

ATTI E MEMORIE DELL'ACCADEMIA GALILEIANA DI SCIENZE LETTERE ED ARTI IN PADOVA

GIÀ DEI RICOVRATI E PATAVINA

ANNO ACCADEMICO 2018-2019 - CCCCXVIII DALLA FONDAZIONE
VOLUME CXXXI- PARTE III

MEMORIE **DELLA CLASSE DI SCIENZE MORALI** **LETTERE ED ARTI**



PADOVA
PRESSO LA SEDE DELL'ACCADEMIA

La pubblicazione in tre volumi è stata
realizzata grazie al contributo di:



fondazione
ANTONVENETA



MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA
BANCA DAL 1472

ATTI E MEMORIE DELL'ACCADEMIA GALILEIANA DI SCIENZE LETTERE ED ARTI IN PADOVA

GIÀ DEI RICOVRATI E PATAVINA

ANNO ACCADEMICO 2018-2019 - CCCCXX DALLA FONDAZIONE
VOLUME CXXXI - PARTE III

MEMORIE

DELLA CLASSE DI SCIENZE MORALI
LETTERE ED ARTI



PADOVA
PRESSO LA SEDE DELL'ACCADEMIA

© Copyright ACCADEMIA GALILEIANA DI SCIENZE, LETTERE ED ARTI IN PADOVA
Via Accademia, 7 - 35139 Padova
Tel. 049.655.249 - Fax 049.875.2696
e-mail: galileiana@libero.it - www.accademiagalileiana.it

GIOVANNI COSTA, s.e.

Il sistema degli orari: sincronizzazione e desincronizzazione nell'era della trasformazione digitale

(Memoria presentata nell'adunanza del 12 aprile 2019)

*Time isn't the main thing.
It's the only thing*
MILES DAVIS

L'attuale organizzazione dei tempi e degli spazi delle attività economiche e sociali deriva da modelli rigidi di origine industriale che mal si conciliano con la varietà di situazioni individuali e con le stesse esigenze produttive. I tentativi di superamento sembrano ispirarsi a modelli altrettanto rigidi che rendono difficile la scoperta di ambiti di convergenza che valorizzino le potenzialità della *digital transformation*. Questo contributo tenta una declinazione al plurale di tale problematica con l'intento di allargare la sostenibilità delle soluzioni proponibili.

STRUTTURAZIONE DI TEMPI E SPAZI

Di tanto in tanto si torna a parlare della strutturazione di tempi e spazi in relazione agli orari dei negozi e di altri servizi. Si formano schieramenti pro o contro le aperture festive e, in genere, la liberalizzazione degli orari. La distribuzione dei tempi e degli spazi delle città,¹ delle aziende, delle amministrazioni pubbliche e delle attività

(¹) *Andare a tempo, il caso Torino: una ricerca sui tempi della città*, a cura di M.G. Belloni, FrancoAngeli, Milano, 2007.

di divertimento pone rilevanti problemi di compatibilità e di integrazione, che si stanno rivelando fonti di conflitti, di disagio individuale e collettivo oltre che di opportunità che caratterizzano quella che sinteticamente viene definita la modernità. Si è passati dall'unità di luogo, di tempo e di azione del teatro greco alla desincronizzazione e all'ubiquità dell'epopea postmoderna.

La distribuzione delle attività individuali e collettive e delle esperienze nel tempo e nello spazio ha sempre attirato pensatori, scienziati e artisti. Dal "panta rei" di Eraclito alla teoria della relatività di Einstein, dalla maniacale organizzazione del tempo di Kant (i cui orari di uscita di casa, si narra, servivano a regolare gli orologi dei cittadini di Königsberg) alla più recente installazione di Christian Marclay, *The Clock* (2010), presentata alla 54^a Biennale d'Arte di Venezia nel 2011.²

In termini organizzativi, la sincronizzazione implica l'addensamento spazio-temporale di attività umane così che una grande quantità di persone fanno le stesse cose negli stessi luoghi, negli stessi orari, usando le stesse infrastrutture logistiche o produttive.³ Le spinte verso la sincronizzazione sono alimentate da motivazioni di tipo rituale (identità, senso di appartenenza, effetto comunità), economico (economie di scala ed esternalità positive di prossimità),⁴ politico (controllo, visibilità, potere), organizzativo (standardizzazione, specializzazione degli addetti e delle strutture), culturale (valori), climatico (le stagioni), urbanistico (spazi e flussi) e così via.

