

I knowledge worker (2)

Angelo Pasquarella

UNO SGUARDO ALLE DIFFERENZE DI COMPITI FRA TASK WORKER E KNOWLEDGE WORKER¹
EVIDENZIA LA NECESSITÀ PER LA SCUOLA DI PUNTARE SU UNA FORMAZIONE IN GRADO DI
SOSTENERE I FUTURI PROTAGONISTI DELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA.

Ecco la proposta che vi farà la Apple, ecco ciò che vogliamo da voi. Vi daremo l'opportunità di fare buone esperienze. Vi insegneremo cose che non potreste imparare da nessuna parte. In cambio [...] ci aspettiamo che voi lavoriate come matti, che sposiate l'idea finché starete qui [...]. Non siamo interessati ad assumervi per tutta la vita, non appartiene al nostro modo di pensare. Si tratta di una buona opportunità per entrambi che probabilmente ha un tempo limitato.

(Inserzione della Apple per reclutare collaboratori)²

La società postindustriale di cui abbiamo precedentemente parlato sposta progressivamente il consumo dal soddisfacimento di bisogni materiali più o meno immediati a bisogni collegati ad altre sfere dell'individuo. Fin dalla metà del secolo scorso Maslow³ osservava che i bisogni umani si articolano in una scala caratterizzata, ai primi livelli, dal soddisfacimento degli aspetti materiali legati alla sopravvivenza (mangiare, vestirsi, avere una casa, ecc.) al soddisfacimento di pulsioni immateriali fino alla ricerca di una propria intima auto-realizzazione. Con l'aumento del tenore di vita delle persone in gran parte del mondo, anche i bisogni si sono evoluti e di conseguenza il mercato ne ha preso atto. Il consumatore, soddisfatte le esigenze primarie, è quindi spinto verso la sfera immateriale e culturale, si identifica esse nell'edonismo dell'effimero, nella moda, nella tecnologia o nelle scelte ecologiche o etiche.

Per questo possiamo dire che il produttore diviene anche *produttore culturale*. Il veicolo di questa cultura avviene, oltre che attraverso i servizi, che rappresentano la maggior parte dell'economia, anche attraverso gli stessi oggetti materiali che però si trasfigurano per rappresentare il veicolo del soddisfacimento di bisogni non solamente collegati alla semplice funzione d'uso dell'oggetto stesso. La conoscenza diviene il necessario substrato per il consumo e specularmente accresce la funzione di coloro che sono in grado di produrla, di trasferirla in beni e servizi e di rappresentarla e manipolarla ai propri fini.

Questi lavoratori sono chiamati "lavoratori della conoscenza" o knowledge worker. Vediamo come li definisce

e quale importanza attribuisce loro Jeremy Rifkins: «Quello dei *knowledge workers* è un gruppo non omogeneo unito dall'uso delle più aggiornate tecnologie informatiche per individuare, analizzare, elaborare e risolvere i problemi. Al gruppo appartengono ricercatori scientifici, progettisti, ingegneri civili, analisti di software, ricercatori biotecnologici, specialisti in pubbliche relazioni, banchieri d'affari, consulenti direzionali, fiscalisti, architetti, esperti di pianificazione strategica, specialisti di marketing, produttori cinematografici, redattori, art director, editori, scrittori e giornalisti. L'importanza della classe della conoscenza nel processo produttivo diventa sempre più grande, mentre il ruolo dei gruppi tradizionali dell'era industriale – fornitori del capitale umano e del capitale finanziario – diventa sempre meno rilevante»⁴.

Queste figure possono comunque essere ricondotte a due tipologie di competenze che stanno alla base di ogni attività necessaria alla produzione o rielaborazione di conoscenze: le competenze specialistiche (di tipo verticale orientate alla profondità del sapere) e quelle trasversali manageriali ("orizzontali e di superficie"⁵ orientate a fungere da integratrici e da collante per la realizzazione di progetti complessi). Brutalmente possiamo semplificare in tecnici e in manager. Abbiamo quindi bisogno di specialisti, sicuramente, ma anche e soprattutto di intelli-

1. Il termine *knowledge worker* è stato coniato nel 1969 da Peter Drucker, forse il più importante autore in discipline manageriali del secolo scorso.

