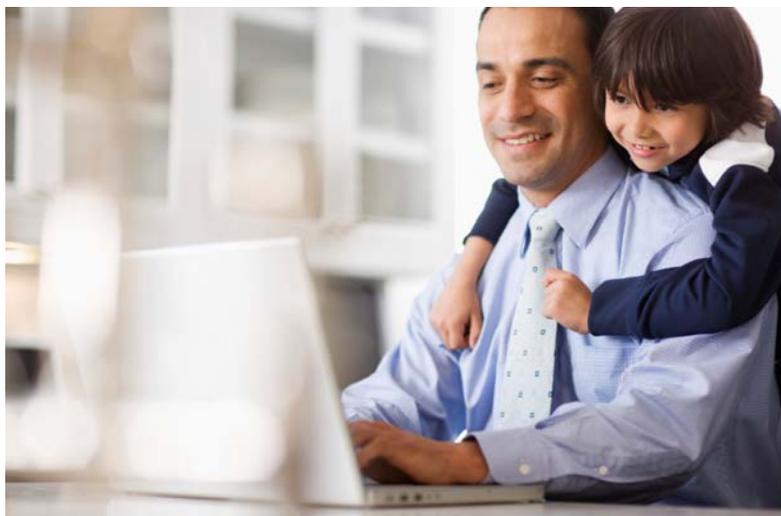


Come cambia il lavoro nell'età ibrida

Intervista a Roberto Panzarani, Presidente *Studio Panzarani & Associated* e docente governo dell'innovazione tecnologica dell'Università Cattolica di Roma



“Il futuro del lavoro è un foglio bianco ancora tutto da scrivere” ha commentato il Premio Nobel **Amartya Sen** nell'occasione di un riconoscimento tributatogli all'ultima Fiera di Francoforte. L'emergenza sanitaria ha fatto da catalizzatore di alcuni processi di trasformazione. Grandi multinazionali da **Google** a **Facebook** hanno già annunciato che per **più del 50% della loro forza lavoro l'ufficio diventerà un lontano ricordo.**

Prof. Panzarani, lo *smart working* è il fenomeno di maggiore impatto, anche se certamente non l'unico, con cui istituzioni e aziende dovranno fare i conti?

Il noto economista **Amartya Sen** usa una metafora certamente efficace e corretta. Il “**foglio bianco**” di cui parla, almeno per quanto riguarda l'Italia, è iniziato ancora prima che scoppiasse la pandemia. I processi di *digital transformation* e la *digital economy* avevano, infatti, già messo a nudo alcuni ritardi storici del nostro paese. I mancati investimenti nell'innovazione e nelle infrastrutture tecnologiche che abbiamo accumulato negli ultimi vent'anni sono venuti al pettine, generando grandi sofferenze in quel fitto tessuto di piccole-medie imprese (PMI) che rimane l'ossatura del nostro sistema produttivo. La fase di grande mutazione imposta dall'emergenza sanitaria ha poi reso ancora più complesso il quadro. Basti pensare che fino al marzo scorso operavano in regime di *smart working* circa mezzo milione di persone, mentre nel maggio scorso sono diventate più di sei milioni. Verso la fine del 2020 le stime ufficiali parlano di circa otto milioni di persone, che operano in regime di *remote working*. Anche la PA è stata trascinata dentro questo “cambiamento forzato”. Non c'è stato il tempo materiale per affrontare un cambio di passo che avrebbe bisogno di *step* formativi gradualmente, che dovrebbero partire già nell'età scolare; tutto è avvenuto senza adeguata pianificazione. Ora ci toccherà correre ai ripari per tracciare un percorso evolutivo, e finalmente aprire una prospettiva di ricostruzione e di crescita ad un paese colpito dall'emergenza.

Rispetto alle prospettive che si apriranno dopo questa fase, quale scenario si fa strada per un universo del lavoro che sta mutando assetti e profili, come non avveniva dalla rivoluzione industriale?

Probabilmente non siamo di fronte a una rivoluzione, come quella apportata dalla metodologia fordista nei tempi e nei cicli del lavoro. Il salto più forte che stiamo sperimentando riguarda gli ambienti della produzione, il ridisegno degli spazi, il tema dei diritti e delle nuove emergenti disuguaglianze.

Creata la fabbrica come *topos* della produzione, il metodo e gli approcci erano rimasti tali per più di un secolo. Oggi l'aspetto chiave riguarda il contesto, le connessioni, le infrastrutture, la qualità delle reti di comunicazione e di scambio, che incideranno sulla visione dello sviluppo e sulla concezione del lavoro del futuro.