Accanto agli effetti voluti della sincronizzazione ci sono quelli disfunzionali che comprendono il possibile conflitto tra le esigenze dei datori di lavoro, le esigenze dei lavoratori e quelle dei clienti e delle comunità.

(²) Si tratta di un lungometraggio della durata di 24 ore, composto dal montaggio di migliaia di spezzoni di film che hanno fatto la storia del cinema, in cui compaiono orologi che segnano un'ora della narrazione che il montaggio fa coincidere con l'ora dello spettatore. Questi in altre parole assiste a un film dove lo scorrere del tempo reale è segnato dagli orologi che appaiono sullo schermo. Normalmente è lo spettatore che entra nei tempi della narrazione, qui è il film che viene sincronizzato con i tempi dello spettatore.

(³) ANTONIO M. CHIESI, *Sincronismi sociali. L'organizzazione temporale della società come problema sistemico e negoziale*, Il Mulino, Bologna, 1989.

(⁴) RAGHURAM RAJAN, *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da stato e mercati*, Egea, Milano, 2019.

COMPETERE SUL TEMPO

Per quanto riguarda le disfunzionalità della sincronizzazione urbana, il quadro non è certo confortante ed è sotto gli occhi di tutti: città inquinate e intasate dal traffico, servizi pubblici inaccessibili, consumi in calo e contesi tra i tradizionali negozi del centro città, la grande distribuzione e ora l'e-commerce. Ci sono città che da tempo hanno sperimentato piani territoriali degli orari per il coordinamento dei tempi di funzionamento della realtà urbana. L'idea consiste nel dilatare i tempi di vita della città, distribuendo le attività su un intervallo il più ampio possibile. L'intento è di decongestionare il traffico e di creare una maggiore compatibilità tra orari di lavoro, tempo libero e accessibilità dei servizi commerciali, culturali e ricreativi, bancari, di trasporto e pubblici. In una parola, si tratta di desincronizzare la città.⁵

Se la distribuzione delle attività umane diventa più articolata, gli operatori commerciali possono mettere in atto strategie competitive in grado di sfruttare i loro punti di forza. La competizione basata sul tempo, risorsa sempre più scarsa, può spuntarla sulla competizione di prezzo e rivitalizzare interi settori di servizi. Può anche crearne di nuovi. Come è accaduto con l'e-commerce, dove il caso Amazon è il più eclatante ma non il solo. Gli imprenditori invece di lamentarsi per questo successo dovrebbero rimettere in moto la fantasia e trovare le forme per valorizzare le loro competenze distintive, senza bloccarsi sulle sfasature temporali che portano a richiedere provvedimenti rigidi e generalizzati (disegno di legge Dara sulle chiusure notturne e festive dei negozi).⁶

Trovare le compatibilità dei tempi e degli spazi d'interazione richiede flessibilità. In termini strategici, flessibilità evoca la capacità di ricombinare i fattori produttivi con rapidità ed efficacia per rispondere alla variabilità dei mercati. In termini operativi, flessibilità significa capacità di soddisfare le esigenze dei clienti adattando qualità, quantità, tempi.