2. Ho reperito questa citazione in W.G. Bennis - R.J. Thomas, *L'alchimia della leadership. Geek e Geezer, generazioni di leader a confronto*, Il sole 24ore, Milano 2003.

3. Il libro più famoso di Maslow, *Motivazione e personalità*, nel quale veniva riportata la famosa scala dei bisogni (fisiologia, sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione) è del 1954.

4. J. Rifkin, *La fine del lavoro*, Baldini & Castoldi, Milano 1999, pp. 284-285.

5. Le competenze che ho definito "orizzontali e di superficie" portano a una sorta di specializzazione nella despecializzazione. Ad esempio, un project manager deve conoscere parte delle competenze di ogni gruppo specialistico coinvolto nel progetto allo scopo di presidiarne i singoli risultati attesi, ma se è uno specialista in una delle competenze verticali presenti nel progetto rischia di sbilanciare la sua attenzione pregiudicando il risultato dell'insieme del progetto stesso.



**Kazimir Malevič,
L'arrotino
(1912-1913),
Yale
University
Art Gallery,
New Haven
(CT).**

genze basate su flessibilità, eclettismo e capacità di comunicazione, rappresentazione e integrazione⁶.

Gli operatori della conoscenza sono quindi il fulcro della società della conoscenza e ne rappresentano la più importante forza produttiva⁷ anche dal punto di vista numerico. L'azienda però non richiede di fatto a questi lavoratori il comportamento tipico di quelli che, nella logica industriale, lavorano per compiti.

Sinteticamente Akio Morita, presidente della Sony, sintetizza con questa frase il senso del cambiamento culturale: «Posso dire a un operaio di venire domani mattina alle sette e produrmi dei bulloni, ma non posso dire a un ricercatore di venire domani mattina alle sette a produrmi delle idee».

I lavoratori della conoscenza sono tenuti a lavorare per “risultati attesi” e non più per compiti. Cambia il senso della gerarchia e dell'essenza stessa del lavoro. Interviene la “cultura del risultato atteso”, termine con quale intendo

quel complesso di regole, principi e valori che si radicano in un'azienda flessibile e il cui modello organizzativo viene progettato di volta in volta in funzione del singolo risultato che si intende ottenere e addirittura, il più delle volte, affidato autonomamente al team o alla persona che lo perseguono.

Mentre l'attenzione di coloro che operano per compiti è focalizzata sul processo da seguire (già organizzativamente definito), l'attenzione di chi lavora per risultati attesi si sposta sul risultato specificato, che rappresenta l'essenza del problema da risolvere, per focalizzarsi successivamente sui metodi e cioè sulla strada per conseguirlo, strada che non può essere già definita, ma che è l'operatore della conoscenza a trovare mediante l'applicazione delle proprie competenze.

La *forma mentis*, i valori, i principi, le modalità operative delle persone che devono lavorare per compiti e quella di chi deve lavorare per risultati attesi non sono solamente diverse, ma opposte. L'abitudine a operare nell'uno o nell'altro modo genera persone che pensano, agiscono, si comportano in modo opposto. Con ciò non voglio sostenere che l'una sia negativa e l'altra positiva; entrambe hanno uguale legittimazione, essendo funzionali a risultati diversi, ma che semplicemente sono tra loro incompatibili.

Farò un confronto volutamente manicheo tra il lavoro per compiti, tipico del modello industriale, e quello per risultati attesi, tipico delle aziende (industriali o meno) il cui prodotto è caratterizzato da un alto contenuto di conoscenze (quelle che indico come post-industriali)⁸.

