

Collaborare nella cultura digitale

A cura di Paolo Bruttini

Il 2016 è stato un anno di svolta nella storia recente.

Al forum di Davos si è sancito l'ingresso dell'economia globale nella quarta Rivoluzione Industriale. Una molteplicità di tecnologie, modelli di connessione digitale, algoritmi di Intelligenza artificiale, nuovi materiali nella manifattura e nella medicina. Applicazioni che, nel pubblico e nel privato, hanno aperto una nuova era.

Questa innovazione ha avuto ed ha un forte impatto anche sulla natura del lavoro, sui comportamenti organizzativi, sui gli stili di management

In una felice definizione di Luca De Biase oggi distinguiamo tre economie:

L'**economia della conoscenza** che riguarda lo scambio di informazioni e di dati, ma soprattutto la costruzione di nuovi saperi connettendo i dati e le persone che li generano.

Poi vi è l'**economia della felicità** in cui ci si prende cura delle persone, dell'ambiente, del benessere, della cultura. Queste attività hanno un valore potenzialmente molto elevato e si possono svolgere con anche con pochissime risorse tecniche

Infine, l'**economia delle piattaforme** in cui il lavoro è un prodotto indifferenziato e viene scambiato al prezzo minore possibile.

La prima e la seconda economia andranno a convergere nello stesso scenario perché in entrambe sono importati gli aspetti creativi, le motivazioni delle persone e la voglia di dare il meglio di sé. In questo caso il contributo individuale è fondamentale, così come quello di un team che sia in grado di lavorare in modo integrato.

Nel secondo scenario che corrisponde all'economia delle piattaforme il lavoro intellettuale sarà simile a quello di Charlie Chaplin nel noto film tempi moderni: indifferenziato, a prezzi più bassi e da sviluppare in tempi sempre più stretti.

Questi due scenari ci fanno capire che nella digitalizzazione abbiamo delle possibilità, ma corriamo anche dei rischi. Bisogna sapersi organizzare, altrimenti potremmo vederci costretti a operare in contesti molto difficili.

Ad esempio, la Pandemia ha consentito a molti di noi di lavorare a distanza. E questo, in definitiva, ci ha consentito di comprendere un po' meglio come sarà il lavoro del futuro.

L'azienda comprerà sempre di meno al lavoratore il suo tempo (in cambio del salario). Farà invece un patto con in cui si definirà un obiettivo, delle risorse e un tempo da rispettare.

In questo patto il lavoratore potrà organizzarsi con maggiore autonomia: rispetto alle cose da fare, alla relazione con il suo capo, e ai rapporti con i colleghi.

Ai lavoratori verrà chiesta più Self Leadership¹. La Self Leadership è capacità di autogestirsi, che è collegata all'autonomia, ovvero la capacità di non chiedere sempre agli altri, specie al capo, che cosa si deve fare. Come per i figli che diventano grandi e a cui si concedono spazi sempre maggiori, così i collaboratori si prenderanno e dovranno essere concessi spazi maggiori di autodeterminazione.

¹ (Muller & Niessen, 2019)

Maggiore libertà che dovrà corrispondere nei collaboratori a più responsabilità e più attenzione all'impatto delle decisioni prese.

Noi sappiamo per certo che l'instaurarsi di queste condizioni nel lavoro ha degli effetti positivi. La maggior parte delle persone è più soddisfatta²: perché c'è più libertà, più integrazione con i propri cari, meno stress e dispersione per i trasferimenti, più concentrazione nella attività professionali.

Ma ci sono anche degli effetti negativi, nel lavoro digitale, sia esso a distanza e in presenza³. Ad esempio, le persone si sentono più sole, scambiano meno coi colleghi e i capi, si sentono meno integrate in azienda.

Quindi vi è disagio, vi sono maggiori sviste ed imprecisioni, cala un po' la motivazione, e soprattutto non v'è un posto dove mettere le emozioni.

Infatti, il lavoro, specie quello nuovo con maggiore autonomia, produce un più di timore nelle decisioni che si devono prendere e questo rimane in carico al singolo più a lungo. È più difficile andare dal capo a lamentarsi o a ottenere un aiuto, è più difficile lamentarsi con i colleghi alla macchina del caffè, oppure cercare degli alibi tra le pieghe dell'inefficienza dell'azienda.

Proprio di fronte a queste scorie che il lavoro digitale in parte genera è necessario prendere delle contromisure.

I capi, i nuovi capi, senza dubbio hanno un ruolo molto importante. Devono fare tre cose.

In questa situazione di cambiamento in cui tra nuove tecnologie, nuovi metodi di lavoro, tutti sono più in discussione, per prima cosa bisogna **creare sicurezza psicologica**⁴.

Le persone di fronte alle nuove sfide possono sbagliare perché è necessario capire che cosa funziona e quindi apprendere quali sono le soluzioni più efficaci. Ma sbagliare che effetti produce?

