



Intervento nella sessione "Orientati al futuro: imparare a imparare" 30 maggio 2014

MOSCERINI, CHIOCCIOLE, BACHI DA SETA E RONDINI NELLO ZOO DEL MERCATO DEL LAVORO

***Meta-competenze, ubiquità, ibridazione, internazionalità, sperimentazione per
battere l'incertezza e vincere nell'economia globale***

di GIOVANNI COSTA¹

Chi si avvia oggi a studi economici e manageriali deve essere disposto a convivere con una grande incertezza che deriva non solo dalla crisi in atto ma dalla natura stessa delle discipline sociali che devono misurarsi con oggetti di studio in continuo divenire. L'incertezza non va subita come una droga paralizzante ma vissuta come una leva che amplia le possibilità.

Gli imprenditori hanno ragione quando reclamano un'efficienza del sistema paese che richiede ordine nei mercati finanziari ma anche nelle infrastrutture, nei servizi, nel lavoro e così via. Ma non possono aspettare di tornare a giocare il loro ruolo solo quando si realizzeranno queste condizioni. Devono giocare d'anticipo. Anche chi si prepara a entrare nel mercato del lavoro, deve cercare di farlo capendo dove ci sono maggiori opportunità e preparandosi di conseguenza.

Per esempio, nelle banche, si cercano oggi competenze in grado d'interagire con l'economia reale, di capire le dinamiche d'impresa in un contesto globale, di dare un prezzo al rischio e di costruire, attivando anche i privati, la finanza di progetto per un settore pubblico in piena crisi fiscale. Il rafforzamento manageriale delle pmi che hanno fatto grande il Paese richiede professionalità in grado di dialogare l'imprenditore e di accompagnarlo nel mercato globale con moderni strumenti gestionali e finanziari.

Le pubbliche amministrazioni devono sviluppare la loro capacità generare servizi rivolti alle famiglie e alle imprese, assorbendo meno risorse e aumentando la capacità di attivare privati e utenti a trovare soluzioni autonome. Per questi ruoli le professionalità sono in gran parte da creare e attivare.

Attenzione, proprio l'incertezza 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 s'impara 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.

In uno scritto del 1932 Bertrand Russel descriveva due specie di lavoro: il primo consiste nel fare le cose materiali e il secondo nel dare ordini sul come farle. L'uno è sgradevole e mal pagato, l'altro è piacevole, ben pagato e suscettibile di espandersi senza limiti. Ci

¹ Università di Padova, vice presidente del CdG di Intesa Sanpaolo

sono infatti non solo coloro che danno ordini, ma anche quelli che danno consigli su come dare tali ordini². Ecco tratteggiata l'essenza dell'organizzazione scientifica del lavoro.

C'era infatti 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 dei servizi, le attività 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.

Su questo aspetto, una ricerca McKinsey prende le mosse da 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 sono quelle legate al produrre e sono anche quelle che in termini di produttività sono ormai facilmente gestibili sia con la delocalizzazione (*offshoring*) sia con l'industrializzazione di ritorno (*reshoring*). Più articolata è la gestione delle attività d'interazione. Queste si possono suddividere in *interazioni transazionali* e *interazioni tacite*. Quelle transazionali sono interazioni che è possibile trasformare in procedure routinarie e anche automatizzate. 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.

standardizzata	Catena di montaggio, produzione di massa. Automazione	Intelligenza artificiale. Sistemi esperti
Attività di trasformazione	Servizi e prodotti modulari	Professional, la nuova classe creativa
personalizzata	transazionale	tacita
	Attività d'interazione	

Il lavoro è sottoposto a una continua morfogenesi governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Da recenti ricerche emerge che nei Paesi più sviluppati quattro posti di lavoro su cinque riguardano ormai attività con contenuti d'*interazione*. Negli Stati Uniti, le occupazioni con un prevalente contenuto d'*interazioni tacite* sono aumentate due volte e mezza più velocemente di quelle transazionali e tre volte più velocemente dell'intera occupazione nazionale. 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 le loro promesse?

Nei miei studi sulle metamorfosi del lavoro ho individuato quattro ideali tipi che ci consentono di leggere e ordinare la varietà di situazioni. Nel primo caso l'apporto professionale è praticamente nullo, l'interfaccia organizzativa molto instabile, la durata del

² Russel B., 1932, *In Praise of Idleness*, trad. it. *Elogio dell'ozio*, Longanesi, Milano, 2004, p. 11.

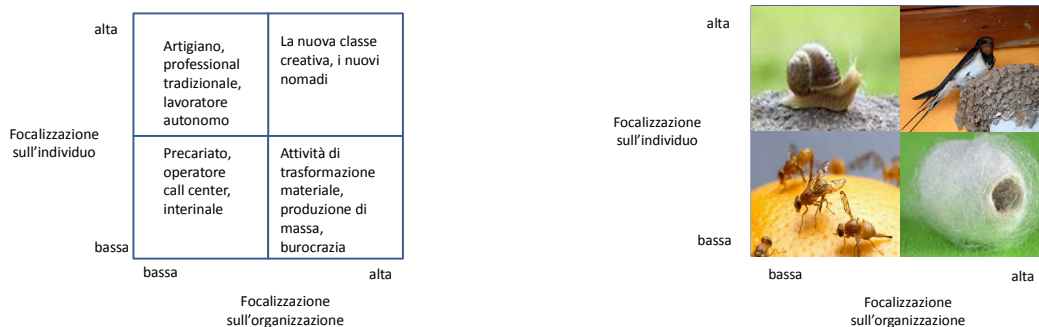
rapporto brevissima. Qui abbiamo il precariato puro, senza futuro. La metafora che lo rappresenta è il *moscerino della frutta* (*drosophila*) che ha una vita breve, non ha autonomia e dipende totalmente dal contenitore esterno, il frutto. Esempi: lavoratori precari, lavoratori a chiamata, operatori di call center, interinali ecc.

Nel secondo caso, 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. 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 transazionale, produzione di massa, burocrazia.

Una vera situazione professionale comincia a crearsi quando – terzo caso - la professionalità risiede tutta nell'individuo che ha tutti gli strumenti concettuali e anche materiali con cui organizzare il proprio lavoro in diverse situazioni. 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 ecc.

La situazione più evoluta si ha quando il lavoratore - quarto caso - è in grado di costruire 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 ecc.

In questo mini zoo non è difficile capire da che parte orientarsi.



Per affrontare le crisi e l'incertezza strutturale che ne deriva, i giovani e i meno giovani nel gestire i loro percorsi formativi e professionali dovrebbero ispirarsi al *principio dell'ubiquità* (J.Attali)³ che per loro 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. La crisi potrebbe essere l'occasione per ripensare i modelli di management, rivedere gli strumenti gestionali, far emergere nuovi ruoli.

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