capacità di fornire alla filiera **contributi distintivi non facilmente sostituibili**: la concorrenza tra i nodi si basa sulla loro **capacità attrattiva**, che addensa idee, innovazioni, attività in certi punti della filiera e non in altri
- Il **lavoro** viene investito in pieno dalla co-produzione in filiere estese, che cambia il **posizionamento competitivo** (attrattività) assunto da persone, imprese e territori nelle filiere globali di appartenenza
- Le **funzioni** che in ciascun nodo sono assegnate ai lavoratori - e i **livelli retributivi** corrispondenti - dipendono in prima istanza dalla **distribuzione A MONTE del valore co-prodotto** tra i diversi nodi della filiera (i diversi paesi, le diverse imprese)

L'EMERGERE DEL LAVORO AGILE E SMART

- La possibilità di propagare conoscenze, prestazioni e servizi nella rete digitale “mette in filiera”, potenzialmente, **anche il lavoratore**, che – come abbiamo sperimentato col coronavirus – impara ad **operare a distanza**
- Il distanziamento potenziale dalla fabbrica o dall'ufficio consente al lavoratore di **recuperare l'unità dello spazio e del tempo** che caratterizzano la sua **vita personale** e il suo **lavoro per l'azienda**
- L'azienda si trova a gestire non più un lavoro astratto (tempo-lavoro) ma **persone**, dotate di una **sensibilità complessa**, portatrici di **significati** e bisognose di **welfare familiare e sociale**
- Queste persone, lavorando in una filiera di distanziamenti, devono avere una **autonomia** che rende il lavoro **agile** (flessibile) e **smart** (intelligente, dialogico)
- Il lavoro **si individualizza**, nelle relazioni contrattuali con l'azienda, e si lega al **risultato**: tutto sta cambiando

TRE FORME DI LAVORO AGILE E SMART

La trasformazione del lavoro che diventa agile, smart e distribuito in filiera canalizza il cambiamento lungo **tre traiettorie**, destinate nel medio-lungo periodo a qualificare la rivoluzione digitale:

- 1) smart working esecutivo** = decentramento del lavoro **standard** nello spazio (fuori dalla fabbrica o dall'ufficio) e/o nel tempo (fuori dal programma e della sincronie temporali prescritte)
- 2) smart working adattivo** = il lavoro gestisce l'interazione interna e di filiera richiesta dalla **personalizzazione** dei prodotti e servizi e dalla **produzione on demand**
- 3) smart working creativo** = il lavoro è impegnato **nell'esplorazione della complessità** (immaginazione, innovazione, collaborazione intraprendente, sense-making) e nello sviluppo del **welfare personale-familiare** in sintonia con l'azienda, insieme ad un investimento fatto insieme sull'**ambiente di vita e di lavoro** delle persone

SMART WORKING E APPRENDIMENTO

Le tre forme di smart working si enucleano dall'organizzazione aziendale e dalle sue routine, affidando spazi decisionali e fisici al lavoratore o ad un team di progetto: l'azienda deve imparare a gestire questi tre modi di gestire il tempo e lo spazio delle attività insieme ai singoli lavoratori coinvolti:

- 1) Lo smart working **esecutivo**, che ha limitati spazi di autonomia, essendo collegato alla moltiplicazione degli standard, è **altamente sostituibile** da algoritmi e macchine (o decentrabile all'estero). La sua forma di apprendimento è semplice = di tipo **ISTRUTTIVO**
- 2) Lo smart working **adattivo** richiede una capacità personale non indifferente nella gestione delle relazioni e degli automatismi della varietà. La sua forma di apprendimento passa per la diversificazione selettiva delle esperienze fatte sul campo = apprendimento **EVOLUTIVO**
- 3) Lo smart working **creativo** aumenta l'autonomia del lavoratore nell'elaborare visioni del possibile, sperimentando le innovazioni corrispondenti e i processi di condivisione correlati. L'apprendimento che lo propaga è quello **GENERATIVO**

IL NUOVO LAVORO: UN EDIFICIO A TRE PIANI

- Le tre forme di smart working sono usate per trattare **livelli diversi di complessità** (standard, varietà, innovazione): esse sono **differenti ma complementari**. L'organizzazione deve imparare a specializzare le funzioni richieste e ad integrarle (nello stesso lavoratore o in fasce di lavoro diverse)
- Per ogni scelta bisogna risolvere **tre problemi**: utilizzare gli **standard possibili** (abbassando i costi), **gestire la varietà codificabile** (aumentando il valore utile) ed **esplorare il nuovo** (creando valore con l'innovazione). Non si tratta di attività che possono essere disgiunte in modo permanente ma piuttosto di **tre piani di uno stesso edificio**
- Il **lavoro a distanza** deve coordinarsi non più inserendosi in una configurazione di spazio e di tempo data e prescritta dall'alto, ma sviluppando capacità di **auto-organizzazione** dell'interdipendenza tra i diversi soggetti che partecipano alla generazione del valore
- La **gestione del personale** e la **contrattazione** devono diventare **architetti di questo edificio** in formazione