Vi sono tre principi per la sicurezza psicologica:

- 1) Considerare la situazione come una sfida comune: tra capi e collaboratori. Si può fare un patto di apprendimento reciproco. Alcuni errori non devono essere fatti, ad esempio se parliamo di normative, di compliance. Ma se si sperimenta qualcosa di nuovo si può sbagliare. È inevitabile per imparare ed è necessario sapere che non si verrà puniti quando si sperimenta.
- 2) I capi devono dare l'esempio ancora di più del solito. Nel lavoro digitale le persone sono ancora meno controllabili. I capi devono essere i primi ad essere trasparenti, a dimostrare fiducia se vogliono ottenere trasparenza. Bisogna confrontarsi senza mettere la polvere sotto il tappeto. Dire la verità. Altrimenti non si può migliorare.
- 3) Andare avanti lentamente, ma con sicurezza. Ci possono essere molti incidenti di percorso prima di arrivare a delle soluzioni che siano soddisfacenti. Vi servirà molta fiducia che le cose abbiano un esito positivo. Come diceva Churchill "il successo è passare da un fallimento all'altro senza mai perdere l'entusiasmo".

Vi è un secondo concetto oltre alla sicurezza di cui voglio parlarvi. È **intelligenza collettiva**.

² (Allen, 2005; Harker Martin & Mc Donnell, 2021; Gajendran & Harrison, 2007)

³ (Sewel & Taskin, 2015); minori scambi di informazioni coi colleghi (Taskin & Bridoux, 2010; Van Der Meulen, 2019); entro una certa soglia lo Smart Working dà soddisfazione, ma al crescere del lavoro in remoto la soddisfazione cala (Golden & Veiga, 2005; Virick, 2010).

⁴ (Mortensen & Edmondson, Without Psychological Safety, Hybrid Work Won't Work, <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/without-psychological-safety-hybrid-work-wont-work-16751>, 2021)

Abbiamo detto che nella cultura digitale, in cui si lavora in Rete, e sempre di meno fisicamente nello stesso luogo, contano le relazioni.

Non solo le relazioni formali, quelle da organigramma oppure da procedura.

Piuttosto le relazioni informali. In definitiva sono proprio le capacità individuali di aprire dei canali di comunicazione, al di là del ruolo, influenzare, ottenere informazioni, essere proattivi: oggi sono decisive.

Allora se consideriamo l'azienda in questo modo, ci sono da un lato dei flussi ordinati di informazioni, decisioni, risultati. Dall'altro ci sono anche molte interazioni caotiche, apparentemente improduttive, ma in realtà dense di stimoli, idee, intuizioni, suggestioni che rendono un sistema più vitale, connesso, aperto. La tesi è questa: piuttosto che organizzare queste interazioni, la cosa migliore è creare le condizioni perché ci sia autoorganizzazione.

Il filosofo Pierre Levy ha parlato di **Intelligenza collettiva**⁵ dandone questa definizione.

- È una forma di intelligenza universalmente **distribuita, costantemente potenziata, coordinata in tempo reale**, e che si traduce in un'efficace **mobilizzazione delle competenze**
- Lungi dal fondere l'intelligenza individuale in un magma indistinguibile, l'intelligenza collettiva è un processo di crescita, **differenziazione** e rinascita reciproca delle **singularità**.

Dalla definizione si comprende che si tratta di un concetto che consente di differenziare e far emergere l'intelligenza individuale, la soggettività, attraverso un'azione comunitaria.

Faccio un paio di esempi.

Un esempio è Wikipedia, l'enciclopedia universale.

Vi sono milioni di autori nel mondo in centinaia di lingue, milioni di termini.

Si tratta di un sistema che è in continua espansione grazie al desiderio individuale di contribuire ad un bene comune.

Un altro esempio è la famosa partita di scacchi tra Kasparov e il mondo.

SCIENZA | GIOVEDÌ 1 MARZO 2012

Kasparov e l'intelligenza collettiva

Il nuovo libro di Michael Nielsen sulle "nuove vie della scoperta scientifica"



Nel 1999 il campione mondiale di scacchi Garri Kasparov giocò una partita contro «il Mondo».

⁵ Pierre Levy, Intelligenza collettiva, 1997

L'idea di questo evento, organizzato dalla Microsoft, era che chiunque sul pianeta potesse andare sul sito web della partita e votare la mossa successiva. In media una mossa veniva votata da oltre cinquemila persone, e nel corso dell'intera partita votarono 50.000 persone di 75 Paesi diversi. I giocatori erano persone normali, pochissimi erano Maestri scacchisti. Il World Team decideva una nuova mossa ogni ventiquattro ore; la mossa eseguita era quella che aveva ricevuto più voti. Questo avvantaggiava molto Kasparov che sapeva in anticipo le mosse del suo avversario.

La partita superò ogni aspettativa. Dopo sessantadue mosse di gioco scacchistico innovativo, in cui l'equilibrio della partita cambiò diverse volte, il World Team alla fine si arrese. Era incredibile che una partita con tale disparità di forze in campo fosse durata così a lungo. Evidentemente l'intelligenza collettiva che si ottenne facendo lavorare insieme migliaia di persone produsse un risultato straordinario. Kasparov la definì «la più grande partita della storia degli scacchi».