(⁵) Banca Intesa Sanpaolo da qualche anno ha esteso i tempi di apertura al pubblico delle filiali al sabato mattina e ad alcune ore dopo la normale chiusura giornaliera degli sportelli, secondo la formula definita appunto della "banca estesa". L'iniziativa riguarda soprattutto i servizi a maggior contenuto di interazione con il cliente (mutui ipotecari, prestiti, investimenti, operazioni con l'estero e così via), mentre i tradizionali servizi di cassa godono già di una totale estensione temporale grazie a sportelli automatici e *home banking*.

(⁶) Secondo uno studio Bain & Company per Confimprese la chiusura festiva potrebbe comportare una perdita fino a 150mila posti di lavoro: <https://www.startmag.it/economia/orari-negozi-domeniche-commercio-chiusura>.

Questo tipo di flessibilità definisce il livello di servizio. Il cliente lo apprezza molto anche se non sempre è disposto a pagarlo e, per quanto paradossale possa apparire, non sempre l'impresa ha la consapevolezza del valore che esso genera e non se lo fa pagare. Questo è un punto decisivo, perché la flessibilità costa. Ha un costo umano e sociale oltre che aziendale. Il costo umano deriva da ritmi biologici e psicologici che soffrono per le discontinuità che richiedono repentini adattamenti, quello sociale da esigenze di sincronizzazione di cui i rituali comunitari o familiari necessitano per assolvere alle loro funzioni. A volte questi costi sono drammatizzati anche quando potrebbero nascondere vere e proprie opportunità. Altre volte sono sottovalutati.

ALLA RICERCA DI COMPATIBILITÀ

La domanda di flessibilità nasce da rigidità di processi le cui caratteristiche sono state a lungo ritenute immutabili a causa dell'influenza di modelli agricoli (le coltivazioni ritmate dalla sequenza delle stagioni) e industriali (le sequenze della catena di montaggio). Modelli che possono essere superati passando dalla sequenzialità alla simultaneità. Per capire la differenza tra le due modalità, si pensi per la musica o i film alla cassetta e al disco. Con la cassetta, per trovare quello che interessa si deve scorrere tutto il nastro. Con il disco si ha accesso diretto ai vari contenuti. Ora la tecnologia del cloud consente una desincronizzazione quasi totale rendendo l'accesso indipendente da tempo e spazio: Spotify, Netflix, Aruba, iCloud, GoogleDrive o i portali delle emittenti radio e tv rendono la sequenzialità alfabetica delle biblioteche⁷ o la sequenzialità oraria dei palinsesti un qualcosa che sopravvive per inerzia. Anche se guardare una partita di calcio o un Gran Premio di Formula 1 o una serie televisiva in diretta o in differita *on demand* non è la stessa cosa: si tratta di esperienze diverse.

La flessibilità necessaria per affrontare senza impatti traumatici l'estensione dei tempi giornalieri o settimanali richiede di ampliare

(7) Ricordate l'Autodidatta della *Nausea* di Sartre che apprende in modo sequenziale per ordine alfabetico? "D'un tratto mi tornano in mente i nomi degli autori delle opere ch'egli ha consultato ultimamente: Lambert, Longlois, Larbalétrier, Lastex, Lavergne. È un lampo: ho compreso il metodo dell'Autodidatta: egli si istruisce per ordine alfabetico [...] Dietro di lui e davanti a lui c'è un universo. E s'avvicina il giorno in cui egli, chiudendo l'ultimo volume dell'ultimo scaffale d'estrema sinistra, dirà: - E adesso?" JEAN-PAUL SARTRE, *La nausea*, 1938.

gli spazi di conciliabilità tra tempi privati e tempi di lavoro. Nella prospettiva delle desincronizzazione, le aziende domandano lavoro in tempi e quantità che non coincidono con il sistema standard degli orari. I lavoratori offrono lavoro ugualmente disallineato con gli orari standard.⁸

La desincronizzazione può facilitare la convergenza tra queste molteplici esigenze, ma richiede che nell'organizzazione della produzione e dei servizi si proceda alla rimodulazione di orari e spazi di lavoro. Questo ha portato allo sviluppo del part time, dell'orario flessibile, di distribuzioni non standard degli orari e di quello che viene un po' enfaticamente definito *smart working*.⁹