Verso una nuova "età dei diritti"

È tramontata la "sacralità dell'ufficio" come definita dal celebre James Hillman. L'attenzione si sta spostando dall'adempimento formale della mansione alla qualità della prestazione. Nel suo libro in uscita (*Il nuovo paradigma: perché il futuro del capitalismo è comunitario*) parla delle trasformazioni epocali che stanno investendo le organizzazioni produttive. Cosa succederà per milioni di lavoratori in Italia e nel mondo?

Età dei diritti è un celebre titolo di **Norberto Bobbio**. Lo richiamo perché credo che si stia aprendo una nuova età di diritti per i lavoratori. Passando dalla fase emergenziale, diventerà di fondamentale importanza mettere al centro ogni singolo attore dell'organizzazione aziendale, ridisegnando tutele, diritti e anche doveri. **Lo smart working dovrà essere ridisegnato**, probabilmente si andrà verso una forma di **flessibilità mista**, rispetto a cui sindacati e organizzazioni di categoria dovranno vigilare, con intelligenza, equilibrio e mente aperta. Abbiamo per altro già visto che poter svolgere le proprie mansioni da casa può risolversi in un moltiplicatore delle disegualianze; sarà perciò necessario che l'azienda assicuri gli strumenti idonei a ciascun lavoratore per poter svolgere al meglio i compiti che gli vengono assegnati. Altro aspetto delicato quello del **"controllo"**, cui prima di tutto i capi devono abituarsi, adottando la logica dei risultati, abbandonando soprattutto il vecchio retaggio fordista, legato all'osservazione diretta e alla misurazione del tempo impegnato, più che all'effettiva registrazione della qualità del lavoro prestato. Quando parlo di **"nuovo paradigma"** nel mio ultimo saggio intendo riferirmi alla necessità di **affermare un modello capitalistico fondato sulla collaborazione**, che diventerà determinante non solo sul terreno dei nuovi equilibri economici, ma anche nell'orizzonte delle dinamiche e delle relazioni personali oltre che lavorative.

In Italia, in poco più di un secolo, si è passati da 70 miliardi di ore lavorate a 40 miliardi. Dalla catena di montaggio alla rete sono cambiati non solo i numeri, ma anche codici, linguaggi, competenze, la stessa concezione del lavoro non ha nulla a che fare con la visione che la "modernità" industriale ci aveva consegnato. Come dovremo attrezzarci per sostenere questo forte cambio di passo?

Quello che sta mutando è soprattutto la qualità del lavoro. Sappiamo che l'**intelligenza artificiale** sta aggredendo tutte quelle attività ripetitive, che non richiedono un apporto intellettuale. *Software* avanzati sono oggi in grado di effettuare delle ricerche, per non parlare dell'uso dei **big data**, che si fonda su una grande capacità di elaborazione e di calcolo attualmente molto usata per potenziare la capacità previsionale, di analisi e di lettura degli eventi. Siamo di fronte a una metamorfosi che richiede una risposta all'altezza da parte delle imprese e delle istituzioni. Un recente rapporto del MIT invita a un cauto ottimismo: le macchine – sostengono i ricercatori - non cancelleranno il lavoro, contribuiranno a creare nuovi orizzonti, tutto sta nel saperli cogliere. Il futuro va dunque guardato con fiducia, anche se di scossoni ne avremo. Basti pensare che le imprese continuano a cercare in Italia circa 300 mila tecnici, che non sono reperibili sul mercato, perché nessuno si preoccupa di creare i percorsi formativi adatti. **La rivoluzione 4.0** di cui tanto si parla, rimane a queste condizioni purtroppo una chimera.

Si calcola che sono stati persi circa 400 mila posti di lavoro, vi sono 300 mila lavoratori in cassa integrazione, oltre a due milioni di disoccupati e a 13 milioni di non attivi. Siamo il paese con il tasso di occupazione femminile (57%) più basso d'Europa. Il grave arretramento del PIL (-10%) nel 2020, la frenata brusca di investimenti e consumi (-19%): cosa implica tutto questo, per quella parte del paese che vuole e deve farsi "costruttore di futuro"?

