

**Daniele Marini**  
***Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori  
imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale,  
Il Mulino, Bologna, 2018***

recensione a cura di Roberto Albano\*

La vexata questio su come le tecnologie e le forme di lavoro si influenzino reciprocamente – e come entrambe contribuiscano a formare le identità individuali e collettive, l'organizzazione sociale, le relazioni di potere – ha oggi nuova linfa grazie a fenomeni che vanno sotto nomi quali «quarta rivoluzione industriale», «digitalizzazione del lavoro», «smart factory» e «smart working» ecc. La diffusione pervasiva e dinamica delle ICT nei contesti lavorativi favorisce una sempre più marcata permeabilità dei confini tra i tempi, i luoghi e le modalità di lavoro e quelli degli altri ambiti di vita. Tali aspetti sono molto trattati nel discorso pubblico: sfogliando riviste e quotidiani, non solo economici, troviamo molte informazioni e riflessioni a riguardo. Non mancano poi raccolte di dati sui fenomeni sopraccitati (tra cui, ad esempio, quelle dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano). Per chi adotta uno sguardo analitico, questa letteratura grigia, fonte preziosa di numeri, storie di impresa e molte altre informazioni su cui riflettere, appare spesso volta ad assecondare una retorica aprioristicamente entusiasta, che tende a sottacere aspetti più controversi e critici di questi cambiamenti.

Il libro in esame, d'ora in avanti [dm], è un importante contributo di ricerca empirica per l'analisi di alcuni dei principali aspetti della trasformazione in corso nel lavoro organizzato, e dei suoi intrecci con le altre dimensioni della *vita activa*. Occupandomi sia di metodologia della ricerca sia di questioni sostantive sul lavoro che cambia, mi sono disposto alla lettura con un'aspettativa che nel complesso è stata soddisfatta. Nello stesso tempo, mentre mi convincono alcune delle cose che ho trovato nel libro, su altri punti, benché mi senta arricchito della loro lettura, devo avanzare dei dubbi sulle interpretazioni dei dati fornite dall'autore. A tal proposito mi avvalgo, oltre che del mio percorso di ricerca, di considerazioni tratte da altre due pubblicazioni recenti, di cui dirò più avanti, che trattano anch'esse della digitalizzazione del lavoro con varie ottiche disciplinari (specialmente quelle giuridica, economica e sociologica). Devo fare una rapida premessa epistemologica: semplificando molto, nel campo della statistica e *data analysis* ci sono gli empiristi, coloro che pensano che i dati parlino da sé, e i razionalisti, coloro che invece cercano nella teoria la chiave di lettura dei dati (Ricolfi, 2002, 150-1). Mi iscrivo certamente a questo seconda categoria (poco impressionata dai *big data/big noise*, dal *data mining*

---

\* **Roberto Albano**, Professore Associato di Sociologia generale Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino; e-mail: roberto.albano@unito.it

e dalle *learning machine*), e credo ne faccia parte anche Marini per il suo background professionale e culturale e lo stile di commento dei dati usato nel libro. Dunque, i miei dubbi non vogliono in alcun modo essere una critica al suo utile lavoro di ricerca, ma uno strumento di quella incessante riflessione scientifica e valoriale (weberianamente intesa) su quel groviglio/garbuglio, o “gnommero” per dirla alla romana con Carlo Emilio Gadda, che sono i fenomeni sociali complessi.

Prima di arrivare ai contenuti del libro, è giusto presentare brevemente l'Autore ai lettori della rivista. Daniele Marini è Professore Associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università degli Studi di Padova, dove è titolare di insegnamenti di sociologia economica e del territorio. Tra le sue numerose attività di terza missione e public engagement, è editorialista e analista di quotidiani locali e nazionali, tra cui *La Stampa* e *Il Sole ventiquattr'ore*, consulente per Enti Locali e Associazioni imprenditoriali, tra cui *Federmeccanica* (è membro del suo Advisory Board). È componente di vari importanti comitati scientifici (ad es. della rivista “*L'industria*”, *Il Mulino*), ma soprattutto, per quanto ci riguarda in questa sede, è Direttore Scientifico della divisione *Research&Analysis* di *Community* – affermato gruppo nel *reputation management* – con la quale svolge il suo monitoraggio (MOL, MOnitor sul Lavoro) dei cambiamenti negli orientamenti dei lavoratori e delle culture del lavoro, e i cui risultati sono alla base anche di questa pubblicazione.

