

---

DOMENICO  
ZAPPI

## Il ruolo della formazione nella costruzione della società dell'informazione

"Sotto l'impulso della scienza e della legge della  
macchina, la nostra civiltà tende oggi a cambiare  
completamente la condizione materiale dell'uomo".  
(*De Gaulle*)

### **Il mutamento del contesto**

Il cambiamento tecnologico non è stato mai così veloce, in particolare per quanto riguarda la Società dell'Informazione (S.I.), le cui cosiddette "autostrade informatiche stanno cambiando il modo di distribuire l'informazione e l'organizzazione del lavoro. Questo scenario si preannuncia ricco di sfide per tutti i campi della vita umana; sul terreno fisico, psichico, tecnologico, politico, linguistico, comunicazionale, economico, produttivo.

L'impulso tecnologico sollecita le economie postindustriali provocando anche in esse profondi cambiamenti: la diffusione su larga scala delle Nuove Tecnologie dell'Informatica e della Comunicazione (NTIC) sta infatti trasformando il *core* dell'economia mondiale che sempre più va spostandosi dall'indu-

stria manifatturiera a quella informatica, dalla produzione di grande quantità di prodotti identici, alla creazione, elaborazione e distribuzione di informazioni. Il risultato complessivo è il passaggio da produzioni basate principalmente su economie di scala a sistemi fondati sull'analisi e sulla creazione di idee.

Anche se il processo è ancora in corso di definizione, due sembrano essere gli effetti maggiormente rilevanti delle trasformazioni in atto:

- lo spostamento del confine tra conoscenza tacita e quella codificata;
- la centralità della persona umana nell'organizzazione strategica dell'impresa.

L'utilizzo delle nuove tecnologie rende possibile e conveniente codificare quantità sempre crescenti di conoscenza tacita (per definizione non facile da trasferire in quanto non resa in forma esplicita): ciò significa poter trasformare in informazione parte della conoscenza codificabile, trasmetterla attraverso apparecchiature informatiche e renderla fruibile per un numero sempre maggiore di persone.

Ma, allo stesso tempo, questo processo determina la destrutturazione di professionalità sempre più generali e pervasive, connesse a mansioni ripetitive, di routine: quelle mansioni che, fino ad oggi, sono state capaci di garantire parti consistenti di occupazione (si pensi alla continua sostituzione di particolari attività di servizio con beni di uso domestico, che incorporano dosi sempre maggiori di conoscenza codificata, migliorano la qualità del servizio e creano tempo libero: lavatrici, televisori, ecc.). La conseguenza è quella di generare effetti negativi sul mercato del lavoro ed in particolare su quei gruppi esclusi dai potenziali vantaggi generati dalla SI — si pensi ai lavoratori non professionalizzati o a quelli dotati di professionalità "respinte dalle nuove tecnologie".

Non tutta la conoscenza tacita è però oggetto di questo processo di codificazione; anzi, parte di essa come il talento o la creatività, diventa sempre più importante e cruciale per alcune delle nuove attività che via via vanno diffondendosi. Dall'altra parte la conoscenza codificata dà origine a nuovi tipi di conoscenza tacita, secondo un processo a spirale dinamico che, attraverso l'apprendimento, permette un processo continuo. In entrambi i casi si verifica che, mentre l'oggetto fisico od il risultato dell'attività appartengono sempre di più al committente-cliente, il risultato invisibile, non trasferibile, non codificabile, della propria attività appartiene sempre più a chi la svolge. Accade cioè che le persone acquisiscano una nuova centralità e con esse l'organizzazione ponga al centro della sua strategia l'investimento in "capitale umano" ed un'attenta gestione delle risorse umane.

Sembrirebbe un paradosso, ma è proprio nel momento in cui la società investe in tecnologia che la "risorsa umana" acquista nuova centralità. Infatti, se la tecnologia sembra ormai un dato acquisito, una *commodity* che può essere comperata facilmente attingendo al mercato internazionale o copiando la concorrenza, lo sviluppo del sistema appare fortemente dipendente dalla qualità della persona.