Gli ultimi dati dell'ufficio studi **Confcommercio** parlano della **sparizione di 390 mila imprese**. Dovremmo vedere cosa succederà con la fine del blocco dei licenziamenti nel prossimo mese di marzo, mentre la cassa integrazione continua ad arrivare con grande lentezza e i rimborsi sono lenti e incerti. Il calo del PIL per il 2020, più la frenata di consumi e investimenti è qualcosa di insostenibile. Sono discorsi vecchi, collegati alla nostra incapacità di investire sul fattore umano e su alcuni ambiti strategici. La sanità è un esempio lampante, al pari della formazione, e della capacità di creazione del lavoro, da noi molto bassa purtroppo. Vi sono paesi, **Svezia, Norvegia, Spagna**, nei quali si sono realizzati dei parchi scientifici e tecnologici che hanno favorito la creazione del lavoro. Il deserto di alcune aree del Mezzogiorno e della mano d'opera femminile, lascia poi sconcertati.

Si tratta di un errore strategico perché le statistiche ci dicono che le donne si laureano prima degli uomini, con voti migliori oltre ad avere una grande capacità imprenditoriale. La sfida è quella della ricostruzione del Paese come dichiarato dal nostro Presidente della Repubblica. L'investimento sul lavoro del futuro sarà dirimente, se non mettiamo le basi per un modello economico adeguato alla spinta che viene dalla "quarta rivoluzione", saremo definitivamente tagliati fuori dal progresso.

Digital learning education: cultura e metodo

Questo primo numero del 2021 del Periodical di KPMG si focalizza sul modello del digital learning education. Possiamo spiegare il significato di questo nuovo orizzonte nel tempo dell'emergenza?

Quello che mi sento di sottolineare innanzi tutto è la grande stanchezza fisica di dipendenti e *manager* a conclusione di un anno così duro e difficile. Lo dimostra il fatto che stanno emergendo dei temi esistenziali, destinati ad avere sempre più peso. Siamo infatti costretti a stare davanti al PC per più di otto ore al giorno, non possiamo pensare di prolungare la nostra staticità davanti a uno schermo, praticando un *digital learning*, concepito come l'esatta replica in formato digitale, di materiali e strumenti che già siamo abituati a maneggiare nella *routine* quotidiana: *slides*, *brochure*, *report*. In questo difficile "tempo sospeso" della pandemia molte risorse emotive e conoscitive sono state messe alla prova dall'emergenza. Come ha scritto **Antonio Scurati**, in un intervento apparso recentemente sul Corsera, dobbiamo cercare di "restare lucidi in questo difficile inverno. Per fare questo dobbiamo impegnarci a sgombrare la mente dalla nebbia cognitiva del risentimento astioso" e cominciare a gettare i presupposti per una effettiva ricostruzione, mettendo in campo modelli, idee, metodologie di *digital learning* realmente efficaci e innovative. Solo a queste condizioni il profondo mutamento del mosaico intellettuale che riguarda la catena produttiva a tutti i livelli dell'impresa potrà trasformarsi in una rivoluzione intelligente del lavoro.

Innovare vuol dire "attraversare mondi diversi". Questo assunto ha fatto da base teoretica alla messa in campo del leaning tour, che lo Studio Panzarani da molti anni ha adottato quale modello di formazione alternativo agli schemi tradizionali. Oggi, però, è proprio il "viaggio" che viene negato: come si fa ad allenare una "mente innovativa"?

Come ho teorizzato nel saggio **"Il viaggio nell'innovazione"** (ed. Guerini n.d.r) impegnarsi a portare aziende e *manager* nei luoghi in cui si anticipa il futuro costituisce un momento di formazione, piacevole, coinvolgente, soprattutto fuori dagli schemi tradizionali. Ho portato tanti colleghi *manager* e imprenditori a visitare i più svariati ambiti di *business*, per conoscere luoghi classici dell'innovazione, come la **Silicon Valley**, la **Bengalore Valley**, **Israele**, ma anche città in evoluzione, particolarmente interessanti per l'applicazione delle tecnologie alle infrastrutture di collegamento e di fruizione dei servizi. Mi sono immerso con loro in contesti in cui esiste uno spazio reale per quella *serendipity*, catalizzatore dell'attività di ricerca e di esplorazione, che insieme all'educazione, alla creatività sono componenti essenziali dell'innovazione. **L'apprendimento si nutre di un aspetto emozionale**, che viene spesso sacrificato nella dimensione digitale. Per questo sostengo che il virtuale non potrà essere sufficiente a coltivare una mente innovativa. E' perciò facile prevedere che *webinar* e video conferenze non potranno soddisfare la sete di sapere e di continuo aggiornamento di cui hanno bisogno imprese e dipendenti. Esiste, inoltre, una **conoscenza tacita**, che non può emergere quando le persone si confrontano da remoto. L'astronave di **Apple**, il villaggio residenziale di **Facebook** sono state progettate con una *ratio* molto precisa, che rimane valida e che riemergerà quando questa fase di isolamento forzato verrà finalmente superata.

