

Verso la social organization

di Anna Rita Caruso e Andrea Gatti Casati

Venerdì 3 maggio 2013 si è inaugurato a Torino presso lo spazio mostre della Regione Piemonte il “Digital Festival”, che si protrarrà fino al 20 maggio offrendo una buona occasione di confronto sui temi della *Digital Experience* e mostrando le potenzialità del digitale in diversi contesti: job, business, creatività, people, special projects; tanti quanti sono gli ambiti nei quali si articolerà l’intera manifestazione (www.digitalfestival.net/job).

Particolarmente interessante è stata la tavola rotonda dedicata all’intelligenza collaborativa cui hanno partecipato diverse professionalità e rappresentanti aziendali: M. Minghetti, Direttore Scientifico per il Management 2.0 di GSO, D. Bevilacqua, Vice Presidente di Cisco Systems, E. Bonadiman, HR Director di Gucci, G. Campri, Direttore del Personale di Hera, N. Palmarini, Manager Digital Marketing di IBM Italia, G. Ventura, HR Director per Vodafone, M. Tiraboschi, Direttore del Centro Studi Internazionali e Comparati M. Biagi.

M. Minghetti, nel presentare il suo libro (*L’Intelligenza collaborativa*, EGEA 2013) ha fatto riferimento a diversi casi di aziende italiane che stanno cambiando le HR grazie alla transizione verso nuovi modelli organizzativi che sfruttano le potenzialità collaborative offerte dalle piattaforme interattive, recuperando creatività ed opportunità occupazionali ed operando una trasformazione di tipo sia tecnico che culturale sul versante della direzione delle risorse umane. L’obiettivo è quello di facilitare e sfruttare l’emersione della conoscenza degli addetti ai lavori ai quali, nei modelli tradizionali, viene richiesto solo di eseguire una mansione. Il management 2.0 cambia il volto delle organizzazioni aziendali che, ancora oggi, nella maggioranza dei casi restano ancorate al vecchio principio di comando e controllo codificato nel 1911 da F. Taylor e basato su procedure poco propense all’adattabilità e flessibilità - indispensabili per la sopravvivenza delle aziende oggi - come, ad esempio, la standardizzazione di compiti, la mera esecuzione di ordini di servizio e la divisione per comparti organizzativi. L’autore ritiene che il passaggio al management 2.0 comporti la capacità di incrociare saperi eterogenei, al fine di facilitare la commistione di esperienze, professionalità e competenze diverse ma dialoganti, in un percorso che si riveli educativo ancor più che formativo. Lavorando e cooperando in piattaforma non si perde il controllo, ma anzi questo aumenta perché tutta l’attività del collaboratore è tracciata: ciò che si perde però è la “discrezionalità”. Ad averne più paura sono i *middle manager*, costretti a dover dimostrare volta per volta di meritare la posizione che occupano.

Minghetti osserva infine come la capacità di instaurare nuove forme di collaborazione e di comprendere le diversità sia una prerogativa particolarmente accentuata nelle donne. L’autore parla di un’Alice post moderna che già nel celebre libro si interrogava con stupore sull’importanza delle immagini e delle conversazioni nei libri tradizionali, quasi a voler prefigurare una sorta di Facebook ante litteram.

D. Bevilacqua, Vice Presidente di Cisco Systems, ha osservato come la classe dirigente sia ancora poco propensa al tema del management 2.0 perché questo dipende soprattutto dalle caratteristiche personali e di flessibilità di ciascuno. Nelle aziende persiste ancora il mito che la produttività sia legata alla presenza fisica in azienda, mentre oggi le tecnologie offrono la possibilità di lavorare sempre e dovunque. Il modello aziendale potrà cambiare solo quando sarà cambiata la mentalità

culturale di coloro che sono preposti alla direzione delle imprese. Secondo Bevilacqua la collaborazione implica una responsabilità di tipo collettivo, mentre la formazione spesso coincide con l'autoapprendimento. La formazione è fondamentale, ma è necessario comprenderne il significato, se il corso di formazione è trasformato in una "chiacchierata con esperti" esso può assumere un altro valore e invogliare gli utenti alla partecipazione. Molto importante è il passaggio da una leadership di tipo autoritario ad una di tipo collaborativo, con abbattimento degli *status symbol* relativi. La collaborazione non deve limitarsi al perimetro aziendale, ma l'intelligenza deve distribuirsi e moltiplicarsi dentro e fuori l'azienda. Per questo in azienda non ha ritenuto appropriato installare asili o palestre interne, proprio per non legare la vita del dipendente in maniera eccessiva agli spazi aziendali in quanto il lavoro non deve essere vissuto come un'esperienza totalizzante. La formazione deve coinvolgere e mai essere imposta ai destinatari, la capacità di coinvolgimento degli utenti può aumentare in proporzione alla credibilità degli speaker che intervengono sul tema. Emanuela Bonadiman, HR Director di Gucci, nel suo intervento ha evidenziato come l'intranet aziendale sia particolarmente sviluppata all'interno di un gruppo che conta più di 10 mila dipendenti; non solo, ma molti progetti vengono presentati e votati prima in piattaforma dai collaboratori dei diversi punti vendita.