## Garantire una Società dell'informazione per tutti

I cambiamenti appena descritti aprono a molteplici scenari: c'è chi teme che le NTIC causeranno una perdita di posti di lavoro, chi teme nuove diseguaglianze sociali e geografiche, chi invece, al contrario, vede nelle potenzialità collegate al loro utilizzo una sorta di bacchetta magica con cui risolvere gran parte dei problemi occupazionali che attanagliano le nostre economie. Sicuramente si tratta di cambiamenti di vasta portata, che coinvolgono la globalità mondiale e vanno gestiti con cautela, senza lasciarli per intero in balia del mercato. A tal fine mi sembra opportuno che essi siano regolati in modo tale da:

- garantire a tutti i cittadini la possibilità di condividere i benefici del cambiamento;
- allargare l'istruzione e rimodulare la formazione professionale.

Come sempre avvenuto, i cambiamenti non si verificano mai senza inconvenienti, persino quando essi sono a carattere positivo. Lo sviluppo della SI non si sottrae a questo orientamento: accade così che appoggino lo sviluppo ed il "nuovo" dinamismo economico ad esso collegato, coloro che intravedono la possibilità di ottenere benefici dal processo in corso, viceversa, quelli che pensano che gran parte dei rischi del cambiamento si riverserà su di loro, tenderanno a bloccare la nuova economia. La posta in gioco è alta e la transizione sarà "socialmente accettabile" quanto più essa sarà condivisa ed appoggiata dal maggior numero di persone possibile. È allora necessario generare un consenso globale, supportato dalla possibilità di benefici per l'intera collettività, un percorso obbligato in virtù del quale "l'economia dell'informazione" diventa "economia basata sulle conoscenze" e la tecnologia si umanizza.

## Il ruolo della formazione

In poche parole si tratta di orientare la tecnologia verso un uso positivo: chiave di volta del nuovo millennio, di per sé priva di valore, essa deve poter generare vantaggi globali sul piano qualitativo per la singola impresa, o di premiare i lavoratori con capacità di *problem solving*, ma di promuovere un vantaggio globale di cui possa beneficiare l'intera collettività: investire in educazione e formazione significa porre i presupposti affinché tutti i cittadini possano partecipare alle trasformazioni in atto e godere dei benefici prodotti.

Un adeguato sistema formativo dovrebbe permettere, non solo di garantire un'equa distribuzione dei benefici prodotti, ma anche di:

- ridurre il rischio di perdita del posto di lavoro;
- adeguare gli standard professionali alle reali esigenze di mercato;
- promuovere l'integrazione di tutta la collettività nei valori di una società in via di cambiamento.

Alle aziende, ai centri di formazione professionale, alle scuole (in modo particolare) si richiede di investire soprattutto nella formazione dei lavoratori con diverso profilo professionale: la crescita, anche nel nostro Paese, del numero di persone in grado di svolgere funzioni di "microimprenditorialità" agevola la diffusione di attività che possono essere svolte in luoghi decentrati ed in piena autonomia operativa. Attività che, grazie all'emergere delle NTIC ed alla loro commerciabilità, tendono a divenire il cuore delle attività a valore aggiunto. In tale ambito il ruolo della formazione deve essere quello di concorrere a sviluppare in queste persone una professionalità a 360 gradi, completa nelle competenze e nelle capacità tecniche e comportamentali proprie del libero professionista. Il "generalismo" non è superato, ma va a potenziare le singole specializzazioni tecniche, secondo una logica di scambio sinergico collettivo. Si tratta di attivare un sistema formativo capace di fornire conoscenze più estese capaci di ampliare il quadro delle competenze: non significa che tutti sanno tutto, ma significa rispondere alla necessità di divenire esperti nel proprio campo specifico di attività utilizzando però la propria esperienza/competenza anche a supporto dei colleghi, secondo una logica di "counselling". In definitiva l'esigenza è quella di cogliere i principi guida degli altri ruoli (pur senza possederne il bagaglio specialistico), le logiche funzionali, al fine di svolgere adeguatamente il proprio compito e di raggiungere gli obiettivi comuni avendo, all'occorrenza, la capacità di interagire con i clienti.