«Humbition»: come cambia la leadership

Sta cambiando la prospettiva in tema di leadership e si sta imponendo in maniera molto forte. Esiste uno spazio reale per figure professionali "alternative" rispetto al pensiero dominante?

Se non cambieremo atteggiamento non ci potrà essere futuro. *Humbition* vuol dire umiltà e ambizione, ma anche *leadership* sostenibile, ossia avere un'accurata consapevolezza delle proprie capacità, abilità e prontezza nel riconoscere i propri errori, aprendosi alle idee e ai suggerimenti altrui. Essere pronti al contraddittorio senza necessariamente focalizzarsi su se stessi, usare le proprie competenze e conoscenze per connettersi agli altri nel modo migliore, generando responsabilità, fiducia e un atteggiamento positivo nei collaboratori. L'umiltà è un ingrediente vitale, che ci consente quindi di spostare la nostra concentrazione dall'io al noi, coniugando capacità organizzativa, qualità della ricerca e lucidità di comando. La *Humbition* è il fulcro del lavoro che cambia, in un universo di partecipazione che si evolve nella dimensione del rischio, dell'incertezza crescente, descritta dalle leggi del caos e della complessità.

Senza rafforzare la nostra capacità adattiva, parlare di *Humbition* rischia di diventare utopia. Il compito di grandi *player* della consulenza assume un profilo di responsabilità sociale in quest'ottica. Quale formazione deve essere messa in campo?

Adaptive enterprise è stato per lo studio associato che dirigo un mantra fin dai primi anni di attività. Darwin ce lo ha insegnato: a sopravvivere non saranno le specie più forti, ma **quelle che meglio sapranno adattarsi ai tempi nuovi**. L'emergenza di questi mesi ci ha fatto riscoprire il ruolo e la funzione dello Stato, insieme a una visione della PA che deve saper esprimere, nei suoi dipendenti, funzionari e quadri, la cultura del ***civil servant*** che è un **modo di essere**, oltre che uno *status* professionale, decisivo per cambiare passo.

Restiamo sul fronte della PA, che sembra incamminata sulla svolta digitale, almeno a giudicare dagli ultimi dati diffusi dalla ministra Dadone che parlano di un'amministrazione a portata di *click*. Le pare che siamo alla volta buona per un cambiamento reale?

La tecnologia, pur necessaria, da sola non basta, è una *commodity* che ormai possiamo dare per scontata. Non sarà sufficiente comprare dei PC per superare l'eccessiva burocratizzazione, se poi replichiamo in digitale la proliferazione di documenti, moduli, pratiche, carte bollate. Occorre un vero cambio di mentalità. Paesi come l'Estonia, lo hanno saputo fare molto bene e sono tra i *leader* in Europa. Oggi i cittadini vedono in alcune nazioni l'effettivo **snellimento delle pratiche** e una reale possibilità di **accesso universale ai servizi**. L'intervento in termini formativi e consulenziali di grandi aziende può essere dunque decisivo per far maturare una sensibilità alta in ciascun dipendente, facendo emergere la funzione strategica di una PA realmente innovativa in un mondo tecnologicamente avanzato.

“Ciò che sai fare conta più di ciò che impari”. Giuseppe Italiano, docente alla LUISS, in un'interessante intervista pubblicata da Il Messaggero parla della prospettiva di quello che viene definito *Job ready*, strumento praticato da Google e da alcuni colossi internazionali. Deve preoccuparci questo *trend*?

Non credo assolutamente. Google ha messo in campo questa iniziativa proprio perché non esiste oggi un percorso formativo per la creazione di alcuni profili tecnici necessari alle aziende. E' evidente che si tratta di iniziative “tampone”, pronte all'uso che non possono mettere in discussione il ruolo e la funzione dell'Università, né tanto meno di percorsi strutturati di studio. L'eccessiva divaricazione di scuola lavoro e Università, mondi che da noi in particolare non si incontrano, creano questi paradossi. ***Job ready*** non sarà la **soluzione definitiva**, aiuta comunque a non disperdere energie fisiche e intellettuali, importanti e preziose in un universo del lavoro in costante evoluzione.