Le possibilità di convergenza e di conciliazione aumentano in funzione:

1) della dimensione d'impresa: le grandi dimensioni consentono di assorbire la variabilità individuale distribuendo i costi su grandi volumi;

2) della varietà di attività da organizzare: un'ampia varietà di funzioni e attività (produzione, servizi, amministrazione, logistica e distribuzione, più siti operativi e così via) consente più facilmente di soddisfare esigenze individuali diverse;

3) delle caratteristiche della popolazione aziendale: una composizione varia per genere, classi di età, situazione familiare, interessi extra lavorativi, appartenenza a reti sociali e così via, aumenta le possibilità combinatorie;

4) della opportunità di socializzare i costi emergenti per non penalizzare i soggetti che più hanno bisogno di conciliabilità: i sistemi di welfare sono il tipico strumento di socializzazione dei costi;

5) e, da ultimo non per importanza, del grado di dematerializzazione di prodotti e servizi e di digitalizzazione dei processi.¹⁰

(⁸) Ci sono sfasature di ben più ampia portata. Si pensi a un'azienda con filiali, o semplicemente clienti, in Asia e in America, che si trova quindi nella situazione di Carlo V nel cui regno non tramontava mai il sole: il quartier generale in Italia deve essere attivo il mattino presto per interagire con l'Est e fino a sera tarda per interagire con l'Ovest.

(⁹) TIZIANO BOTTERI - GUIDO CREMONESI, *Smart working & smart workers*, Franco-Angeli, Milano, 2016.

(¹⁰) FRANCESCO VENIER, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa*, EUT, Trieste, 2017.

Si potrebbe allora concludere che la piccola dimensione non sempre è amica della conciliazione, anche se un elevato grado di dematerializzazione e di digitalizzazione rende il ruolo della dimensione meno vincolante d'un tempo.

LE FORME DELLA FLESSIBILITÀ

Contratti di lavoro e orari non standard consentono alle imprese di assumere lavoratori da impiegare nei momenti dell'anno, della settimana o del giorno in cui si manifesta l'esigenza di avere più risorse e quindi rappresentano uno strumento per adattare la capacità produttiva all'andamento della domanda. Il vantaggio dell'orario non standard per i lavoratori, quando è il portato di una scelta individuale e non di una costrizione, aumenta la possibilità di conciliare il lavoro con altre esigenze individuali, in particolare quelle di cura familiare e di studio, sport, lavori complementari e così via.

Per rapporto di lavoro a tempo parziale o part time si intende ogni rapporto che preveda un numero di ore inferiore a quello standard. Questo tipo di contratto può assumere varie forme: può essere di tipo orizzontale, con un orario corrispondente a una parte dell'orario giornaliero standard, o verticale. In questa seconda ipotesi il lavoro può riguardare alcuni giorni della settimana, alcuni giorni del mese o anche alcuni periodi dell'anno.

L'orario flessibile consiste nella possibilità di desincronizzare le entrate e le uscite dal lavoro pur nel rispetto delle ore di presenza contrattuali che possono essere raggiunte nella stessa giornata, nella settimana o nel mese o, in taluni casi, in periodi ancora più lunghi. A volte si parla di una vera e propria banca delle ore, dove si depositano o si prelevano ore per rispondere a esigenze di tipo personale o sociale.¹¹

La settimana compressa disarticola le classiche 40 ore distribuite in 5 giorni e le sostituisce con 36 ore distribuite in 3 giorni (per esempio venerdì, sabato e domenica). È una formula che ha trovato l'adesione di chi vuole conciliare il lavoro con impegnative attività formative o sportive o artistiche e ha consentito alle aziende di coprire turni meno graditi al restante personale.