Lavoro per compiti (tipico del task worker)	Lavoro per risultati attesi (tipico del knowledge worker)
È caratterizzato dalla prevalenza di attività “esecutive”; è cioè definita esattamente l'attività da svolgere e il modo con cui deve essere svolta. Di contro, il risultato potrebbe non essere neppure descritto in quanto, se l'attività è correttamente progettata, il risultato è implicito nell'attività.	È caratterizzato dalla prevalenza di attività “esecutorie”. Uso questo termine per indicare quel coacervo di attività che l'operatore sceglie di mettere in atto per conseguire il risultato atteso, che deve essere definito nel modo più completo e deve essere interiorizzato da chi svolge l'attività.
La prevalenza dell'attività è quindi basata su elementi certi e l'attenzione dell'operatore deve essere concentrata sulla diligenza con la quale effettuare il compito assegnato.	Nell'attività sono presenti molte “indefinitezze contestuali” ⁹ che il knowledge worker è in grado di percepire e gestire con la propria competenza e spesso solo attraverso l'intuito e l'esperienza.

6. All'interno di un progetto infatti sono molte e diversificate le competenze specialistiche in gioco. Si pensi ad esempio a un progetto per la realizzazione di un banale software contabile o di supporto a un processo di lavoro: serviranno competenze di analisi, di sviluppo software, competenze contabili, competenze di comunicazione per rendere lo strumento facile da comprendere e da usare, conoscenze sull'organizzazione aziendale, ecc. ma altrettanto importanti sono le competenze in grado di tagliare trasversalmente i singoli specialismi in modo da farli confluire in maniera sinergica, efficace ed efficiente nel nuovo prodotto.

7. Federico Butera da tempo studia queste figure. Dalle ricerche da lui condotte gli operatori della conoscenza rappresentano ormai in Italia oltre il 41% dei lavoratori mentre la Germania si attesta intorno al 48%, contro il 43% della Francia e il 52% dell'Inghilterra.

8. La tabella è tratta da A. Pasquarella, *Il quinto stato, ovvero l'irresistibile ascesa dei knowledge worker nelle aziende*, Guerini, Milano 2011.

9. Si tratta di quella serie di elementi che condizionano fortemente una situazione, ma che non sono riferibili e rappresentabili in modo sufficientemente chiaro da trasferire una decisione che ne implichi la conoscenza. In altre parole, sono quelle circostanze avvertibili solamente dalla sensibilità di chi, in prima persona, vive un determinato contesto.