Da parte sua il *management* aziendale deve acquisire la capacità di gestire e di organizzare le risorse umane secondo le nuove esigenze della complessità aziendale. Trasformazioni che, come già accennato, pongono sfide pressanti ai nostri sistemi all'interno dei quali sembra opportuno rivisitare anche i processi formativi rivolti ai quadri e ai dirigenti. La formazione, *humus vitae* per le organizzazioni, deve essere capace di promuovere una "nuova figura" di dirigente, fondata sempre meno sul concetto di gerarchia e sempre più su posizioni di leadership, intesa come capacità di organizzare e gestire i suoi collaboratori. Una trasformazione culturale capace di promuovere:

- maggiore assunzione di responsabilità e capacità di autoregolamentazione da parte dei lavoratori;
- un effettivo esercizio dell'autonomia riconosciuta e concessa ai lavoratori;
- l'acquisizione di una cultura di processo capace di valorizzare il conseguimento dei risultati;
- il senso di identificazione con il centro strategico dell'organizzazione.

Una formazione sempre più recettiva nei confronti delle esigenze delle aziende e delle risorse aziendali che sappia abilitare una logica maggiormente partecipata delle relazioni industriali, una logica di reciprocità tra il soggetto che esegue la prestazione lavorativa e l'azienda che si occupa di alimentare il rapporto di fiducia e di identificazione con i lavoratori.

Nella nuova struttura a rete le competenze, le motivazioni, gli incentivi, la passione dei lavoratori divengono elementi sempre più critici: i lavoratori

sanno come migliorare la produzione, quello che vogliono i clienti, possono giudicare il design e la tecnologia impiegata. Incoraggiare i dipendenti a diventare veri partner dell'impresa — anche ancorando parte della loro retribuzione agli utili aziendali — è un mezzo per aumentare la produttività e creare sviluppo economico. È un processo non automatico, ma che trova nelle capacità del capo il motore di spinta capace di liberare l'energia positiva delle persone per il raggiungimento di obiettivi pienamente interiorizzati ed in larga misura coincidenti con le proprie motivazioni. Questo processo, che in molte aziende sta diventando il fattore chiave di molte strategie organizzative, poggia su di un cambiamento delle ragioni soggettive che muovono le persone a fare le cose, quali che esse siano. Anche nella peggiore delle ipotesi, affermare che l'unica motivazione che spinge l'uomo ad agire sia il denaro appare fortemente riduttivo e lesivo della dignità umana: così anche accade in un'organizzazione ove il clima, il riconoscimento del ruolo, la sintonia tra valori dichiarati, valori diffusi e comportamenti, la possibilità di apprendimento, la comunicazione reale sono fattori implicitamente motivati e "di fatto elementi remunerativi" che di diritto debbono entrare nella remunerazione globale, esattamente come la retribuzione monetaria.

### **Una sperimentazione per l'oggi: il telelavoro**

Il cambiamento è rapido e a scandire il tempo non è più il battito del pendolo, ma è l'impulso elettronico del clock del microprocessore: il suo ritmo è incalzante e mentre si discute, si organizzano convegni a poca distanza da noi, il progresso incalza. Le aziende sono le prime a farne le spese: ridisegnano la loro organizzazione, snelliscono le procedure, si organizzano per gestire al meglio la nuova complessità tecnologica, che va sempre più strutturandosi intorno a dosi crescenti di flessibilità. Soprattutto per ciò che riguarda l'utilizzazione spaziale e temporale dei lavoratori.

In tal senso, la possibilità offerta dalle NTIC di spostare il lavoro e non il lavoratore, di decentrare parte della propria attività al di fuori dell'impresa ha delle profonde ripercussioni sull'organizzazione aziendale, che sotto tale spinta tende a mutare i suoi connotati tradizionali. Mi riferisco in particolare al telelavoro, inteso come forma flessibile di organizzazione del lavoro grazie all'uso della telematica, che permette di lavorare, ad esempio da casa, servendosi delle NTIC e senza la necessità di essere fisicamente presente nel proprio ufficio.

La possibilità offerta dal telelavoro di far viaggiare il lavoro evita stressanti spostamenti casa/lavoro al lavoratore, contribuisce alla riduzione del congestionamento urbano e all'abbassamento del livello di inquinamento urbano. Inoltre, studi recenti rilevano un consistente aumento della produttività individuale, stimato intorno al 25%: esso è associato a maggiore concentrazione e motivazione dei singoli lavoratori circa il loro impiego nonché a minori interruzioni durante lo svolgimento del proprio lavoro.

Le esperienze in corso — che ormai, anche nel nostro Paese, vanno diffondendosi — evidenziano risultati diversi a seconda del grado di autonomia e di responsabilità raggiunto nelle forme di esternalizzazione utilizzate. Quanto più intenso appare il rapporto tra processo decisionale e processo esecutivo tanto più si registrano risultati positivi in termini di qualità, tempi e grado di soddisfazione individuale.