La Banca delle ore è un sistema di compensazione di crediti o debiti orari per rispondere a esigenze aziendali o familiari che richiedono una diversa distribuzione dei tempi di lavoro standard.

(¹¹) Per un approfondimento di queste tematiche è d'obbligo rimandare a ROMANO CAPPELLARI, *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, UTET, Torino, 2002.

Lo smart working è un'espressione che viene usata con significati diversi e non sempre appropriati, che vanno dalla semplice possibilità di lavorare da casa per un certo numero di giorni al mese o alla settimana (associata ad altre forme di flessibilità di orario) a un nuovo modo di concepire i rapporti organizzativi oltre i tradizionali rapporti gerarchici e gli spazi di lavoro oltre i tradizionali confini aziendali. Il tutto sfruttando le possibilità di connessione delle nuove tecnologie. Anche le finalità si muovono in un intervallo molto ampio, che va dall'intento di cercare ambiti di convergenza tra esigenze private ed esigenze aziendali alla volontà di sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie di connessione, riducendo i costi e gli effetti disfunzionali della prossimità fisica non necessaria, e aumentando i vantaggi dell'organizzazione aperta. Finora sembrano prevalenti esperienze più vicine alla versione minimale della possibilità di lavorare alcuni giorni da casa.

Tuttavia, orari e rapporti di lavoro flessibili sono oggi al centro di un'attenzione critica per le ripercussioni sociali negative che possono prodursi soprattutto quando consistenti strati di popolazione sperimentano solo una successione di lavori precari con orari frazionati non riconducibili a un "mestiere", con conseguenze negative in termini di identità.¹² Attorno al nucleo duro delle occupazioni strutturate tradizionalmente, ci sarà sempre una cintura di occupati flessibili. Ai fini di una valutazione sociale, non è rilevante lo stock di occupati nell'una o nell'altra posizione, ma lo sono i flussi dall'una all'altra.

Il dato da monitorare non è la percentuale di occupazione che sta nella cintura della flessibilità/precarietà, ma la permanenza media in tale posizione e la durata della transizione verso un impiego stabile. Permanenza e durata sono in drammatico aumento e pongono una rilevante sfida alla capacità dei sistemi retributivi e previdenziali di assicurare un livello accettabile di ricompensa e di equità. Detto in termini più semplici, bisognerà pagare di più la flessibilità piuttosto che tentare di negarne la funzione. E non è certo che sia sufficiente.

DESINCRONIZZAZIONE E IDENTITÀ

La sincronizzazione facilita i processi identitari, la desincronizzazione li rende più problematici. L'identità è una dimensione che l'economia standard ha rimosso creando modelli, spazi e strutture che

⁽¹²⁾ BRIANNA BARKER CAZA - SHERRY MOSS - HEATHER VOUGH, *From Synchronizing to Harmonizing: The Process of Authenticating Multiple Work Identities*, «Administrative Science Quarterly», 2018, Vol. 63(4), pp. 703-745.

per funzionare hanno bisogno di negarla. Marc Augé è il creatore del concetto di “non luogo”, inteso come concentrazione spaziale e temporale di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo: aeroporto, supermercato, autostrada, dove si entra declinando la propria identità (carta d'imbarco, carta fedeltà, telepass) per piombare subito dopo nell'anonimato.¹³ Successivamente egli ha spostato l'attenzione sulle non persone, individui cui sono negate identità e cittadinanza. L'economia reale soprattutto nelle piccole e medie imprese e nelle attività artigianali ha prosperato facendo invece leva sull'identità. Ora però i modelli rischiano di sormontare la realtà e rendere non improbabile uno scenario inquietante.

Uno scenario fatto di *non persone* (l'individuo ridotto dagli economisti a operatore logico) che si aggirano per *non luoghi* (i mercati che postulano l'irrilevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano *non beni* (gli indici, i certificati, i future) pagando con la non moneta degli alchimisti finanziari (cripto valute e simili) o barattano, a loro insaputa, *non informazioni* con i loro dati sensibili. E intanto, i rider della *gig economy*¹⁴ sfuggiti al rapporto gerarchico di memoria fordista tentano con alterne fortune di ribellarsi a un algoritmo-padrone senza volto che determina tempi, spazi e percorsi.