Tra i vari temi del libro di Marini, per chi si occupa di cambiamenti nel lavoro organizzato uno in particolare merita attenzione: si tratta del tema dell'autonomia del lavoratore, quale contributo ai processi produttivi, che a me sembra sempre utile scomporre nelle fondamentali dimensioni smithiane di *dexterity* (manualità), *skill* (abilità) e *judgement* (intelligenza) (Smith, 1776, trad.it. 2017). In un'epoca che possiamo definire di ‘digitalizzazione radicale’ (parafrasando la modernità radicale di Anthony Giddens), questi processi mutano assai rapidamente, obbligandoci a rivedere la capacità euristica di classiche distinzioni concettuali: lavoro di routine e mansioni arricchite, lavoro esecutivo e lavoro intellettuale, comportamento affidabile e comportamento innovativo. Si tratta di un'autonomia di volta in volta sollecitata dal management, esplicitamente o implicitamente, oppure affermata in modo tacito e informale dai singoli lavoratori e dai gruppi di lavoro in un auto-coinvolgimento a completamento o persino in contrasto con le regole e le procedure routinarie.

La questione cruciale è se si tratti, sempre e in ogni caso, di vera autonomia o di qualcos'altro che può essere confuso con essa. Altre domande (e relative risposte) correlate, tra le tante, sono ad esempio: se tale autonomia presupponga nuove forme di controllo e supervisione manageriale o se siano sufficienti quelle tradizionali ad attivarla e mantenerla entro gli obiettivi organizzativi; se produca più benessere e soddisfazione nei lavoratori, oppure ansia, affaticamento e senso di solitudine; se favorisca il *work-life balance*, come viene spesso dato per scontato, non solo nella letteratura grigia ma anche in alcune recenti normative (tra cui quella italiana sul lavoro agile del 2017) o sia invece una via all'intensificazione dello sfruttamento del lavoro e alla colonizzazione dei mondi della vita extra-lavorativa. Questi interrogativi, che ruotano attorno al tema centrale dell'autonomia nel lavoro dipendente – e quindi di una minore preordinazione dei tempi luoghi e modi di esecuzione, delle competenze necessarie, dei team di lavoro ecc.) – sono appunto le chiavi

interpretative che costituiscono l'asse principale della mia lettura di [dm]. Nelle righe seguenti il lettore non troverà predizioni, esatte o anche solo probabili, sulla direzione dei mutamenti in atto, previsioni assenti del resto nel testo qui in esame o delle altre pubblicazioni che richiamerò a complemento. Il libro di Marini non appartiene alla categoria della futurologia, in questo campo e soprattutto in questo momento inflazionata; al contrario, si apprezza in quanto offre rilevanti spunti di riflessioni teoriche fattualmente ancorate su tendenze, talvolta ambivalenti, che troviamo anche in altre pubblicazioni (non molte per quanto ne so) tra cui gli altri due testi che richiamerò. Tali tendenze riguardano, in particolare, come la digitalizzazione del lavoro influenzi la relazione tra «regolazione di controllo» e «regolazione autonoma» nelle organizzazioni di lavoro, per usare due categorie tipiche della *sociologie du travail* di Jean-Daniel Reynaud e della sua scuola. Un tema a cui mi sono interessato a partire dai primi anni Novanta (quando al posto della digitalizzazione si parlava di "automazione") facendo la recensione del bel libro di Gilbert de Terssac, *Autonomie dans le travail* (1992, trad. it. 1993).

