

INTERVISTA

Federico Butera

Esperto di organizzazione

# «Una classe senza identità»



Federico Butera

**P**rofessor Butera, i dati dicono che i lavoratori delle conoscenze sono in aumento in tutti i Paesi e che questa popolazione ormai pervade i campi più disparati. Lei sta riscrivendo la sua ricerca del '95 e propone di aprire un secondo «Forum dei knowledge worker». Ma le organizzazioni e le istituzioni hanno preso atto del cambiamento?

Bisogna dire innanzitutto che era giusta la profezia di Drucker, mentre era sbagliata quella di Jeremy Rifkin sulla fine del lavoro. Infatti, quando oggi si parla di knowledge worker non si deve pensare solo a pochi individui geniali e di folgorante successo, o alle altissime qualifiche, ma a una grande categoria che include tutti coloro che i grandi apparati statistici classificano come "manager, professional, technician" e il cui numero cresce a velocità esponenziale. Quindi possiamo dire che certi dati sono sbagliati per difetto. I knowledge worker sono di più. Anche un venditore di grandi impianti nu-

cleari, e persino lo specialista

che risponde a un call center ne fanno parte senza essere censiti. Ma sono proprio i lavoratori della conoscenza a rappresentare la quota principale dell'aumento dell'occupazione, compensando la diminuzione dei lavoratori ordinari. Dunque servono politiche occupazionali meglio dirette a questa popolazione. In Italia nessuno sa quali siano i nuovi lavori. Aumenta la complessità delle organizzazioni e dei processi di lavoro e le nostre aziende non li sanno rappresentare.

**Non c'è un elemento che faccia da minimo comune denominatore per rendere riconoscibili queste figure?**

Nel caso dei non knowledge worker il problema della rappresentazione era trascurabile, mentre oggi la descrizione piatta della mansione non è più sufficiente. A delineare la figura contribuisce una serie di elementi esterni: il ruolo formale, il contesto in cui il lavoratore agisce, le conoscenze necessarie, l'attrattività. Ma c'è anche quello che viene chiamato "the workplace within", ovvero il vissuto lavorativo della persona e il modo in cui le sue caratteristiche individuali contribuiscono alla performance. Tutti questi elementi dovrebbero costituire un modello che non esiste, perché le stesse imprese non sanno di che cosa hanno bisogno. C'è il problema di identificare le nuove professioni aziendali anche al di là del titolo di studio o dell'appartenenza a un ordine. Negli Stati Uniti esiste il modello di Onetcenter.org che lo fa molto bene, ed è ur-

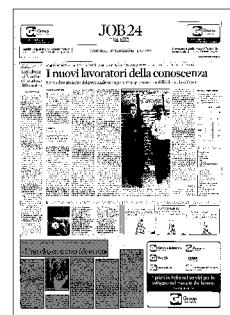
gente dotarsi di un sistema simile anche in Italia.

**Che ruolo gioca la formazione?**

Il sistema formativo dovrebbe essere adeguato a rispondere a questa realtà magmatica. L'università ragiona per crediti, ore, classi di laurea, mentre dovrebbe prevalere il processo inverso: un lavoro progettuale fatto con le aziende e gli uffici statistici — come il Bureau of Census negli Usa — per costruire un sistema di conoscenze che regga all'obsolescenza. Il Mit di Boston sa bene quali saranno e che contenuti avranno i mestieri del futuro... Si tratta di definire, oltre alle competenze, le identità.

**Che cosa significa?**

Dal punto di vista delle persone, rafforzare l'identità in un contesto di continuo mutamento è il problema fondamentale. Oggi tra i giovani c'è un gran senso di disorientamento ed è proprio questo che li rende spauriti e incerti davanti alla prospettiva di un futuro lavorativo con molte più opportunità di scelta, che mette il lavoratore al centro, ma senza dargli le certezze, anche contrattuali, del passato.