Non sarà semplice uscirne e tornare all'economia reale, alle persone vere che non potranno mai essere sostituite con le rappresentazioni da *realtà diminuita* costruite dagli algoritmi dei *big data*. Forse è ozioso chiedersi se siano i non luoghi a creare le non persone o viceversa. Certo è che esiste il problema di gestire le compatibilità tra persone e luoghi, tra spazio e tempo. Alla desincronizzazione dovrebbe associarsi la despecializzazione degli spazi, che significa che in un solo luogo possono svolgersi attività e funzioni differenti.¹⁵

Ciò è reso possibile dalla trasformazione digitale che consente ai perimetri spazio-temporali di essere dilatati apparentemente senza limiti attraverso la connessione continua. Al punto che è stato invocato il diritto alla connessione (Rapporto Onu del 2011). Salvo provocare una reazione di segno opposto. In Francia è intervenuta la legge che nel 2016 ha sancito il diritto alla disconnessione, che prevede espressamente che le aziende con un organico superiore a 50 persone si impegnino, tramite accordi interni, a regolamentare il tempo libero (quello

(¹³) MARC AUGÉ, *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano, 1993.

(¹⁴) *Workers without workplace and employees without employers*, secondo la definizione di K.V.W. Stone.

(¹⁵) RICHARD SENNETT, *Costruire e abitare. Etica per la città*, Feltrinelli, Milano, 2018.

“offline”), del proprio personale; e prevede, altresì, che al personale non possano essere inviate e-mail, comunicazioni, messaggi o telefonate al di fuori dell’orario di lavoro.

In Italia il diritto alla disconnessione non è ancora ben specificato come in Francia se non con un riferimento contenuto nella legge del 2017 sul lavoro agile, che prevede che al di fuori dei limiti organizzativi della sua prestazione

il lavoratore ha diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi.

Diritti analoghi sono stati negoziati in alcune aziende (Enel, Berrilla, Università dell’Insubria, banche).

Sincronizzati o desincronizzati, connessi o disconnessi, gli individui cercano di dare consistenza e continuità temporale ai luoghi di produzione, consumo e divertimento. Esprimono così l’esigenza di costruire (o ricostruire) un’identità in cui ciascuno possa riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere, sviluppare un sistema di relazioni, individuare i gruppi sociali di riferimento e i tratti distintivi che li differenziano da altri.¹⁶ Ma un amalgama indifferenziato e sincronizzato potrebbe essere la negazione dell’identità quanto una disordinata desincronizzazione. Differenziare e integrare sono le due polarità attraverso cui passa la soluzione dei problemi del rapporto tra identità e strutturazione dei tempi e degli spazi.

Nella differenziazione c’è il rischio di creare un eccesso di divisioni e frammenti, costruire barriere mentali che inducono una incapacità di cambiare, di entrare in relazione con l’altro, con il diverso. Nell’integrazione il pericolo da evitare riguarda l’appiattimento su uno stesso modello, che nega le differenze e la pluralità di esperienze e bisogni.

Da questo punto di vista, si potrebbe ipotizzare una rivalutazione dei “non luoghi”. Nei “luoghi” gli spazi, i tempi e i ruoli strutturati inducono le persone ad adagiarsi su quanto già sperimentato, occupando gli stessi spazi e iterando le medesime relazioni favorite da identità e

(16) Un portato della globalizzazione è la “desincronizzazione generazionale”. Un tempo le coorti generazionali si formavano in uno spazio urbano definito e con stratificazioni sociali date, frequentavano le stesse scuole, parrocchie, attività sportive e ricreative almeno fino all’età degli studi universitari. Oggi si abbassa l’età in cui le esperienze si differenziano attraverso la formazione di aggregati di durata più breve. Il nomadismo universitario e professionale differenzia ulteriormente i percorsi, arricchisce le esperienze e indebolisce l’identità.

sincronizzazione. I non luoghi sicuramente non favoriscono comportamenti ripetitivi, ma per contro possono favorire incontri con persone inattese e lo scambio di idee impreviste. Nei luoghi non accade più nulla, nei non luoghi può accadere di tutto (ma non necessariamente).