È proprio in tale ambito che si colgono, a mio modesto avviso, gli elementi più interessanti del telelavoro: esso appare di particolare importanza essenzialmente per due motivi:

- perché collegato direttamente alle NTIC;
- perché comporta nuove forme flessibili di direzione-organizzazione del lavoro.

La crescita del numero dei telelavoratori sembra promuovere una sensibile evoluzione tecnologica generalizzata. In tal senso, l'introduzione delle NTIC nei processi produttivi funge da catalizzatore nell'innovazione avanzata dell'azienda con vantaggi sia sul piano della produttività e della competitività dell'intero sistema produttivo che del commercio internazionale e della riduzione dei costi. Inoltre il taglio dei tempi di spostamento casa/ufficio, la maggiore flessibilità organizzativa, il sostanziale aumento di produttività a parità di orario sono fattori che liberano tempo potenzialmente produttivo in un contesto globale di sviluppo di nuove professionalità evolute. Il fenomeno, infatti, non è limitato a settori o produzioni "di punta" ma è diffuso in tutti i settori della produzione e porta le aziende a strutturarsi intorno ad un nucleo stabile di lavoratori subordinati ed una rete di collaboratori, a diverso titolo coordinati con l'attività aziendale. L'introduzione delle NTIC agevola un tale processo in virtù della loro capacità di agevolare la delocalizzazione, anche all'estero, di singole fasi del ciclo produttivo.

## **Conclusione**

È la rottura di quelle regole aristoteliche di unità di tempo e luogo lavoro che caratterizzano la società postindustriale e che pongono evidenti problemi in termini di organizzazione aziendale. È la crisi del modello gestionale di tipo burocratico e gerarchico, basato sul rispetto delle procedure, sullo stretto controllo dei processi produttivi e sulla stretta sollecitazione all'esecutività: con la diffusione delle NTIC nei processi produttivi esso tende ad essere sostituito da nuovi modelli organizzativi che richiedono strutture articolate, reticolari, basate soprattutto sulla mobilitazione e sul potenziamento dell'intelligenza, della motivazione e dell'energia di tutti i soggetti e sulla stretta integrazione fra attività esecutiva e decisionale. In poche parole si apre la strada ad una maggiore espressione di responsabilità e di autonomia da parte degli individui e dei gruppi che in modo differenziato, anche se integrato, prendono parte alla vita della "rete".

In questo quadro è indispensabile che la formazione aiuti l'organizzazio-

ne nel suo complesso ad intraprendere e governare i processi di cambiamento descritti, a sviluppare l'intuito e l'intelligenza cercando di capire il perché dei fenomeni. Una formazione adeguata che sostenga soprattutto il lavoro di chi è impiegato nelle piccole imprese, nei servizi e nei settori del lavoro autonomo e della collaborazione esterna ove, l'emergere di forme organizzative che ricorrono sempre più alle strutture a rete per accrescere la flessibilità e forse... perché no, capaci di promuovere una migliore qualità della vita.

## Bibliografia

- AA.VV. (1996), *Da Detroit a Lillie (passando per Napoli). Idee e progetti per il lavoro: verso la Società dell'informazione*, Telecom Italia.
- AA.VV. (1994), *New Ways to Work*, Proceedings of the European Assembly on Teleworking and New Ways of Working, 3-4 November.
- HIGH LEVEL GROUP OF EXPERTS (1996), *Building the European Information Society for us all*, EU-DG V. Disponibile anche al seguente indirizzo Internet: <http://www.ispo.cec.be/hleg/hleg.html>
- EU DG-XIIIB (1995), *The employment and economic impacts of advanced communications, and social trend in use of communication services*, EU.
- UK EMPLOYMENT DEPARTMENT (1995), *A manager's guide to teleworking*, ED.
- P.L. AMIETTA (1993), *Professione dirigente, da manager a leader*, ETAS.
- D. ETTIGHOFFER (1993), *L'impresa virtuale. I nuovi modi di lavorare*, F. Muzzio.
- A. ZAFFI (1995), *Lavoro decentrato, organizzazione e formazione*, in *Notiziario del lavoro*, n. 76, p. 56.