<p>La certezza è la regola e l'incertezza è l'eccezione. A fronte di un fatto eccezionale o non previsto, l'operatore si rivolge all'istanza superiore affinché prenda la decisione di cui l'operatore non sente assolutamente la responsabilità. L'emergere di un problema comporta la richiesta di soluzione al capo normalmente più esperto e competente del sottoposto. Il capo, investito dall'autorità, assume su di sé la responsabilità del risultato a fronte dell'eccezione¹⁰.</p>	<p>L'incertezza è il lavoro e il lavoratore può contare solamente sulla certezza data dalla sua competenza, dalle specifiche e dai vincoli del risultato atteso. Il lavoro consiste in effetti nel risolvere i problemi connessi al raggiungimento del risultato. Il problema è la regola ed è di sua pertinenza, non può delegarlo al capo¹¹. Potrà chiedere consigli ad altri, ma questo non fa venir meno la sua responsabilità nel raggiungimento del risultato atteso. Il capo o colui che è portatore di una più lunga esperienza non svolge una funzione gerarchica, ma simile alla consulenza, anche perché la presenza di "indefinitezze contestuali" altera il trasferimento di decisione.</p>
<p>La natura basata sulla certezza e su elementi hard portano facilmente a definire delle procedure che descrivono minuziosamente la modalità di svolgimento del compito.</p>	<p>Quello che deve essere minuziosamente descritto è il risultato atteso mentre le modalità per conseguirlo o non sono previste o lo sono attraverso indicazioni, esempi o linee guida. Se esistono vincoli di modalità (occorre necessariamente conseguire il risultato in un determinato modo), allora la modalità viene trasformata in un risultato atteso. Il modo diviene quindi un nuovo risultato atteso sottoposto a verifica.</p>
<p>Il controllo, per l'esistenza di un compito certo o di procedure, può essere esercitato per via gerarchica sul comportamento, cioè sulle attività che vengono materialmente svolte e che sono comunque osservabili.</p>	<p>Il controllo può riguardare solamente il risultato atteso, unico aspetto controllabile. Il processo e il suo stato di avanzamento si verifica attraverso dei check che servono per condividere informazioni ed esperienze e controllare che tutti i colleghi stiano operando in sintonia. Il check assume anche una importantissima funzione di crescita professionale in quanto consente di calare idee, suggestioni e opinioni in un contesto concreto (l'attività per raggiungere il risultato) e di condividere successivamente gli esiti delle azioni poste in essere.</p>
<p>Nel lavoro per compiti l'attività è necessariamente progettata con precisione in quanto il compito deriva dalla progettazione del processo e quindi l'operatore deve avere capacità esclusivamente esecutive. L'attività di progettazione è antecedente a quella di esecuzione e quasi mai vede la partecipazione del task worker.</p>	<p>A fronte del risultato atteso, il knowledge worker deve progettare e pianificare le azioni necessarie per il conseguimento del risultato e quindi deve essere un progettista, avere una chiara idea del progetto nel suo insieme e delle modalità di lavoro per progetti. Peraltro la pianificazione e l'esecuzione non sempre sono così definite fin dall'inizio e spesso l'una influisce sull'altra¹².</p>
<p>Il task worker opera soprattutto su cose materiali o di facile rappresentazione e questo vale anche per il lavoro di ufficio. La precisa disposizione del compito, infatti, lo rende materiale in quanto tramutato in precise e definite operazioni. Non viene quindi richiesta all'operatore alcuna formalizzazione del processo, ma la semplice esecuzione.</p>	<p>Il knowledge worker opera prevalente su cose immateriali e soprattutto sulla trasformazione delle informazioni. L'immaterialità dell'oggetto del lavoro unitamente alla necessità di intervenire sotto il profilo progettuale porta alla necessità di formalizzare l'attività svolta e rivedere i piani programmati. In buona sostanza quella del knowledge worker è un'attività necessariamente rivolta a riflettere continuamente sia sul processo adoperato per raggiungere un determinato punto sia sul piano per portarlo a compimento.</p>
<p>La materialità delle operazioni e la ripartizione per compiti portano spesso a fenomeni di interconnessione delle attività tra gli operatori. L'attività complessiva si svolge attraverso collegamenti e continuità tra operatori che funzionalmente svolgono attività diverse e specializzate.</p>	<p>L'attività dei knowledge worker è caratterizzata spesso da lavoro individuale e da check da effettuarsi in piccoli gruppi, ed è quindi priva di interconnessioni. L'attività spesso si svincola dal contesto lavorativo e prevede la collaborazione con i colleghi solamente in momenti definiti e discontinui. Il knowledge worker è sostanzialmente guidato dal risultato atteso di cui è investito.</p>

10. I capi spesso sono tacciati di mancanza di decisione o di ritrosia. La cosa non deriva dalla mancanza di professionalità, ma da configurazioni del lavoro che non corrispondono alle regole industriali. Il capo si trova cioè a prendere delle decisioni nelle quali non è direttamente coinvolto (egli non ha vissuto il processo, non ha la sensibilità degli elementi soft presenti nell'attività, non sa come siano state svolte le attività che hanno portato all'insorgere del problema, insomma non possiede il polso della situazione) e capisce benissimo che, il più delle volte, prenderà una decisione non sufficientemente ponderata. Per questo motivo cercherà di procrastinare la decisione e apparirà indeciso.

11. Nelle aziende possiamo assistere in effetti al fenomeno della "delega al contrario" quando colui che è investito di un risultato atteso tende, di fronte al problema, a rinviarlo al capo, spossessandosene. Questo atteggiamento è una derivazione della cultura industriale nella quale appunto la presenza di una difficoltà comporta obbligatoriamente una dichiarazione di incompetenza.

12. Pur essendo preferibile una progettazione che abbia previsto ogni elemento e ogni variabile in modo da non operare cambiamenti durante l'esecuzione, ciò spesso non è possibile e, nei progetti immateriali, a seguito della connotata difficoltà di rappresentazione, il change management dei progetti diviene più la regola che l'eccezione.