LA RIVINCITA DELLA PROSSIMITÀ

La *smart city*, lo *IoT*, l'intelligenza artificiale, l'automazione e la robotizzazione, il *G5*, le auto a guida autonoma cambiano profondamente l'organizzazione delle città e delle aziende ponendo nuovi problemi e offrendo tuttavia anche nuove opportunità. Una grande quantità di risorse viene oggi investita nel tentativo di trasferire capacità non solo operative ma anche cognitive e decisionali alle macchine e ai robot. Molto meno viene investito per utilizzare meglio le persone espulse dai processi produttivi e semmai per formarle a interagire e convivere con macchine e robot. E non si investe abbastanza per capire la portata dei cambiamenti occupazionali.

A tal fine, le attività lavorative possono essere analizzate utilizzando una classificazione dei lavori, basata su concetti già ampiamente elaborati in letteratura,¹⁷ che distingue tra attività di trasformazione e attività d'interazione. Le attività di trasformazione possono riguardare i servizi (trasformazione spazio-temporale), la produzione (trasformazione fisica) o la combinazione prodotto/servizio. La produzione si presta all'automazione o al trasferimento su segmenti del mercato del lavoro più convenienti. Più articolata è la gestione delle attività d'interazione. Queste si possono suddividere in *interazioni standardizzate* e *interazioni tacite* (vedi FIG. 1).

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 (*Ma-*

(¹⁷) MICHAEL POLANYI, *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York, 1966; SCOTT C. BEARDSLEY - BRADFORD C. JOHNSON - JAMES M. MANYIKA, 2006, *Competitive advantage from better interactions*, «The McKinsey Quarterly», 2006/2, pp. 53-63.

chine Learning) in modo che ogni qual volta si sia trovata la soluzione a un problema nuovo questa venga trasformata in una nuova routine. Le *interazioni standardizzate* sono in forte aumento e sono a loro volta suscettibili di elevati gradi di automazione (*chatbot*). 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, presentano più problemi ma anche più opportunità in quanto 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 trovare una soluzione su misura. In questo caso allo stato delle conoscenze attuali non pare, almeno nel breve termine, possibile sostituire l'uomo. Sono infatti necessarie competenze percettive e manipolative, intelligenza creativa e intelligenza sociale.¹⁸

Pensate a quei servizi che veramente si propongano di fornire al cliente un'esperienza costruita su misura. 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. Nelle interazioni tacite la contiguità fisica è una componente fondamentale che apre opportunità praticamente illimitate nel campo dei servizi professionali e dei servizi alla persona (*high-touch*). Con l'evoluzione tecnologica che libera gli individui da una serie di attività ripetitive e a basso valore permettendo loro di concentrarsi sull'unicità e l'irripetibilità delle situazioni,¹⁹ la prossimità spazio-temporale potrebbe assumere una rinnovata centralità e porre

(18) CARL B. FREY - MICHAEL A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, «Technological Forecasting and Social Change», 2017/114, pp. 254-280.