Insomma, l'idea è che se creiamo certe condizioni di fiducia, se le persone sono connesse attraverso una rete efficiente e se vi è una “missione da compiere”, sufficientemente appassionante siamo sulla strada buona per sviluppare l'intelligenza collettiva.

In mondo digitale questo ha impatti molto concreti.

Affiancate l'organizzazione all'autoorganizzazione.

Alcune cose devono essere gestite con il modello classico, comando e controllo. Per altre, invece, potete incaricare dei gruppi perché stimolino i colleghi a impegnarsi su qualcosa che è nel vero interesse di tutti. La connessione sulle piattaforme e l'autonomia favoriranno il processo.

Provateci!

L'ultimo aspetto di cui voglio parlare è **considerare la tecnologia come un alleato**.

La tecnologia in ogni tempo è servita per migliorare la qualità delle nostre vite.

All'inizio può sembrare difficile, ma poi ci si abitua e non se ne può più fare a meno.

Oggi se pensassimo di andare in macchina senza i tergicristalli sarebbe assurdo vero? Oppure in barca senza un radar, o la radio.

Non potremmo fare a meno dei computer o di cellulari che sono molto più recenti.

Non sono sbagliati gli strumenti. Quello che è sbagliato è il loro uso eccessivo o perverso.

Il futuro, per esempio, ci porterà a lavorare sempre di più in rete e con l'ausilio di tecnologie che ci diranno con chi interagiamo, per quanto tempo, con quale grado di efficacia.

L'invito che faccio ai capi in ascolto è di aprirsi a questi strumenti. Cercare di capire come funzionano e sperimentarli.

Ad esempio, i software di intelligenza artificiale entreranno molto presto nelle nostre attività professionali.

Partendo da alcune semplici informazioni i software scriveranno atti, procedure, offerte o report delle attività svolte. Insomma, tutte le attività più routinarie anche in ufficio, come già succede in fabbrica, verranno svolte dalle macchine. La macchina farà il lavoro grossolano e a noi spetterà il compito di verificare, correggere e istruire nuovamente la macchina.

Soprattutto il nostro ruolo sarà “fare quello che una macchina non può fare” ovvero ascoltare in modo empatico, farci carico di un disagio, impegnarci a coinvolgere i colleghi, inventare nuove attività da svolgere anche insieme alle macchine.

Vi è un rischio. La strada che potremmo prendere, ed è la più pericolosa, è quella di un nuovo meccanicismo. Il rischio è che le persone siano asservite alle macchine, ai robot. Che siano i robot a

decidere i tempi ed i modi lavoro. Oppure che siano altri umani a usare i dati dei robot in modo disumano, trattando in modo disumano i loro simili.

Qualche capo potrebbe anche usare i numeri che le macchine già stanno fornendo, per giudicare senza capire, per escludere, senza integrare.

Questo è da evitare a tutti i costi.

I capi devono invece usare in modo virtuoso i dati che hanno a disposizione. Come un mezzo per avvicinarsi ai collaboratori, per capire cosa non funziona, oppure per cogliere un momento di difficoltà o di disagio. I collaboratori allo stesso modo devono usare i dati per capire come migliorare il processo e come migliorare sé stessi.

Se vi è mai capitato di scoprire, grazie al vostro cellulare, che nell'ultima passeggiata, avete fatto ad esempio 3 chilometri, e pensate che il giorno dopo sarebbe bello passare a 4 perché avete notato che questo vi fa stare bene, allora state già facendo un'esperienza digitale.

I software sono già in grado di dirvi che le vostre mail sono troppo lunghe, oppure che avete l'agenda troppo fitta e non vi prendete un tempo sufficiente per riposarvi tra una riunione e l'altra. I software già oggi ci danno informazioni come queste e dipenderà da noi e dai nostri capi scegliere i giusti indicatori e dove posizionare l'asticella.

In sintesi, abbiamo detto che siamo di fronte a bivio: da una parte il mondo della conoscenza/felicità in cui la nostra intelligenza e unicità sono fondamentali, dall'altra un mondo di piattaforme in cui i lavoratori sono fungibili e l'individualità non è importante.

Possiamo intraprendere il circuito virtuoso se ci sono 3 dimensioni:

- 1) Si crea la sicurezza psicologica per cui si possono prendere dei rischi, sperimentare e apprendere cose nuove;
- 2) Si considerano la varietà e l'apertura come un valore in azienda, un'intelligenza collettiva che aumenta la capacità di prosperare;
- 3) Accettiamo le macchine per quanto di buono possono darci, imparando ad usarle al meglio

Anche se abbiamo delle paure sul futuro che ci aspetta questi dubbi non possono farci arretrare.

Dobbiamo correre il rischio e andare avanti.

Perché questo è il tempo di un grande cambiamento.

Il tempo in cui la collaborazione assume il colore blue del digitale, ma il suo cuore è ancora profondamente umano.

Grazie.