È necessario far convivere nello stesso tempo e nello stesso luogo i task worker con la conseguente delimitazione spazio/temporale dell'attività lavorativa.

L'apporto del task worker sotto il profilo dell'innovazione è marginale (può essere o meno consultato) ed è discreta in quanto interviene solo nei casi di cambiamento del processo. Per la sua caratteristica ripetitiva il lavoro per compiti finisce con l'essere svolto in maniera meccanica e si finisce con il perdere la consapevolezza di ciò che si sta facendo.

La logica premiante, basata sul compito, può facilmente portare ad arbitri e ingiustizie poiché, dal momento che l'organizzazione la fa da padrona, l'apporto della risorsa o è completamente fungibile o lo è in gran parte. Ne deriva una spietata regola: un lavoratore vale l'altro. Ma se così è, la scelta del capo diviene l'unico reale discriminante e al lavoratore rimane esclusivamente la forza del numero e della sua capacità di pressione. È possibile che il lavoratore dipenda esclusivamente dall'arbitrio dell'azienda.

Il task worker non può vivere al di fuori di un'azienda, dalla quale è completamente dipendente per la sua sopravvivenza. La stessa sorte è riservata ai capi, che sviluppano comunque una professionalità che può esprimersi solo all'interno di un'organizzazione.

La delimitazione spazio-temporale non solamente non è necessaria, ma è spesso dannosa in quanto distraente.

L'apporto del knowledge worker è strettamente collegato a processi innovativi in quanto la soluzione di problemi e la pianificazione di attività per raggiungere i risultati attesi porta naturalmente a confrontarsi con soluzioni non predeterminate che saranno presenti proporzionalmente con la difficoltà e varietà dei problemi affrontati.

La logica premiante dei knowledge worker è implicitamente meritocratica in quanto basata esclusivamente sui risultati attesi e svincolata di fatto dall'organizzazione. Più l'azienda è caratterizzata da alta intensità di conoscenza e più è l'azienda stessa, in conclusione, a dipendere dai suoi knowledge worker e avrà interesse ad assecondarli, a trattenerli e a premiarli in funzione dell'utilità che ne ottengono (o quanto meno in base a quella che riescono a percepire).

Il knowledge worker, per essere orientato alla soluzione di problemi e all'applicazione di competenze e conoscenze, è facilitato nell'assumere diversi ruoli professionali: dipendente, professionista fornitore di competenza, consulente e imprenditore.



Giuseppe Arcimboldo, *Il bibliotecario* (1566), castello di Skoklosters, Stoccolma.

Dallo schema possiamo desumere che, per dirla brutalmente, ci troviamo di fronte a knowledge worker tutte le volte che ci sia la necessità di risolvere problemi e applicare competenze sofisticate per conseguire risultati. Ciò che contraddistingue il problema è infatti la sua originalità, la sua componente di novità sempre intrinsecamente presente e il fatto che non ha una soluzione predefinita. Se un'attività appunto "non è un problema", facilmente possiamo proceduralizzarla (delegandola a un task worker) o automatizzarla, svolgendola con delle macchine (questo è anzi uno dei compiti del management).

Le regole dei lavori che privilegiano contenuti definiti, tipici dei task worker, sono: *processi, procedure, istruzioni, manuali operativi*, mentre le regole che privilegiano la ricerca di metodi non definiti, tipici dei knowledge worker, sono: *linee guida, modelli, indicazioni, principi, regole generali*.

C'è quindi un grande lavoro e un grande futuro per la scuola. Avremo sempre più bisogno di formazione per sostenere questi protagonisti di quella che viene definita società della conoscenza. Ma di quale formazione avremo sempre più bisogno? Quali caratteristiche sarà conveniente sviluppare nei nostri allievi perché possano lavorare al meglio? Cosa possiamo fare fin da ora nelle scuole medie e superiori?

Angelo Pasquarella
Amministratore Delegato Projectland