(19) Non sempre la tecnologia spinge in questa direzione. A volte può depotenziare fino ad annullare l'impatto emotivo di un'esperienza. Nella Rete circola una foto che sovrappone l'immagine della folla a San Pietro in occasione dell'elezione di papa Benedetto XVI (2005) e quella dell'elezione di papa Francesco I (2013). Nella seconda immagine, la folla è punteggiata dalle luci degli smart phone con i quali i fedeli sono impegnati a digitalizzare l'esperienza piuttosto che a viverla. Non vivono l'esperienza qui e ora, nel tentativo di condividerla o di renderla riproducibile in altri luoghi e in altri tempi. Il disaccoppiamento spazio temporale trasforma l'esperienza del luogo (2005) nella non esperienza del non luogo (2013), nella quale l'uso dello smart phone rimanda a un altro spazio (connessione) o a un altro tempo futuro (guardare la foto).

in termini nuovi la problematica sincronizzazione/desincronizzazione tanto a livello micro quanto a quello macro.

Secondo Frey e Osborne²⁰ (2013) negli Usa sono a rischio il 47% dei posti di lavoro. Uno studio dell'Oecd stima che il 15,2% dei posti di lavoro in Italia potrebbe sparire mentre un posto di lavoro su 3, il 35,5%, potrebbe subire sostanziali cambiamenti. Queste previsioni basate su semplici estrapolazioni non tengono conto delle discontinuità che potrebbero essere introdotte attraverso la crescita della domanda di servizi *high-touch*, di qualità ambientale e relazionale. Domanda che dovrebbe essere sostenuta in quantità da massicce politiche redistributive e in qualità da profonde trasformazioni culturali.

<i>standardizzata</i>	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
<i>personalizzata</i>	<i>standardizzata</i>	<i>tacita</i>
	Attività d'interazione	

FIG. 1 - Le attività lavorative tra interazione e trasformazione.

UBIQUITÀ NOMADE

L'aumento della pluralità sociale e della complessità tecnologica induce, come abbiamo visto, atteggiamenti contraddittori nei riguardi dei processi di sincronizzazione/desincronizzazione, con una varietà

⁽²⁰⁾ C.B. FREY - M.A. OSBORNE, *The future*, cit.

di valenze funzionali e disfunzionali a causa dell'affermarsi di diversi codici temporali che differenziano persone, categorie, gruppi, e che possono derivare da processi di accelerazione o di rallentamento di attività ed esperienze.²¹

La contrapposizione tra sincronizzazione e desincronizzazione, tra specializzazione e pluralità funzionale, tra differenziazione e integrazione può essere affrontata, non sempre ricomposta, con quella che Jacques Attali chiama l'*ubiquità nomade*, che è la situazione che grazie alle nuove tecnologie consente alle persone di superare taluni vincoli di spazio e di tempo.²² L'*ubiquità* per l'impresa come per il lavoratore significa non restare vincolati per la vita a una sola specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie competenze senza cedimenti dilettanteschi; per una nazione significa l'apertura alle culture e alle idee degli altri, la disponibilità ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie.

Ne consegue che un bilanciamento tra sincronizzazione e desincronizzazione, standardizzazione e differenziazione, specializzazione e despecializzazione deve essere perseguito in termini dinamici e pragmatici senza modelli rigidi e assumendo che, come abbiamo visto, la sincronizzazione favorisce la standardizzazione dei comportamenti e facilita il controllo organizzativo e politico, consente la strutturazione del tempo e dello spazio e quindi realizza economie di scala e di esternalità positive da prossimità,²³ almeno fino a un punto oltre il quale emergono diseconomie di scala e di saturazione degli spazi. Mentre la desincronizzazione implica sistemi aperti che valorizzano le differenze, rispettano le specificità individuali, favoriscono l'ibridazione e l'innovazione. Come contropartita può però generare altre forme di instabilità, perdita di identità, conflitto.

(²¹) HARTMUT ROSA, *Accelerazione e alienazione: per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino, 2015, cap. XI.

(²²) JACQUES ATTALI, *Breve storia del futuro*, Fazi editore, Roma, 2007.

(²³) R. RAJAN, *Il terzo pilastro*, cit.

Stampato nel mese
di febbraio 2020
dalla C.F.P. s.n.c. Limena (Padova)