G. Campri, Direttore del Personale di Hera, ha osservato come la *mission* dell'azienda è bilanciata poiché affianca a modelli organizzativi tradizionali, forme di collaborazione diffusa. Campri evidenzia come i processi siano eccessivamente proceduralizzati e si ponga la necessità di un'organizzazione delle aziende più informale e un nuovo modello di leadership. Campri ritiene apprezzabile la capacità di essere se stessi all'interno dell'azienda: nell'era dei social network i collaboratori e i manager - e soprattutto i selezionatori - sanno chi siamo e qual è il nostro carattere ancor prima di conoscerci di persona. Importante è anche la costruzione di un ambiente in grado di aiutare la crescita formativa e professionale del dipendente: in questo senso molto utili si rivelano i corsi via streaming per la distribuzione e condivisione delle conoscenze perché l'organizzazione della formazione deve essere soprattutto capacità di mettere in piedi un modello di trasmissione dei saperi. Secondo Campri è inoltre fondamentale la separazione di ambiti come l'erogazione dei servizi e quello dedicato al commercio, nonché l'attivazione parallela di apposite *community* che potrebbero migliorarne l'efficienza.

N. Palmarini, Manager Digital Marketing di IBM Italia, ha evidenziato come nella sua azienda ci siano oramai da tempo integrazione di esperienze e culture diverse, proprio perché IBM ha un profilo internazionale ed è al tempo stesso artefice dei cambiamenti. Secondo Palmarini la funzione della collaborazione è strategica, ma altrettanto importante è il ruolo svolto dalle opportunità e dalla trasparenza. È necessario che ci sia chiarezza sulle competenze perché ciò facilita sistemi di collaborazione partecipativa in funzione dell'obiettivo: «Date alle persone un obiettivo e vi stupirete di cosa siano in grado di fare». L'IBM nel 2012 conta 6200 brevetti che ovviamente si sono potuti realizzare solo attraverso la condivisione delle informazioni, sia in piattaforma, sia attraverso il sistema delle chat aziendali. Palmarini ritiene che per la formazione sia necessario anche il coinvolgimento di attori esterni perché si possa realizzare un efficace scambio.

G. Ventura, HR Director per Vodafone, ha illustrato come la sua azienda abbia sviluppato primi modelli di collaborazione in remoto, in particolare forum interattivi fra clienti dell'azienda stessa per la risoluzione dei problemi. Lo strumento dei forum e delle community si è rivelato preziosissimo, ma la transizione verso questi nuovi approcci organizzativi non è stata un processo spontaneo e necessita di continua mediazione e supporti. Ventura ritiene che la formazione debba essere fatta nell'ambito delle risorse umane dal momento che deve essere circoscritta ed orientata alla soluzione di problemi. Ventura considera l'utilizzo della tecnologia come mero strumento, essa non può affatto sostituire il meccanismo collettivo di apprendimento, si pensi alla differenza che può esserci fra una video call e una riunione dal vivo. La struttura organizzativa di Vodafone in Olanda non prevede scrivanie assegnate ai singoli collaboratori e il dipendente si reca in ufficio quando è necessario, potendo offrire la sua collaborazione in remoto attraverso idonee piattaforme.

M. Tiraboschi, Direttore del Centro Studi Internazionali e Comparati M. Biagi, ha infine spiegato che in realtà questo nuovo modello di management 2.0 implica una ristrutturazione delle regole giuslavoristiche perché queste sono ancora legate al modello tayloristico e quindi si pone il problema di come superare i vincoli posti dalle vecchie regole. La figura dell'imprenditore è ancora legata al codice del 1942 e il ruolo del lavoro nell'impresa cooperativa implica la riproposizione delle tematiche del controllo e della trasparenza. Oggi il modello imperante è ancora quello costruito sulla dicotomia fra subordinazione del lavoratore e rischio dell'imprenditore. L'impresa cooperativa ribalta questo concetto e propone la condivisione del rischio e dei vantaggi che ne derivano. Forse servirebbe un sindacato in grado di cogliere questa logica partecipativa come avvenuto in Germania e più recentemente in Francia. Proprio per questo sia il paradigma sindacale che giuridico andrebbero rivisti perché non rispondono più al mutato contesto produttivo e alle nuove possibilità di lavoro offerte dalla tecnologia. In questo senso già lo Statuto dei lavori proposto dal Professor M. Biagi si proponeva di dare risposte perché si basava sulla valorizzazione della persona e un diverso modi di fare sindacato e impresa.

Anna Rita Caruso e Andrea Gatti Casati

Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA Università degli Studi di Bergamo