Soggetti smarriti. A identificarli fu Peter Drucker 50 anni fa. Ora i «knowledge workers» sono cresciuti e hanno un ruolo cruciale

# I nuovi lavoratori della conoscenza

Sono oltre un terzo del personale occupato, ma oggi sono più difficili da classificare

## IL PROFILO

Non sono figure elitarie di altissimo livello, ma uomini e donne di media qualificazione che guidano la crescita occupazionale

di **Rosanna Santonocito**

La scoperta dei «lavoratori della conoscenza» risale al 1959. Quasi mezzo secolo è passato da quando Peter Drucker, negli Stati Uniti, coniò la definizione e propagò il concetto di knowledge worker nel mondo delle aziende. L'era del computer non era neanche agli albori, nessuno parlava di gestione delle competenze e tantomeno di «asset intangibili», o di motivazione. Larry Page e Sergey Brin, i due trentenni fondatori di Google, il veicolo e la cabina di regia di tutto il sapere che viaggia via Internet, non erano ancora nati. Oggi siamo alla seconda generazione di persone pagate per pensare, e la conoscenza è alla base del lavoro e del suo valore. Che cosa è cambiato nel modo in cui le organizzazioni si rapportano con loro?

Di lavoratori della conoscenza si torna a parlare adesso che ci si accorge che rappresentare il lavoro com'è davvero è diventato un'impresa difficile, che le aziende esprimono un bisogno di professionalità che va oltre le etichette scarse (i job title) e i vecchi mansionari (le job description), e che un titolo di studio non è di per sé la garanzia di un posto sicuro o di uno stipendio adeguato. Si scopre allora che le persone che fanno un mestiere che dà loro il diritto di comparire sotto la voce di knowledge worker sono sempre di più. Anzi, negli ultimi cinque anni c'è stato un incremento significativo. Nel 1995 una ricerca dell'Irso (Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi) diretto da Federico Butera aveva calcolato che fossero già il 29% dei lavoratori italiani. Oggi, un nuovo studio Irso ancora in corso d'opera stima che questa percentuale sia arrivata al 41%. Ma non siamo certo i battistrada,

anche se peggio di noi fa la Spagna che ha visto la sua quota di risorse *knowledge intensive* salire di soli dieci punti in dieci anni. Nel 1997 erano il 23%, oggi sono stimati intorno al 33. Anche negli Stati Uniti (partiti per primi, del resto) il passo è corto: dal 34 al 38%. In Europa il terreno più propizio è il Regno Unito, dove coloro che si guadagnano da vivere con il proprio bagaglio di pensiero e di esperienza sono aumentati, dal 95 al 2006, dal 34 al 52 per cento.

Il dato interessante che riguarda l'Italia, secondo queste prime valutazioni dell'Irso, è che proprio la categoria dei knowledge worker risulta essere quella che dà il contributo più rilevante all'incremento dell'occupazione. Contrariamente alla percezione diffusa secondo cui a crescere sono soprattutto i cosiddetti «Mac job», i lavori che oggi si creano sono in maggioranza qualificati. Si tratta infatti di occupazioni che prevedono in gran parte il tempo pieno, dove donne e uomini accedono in uguale misura e che riguardano non tanto i «talenti» o i «cervelli», ma le medie qualificazioni. Non c'è la «classe creativa» di Richard Florida o altri fenomeni elitari alla base dell'incremento italiano e mondiale della categoria. I knowledge worker di seconda generazione rientrano nelle schiere dei manager, professionali e tecnici, ma anche tra quelle dei medici, dei creativi, dei progettisti. Anche l'elenco dei settori dove questi profili risultano in aumento contribuisce a smentire il mito del lavoratore della conoscenza come genio: i nuovi knowledge worker prevalgono nelle professioni tecniche intermedie della sanità, nel mondo della formazione, nel settore immobiliare, nell'Information technology nonché, naturalmente, in settori avanzati ma numericamente piccoli come le biotecnologie.

Che cosa fanno? Non più del 30% dei lavoratori della conoscenza è un vero knowledge provider, cioè un pensatore originale. Tutti gli altri sono invece knowledge integrators, ovvero persone il cui lavoro consiste nell'elaborare e far conver-

gere le conoscenze già disponibili utilizzando le proprie competenze. Per farlo, e per avere successo, i knowledge worker di oggi attivano anche conoscenze «emotive» come la comprensione del contesto e la capacità di comunicazione.

Su questa nuova dimensione del knowledge worker concorda Franco D'Egidio, amministratore delegato di Summit, società di consulenza, e autore di un libro uscito per Franco Angeli con il titolo «Quando cambiare», che parla dei fattori di successo per l'impresa. Tra questi, gli elementi «intangibili» come la conoscenza e i suoi portatori giocano un ruolo sempre più importante. «Perché vantano elevati gradi di competenza e conoscenza distintiva che fanno sì che l'azienda che li impiega non tema i concorrenti — spiega il consulente — Certo, perché attecchiscano ci vogliono un ambiente e una cultura favorevole. Il knowledge worker vero ha in sé un forte istinto di libertà. Non si sente dipendente». A renderlo libero è la consapevolezza di possedere un capitale umano e di competenze che può portarsi e portarlo dove vuole. Il guaio è che molte imprese non si sono ancora rese conto che questo tipo di personaggi non si sentono vincolati all'appartenenza aziendale, e quindi vanno attratti e motivati. Come? «Condividendo con loro un progetto — risponde D'Egidio — Lo scopo aziendale deve convergere con il loro progetto di vita, sennò li si perde». Il gap tra motivazione e soddisfazione è l'altro aspetto centrale: sbagliano le organizzazioni che ragionano con il metro dello stipendio e del contratto stabile e non mettono in conto la motivazione, che il knowledge worker andrà a cercarsi altrove. Al contrario, darà il meglio in quelle realtà che hanno una focalizzazione altissima sulla valorizzazione e sulla gestione delle persone, «su cui investono parecchi punti in percentuale sul fatturato e per questo si distinguono — continua D'Egidio — Qualche esempio in Italia? Brembo, Technogym, Diesel, Teddy, ovvero la Zara

italiana, Micron Italia, già Texas Instruments».

Chi è il buon capo per i knowledge worker? Quello che esercita una vera leadership, li guida e non li gestisce, li attiva ma senza fare pressione, risponde Franco d'Egidio. Conta molto anche la dimensione etica, perché il lavoratore della conoscenza non è «obbediente», però sente forte il valore della lealtà «e parla in modo schietto — commenta D'Egidio — non teme di esprimere il proprio dissenso ma sa adeguarsi a una decisione diversa dalla propria».

**RADIO 24**  
LA PASSIONE SI SERVE

GLI APPUNTAMENTI DI «JOB 24»

Domani in diretta alle 13.15 la pausa caffè e lo spazio dedicato ai lavoratori stranieri

[www.radio24.it](http://www.radio24.it)





**Larry Page e Sergey Brin** gli inventori di Google, il più utilizzato motore di ricerca via web, veicolo di informazioni e conoscenza. Partecipano al primo Forum mondiale sul governo di internet in corso ad Atene in questi giorni, mentre Merrill Lynch promuove il loro titolo da «neutral» a «buy»

## Penso, dunque lavoro

L'incremento della quota di «lavoratori della conoscenza» sul totale dei lavoratori tra il 1995 e 2006. Confronto tra Paesi. **Dati in percentuale**

	1995	2006
Usa	34	38
Regno Unito	34	43,7
Francia	38	52
<b>Italia</b>	<b>29</b>	<b>41</b>
Spagna	23	33

Fonte: elaborazione Job 24

### I settori in crescita

- Sanità
- Education
- Immobiliare
- Ict
- Turismo
- Pubblica amministrazione.
- Difesa

### I campi d'azione

- Management
- Business e finanza
- Informatica
- Architettura e ingegneria
- Scienze naturali, fisiche, sociali
- Professionisti della sanità
- Istruzione, formazione, biblioteche
- Attività giuridiche e legali
- Servizi sociali
- Arti, design, intrattenimento, sport, media