In [dm] troviamo le autorappresentazioni dei lavoratori circa i contenuti e le modalità di esecuzione delle loro mansioni messe a confronto con quelle degli imprenditori; l'autore poi scavalca il contesto organizzativo e mette a tema le influenze reciproche tra i mutamenti in atto nelle forme del lavoro organizzato e i più ampi mutamenti sociali. La riflessione teorica è ancorata ai risultati principali di diverse rilevazioni campionarie effettuate da *Community Media Research* (oggi *Community Research & Analysis*) svolte in gran parte per conto di Federmeccanica. Più in dettaglio, tra i diversi temi trattati, spiccano: il mutato rapporto tra lavoro manuale e intellettuale; il crescente coinvolgimento di ciascun lavoratore nell'attività di problem solving per la verifica e regolazione dei processi produttivi; il diffondersi di aspettative di attività di lavoro gratificanti e fonti di autorealizzazione; i nuovi contenuti delle relazioni industriali, comprendenti, dopo una fase di iniziale scetticismo, varie forme di welfare aziendale.

Secondo il quadro interpretativo generale, su cui si innestano i vari temi trattati in [dm], la massiccia digitalizzazione del lavoro starebbe creando una nuova generazione di lavoratori «fuori classe»: un gioco linguistico ben riuscito per indicare una generazione di lavoratori altamente competenti e lontani dalle culture del lavoro che hanno caratterizzato le epoche precedenti la quarta rivoluzione industriale. La diffusione delle innovazioni tecnologiche favorisce la disarticolazione del mercato del lavoro e con essa uno «sfarinamento delle condizioni professionali e dei profili dei lavoratori» (p.9). Una delle conseguenze è la riduzione della valenza euristica di alcune tradizionali dicotomie che, nelle precedenti età industriali, erano centrali per interpretare il lavoro dipendente. Anzitutto, la forte digitalizzazione sta sfumando i confini tra industria e terziario: l'utilizzo massivo delle ICT anche in comparti tradizionalmente molto segnati dalla *dexterity*, fa sì che oggi «una parte consistente del lavoro operaio [venga] svolta indossando un camice, di fronte a un computer» (p.10). La seconda dicotomia interpretativa che viene indebolita dall'innovazione digitale è quella che distingue nettamente tra lavoro manuale e lavoro intellettuale: le modalità operative comportano sempre più spesso l'impiego di tecnologie complesse anche nello svolgimento di mansioni tradizionalmente ad esse estranee: «La

prevalenza è costituita non solo dai cosiddetti 'lavoratori della conoscenza', ma anche da chi opera in 'team', in gruppi di lavoro, dove si sviluppano competenze diversificate» (p.26). Se le dimensioni manuale e intellettuale si intersecano, e i lavoratori sono portati a espletare un maggiore *judgement*, ossia «a prendere decisioni autonome, a intervenire risolvendo problemi», sfuma anche la nettezza di una terza dicotomia classica, quella che oppone il dipendente all'imprenditore. Marini etichetta questa nuova situazione accostando l'aggettivo «imprenditivi» ai lavoratori. Gli orizzonti valoriali dei dipendenti stanno mutando in favore di una sempre più accentuata individualità; il lavoratore dipendente si identifica con il proprio lavoro più che con una categoria sociale (la classe operaia o impiegatizia) e manifesta una percezione dell'impresa «come una seconda casa», unitamente alla volontà di partecipare alle decisioni aziendali (p. 17). Poiché, con la digitalizzazione, al lavoratore è richiesto un costante investimento in formazione, il lavoro diventa sempre meno un «posto» in cui andare e sempre più un «percorso di carriera» (p. 21). A questo aumento delle *skill* richieste al lavoratore si accompagna un legittimo aumento delle aspettative di riconoscimento e di gratificazione professionale, in chiave meritocratica. Più dei due terzi dei lavoratori intervistati associa al lavoro «le dimensioni dell'autonomia, della realizzazione personale e l'idea che sia un percorso di crescita» (p. 93). La digitalizzazione del lavoro ha anche altre rilevanti conseguenze, ad esempio sul piano della rappresentanza sindacale. Questa, già complicata dal «peso crescente attribuito alla soggettività e alle relazioni di lavoro» dal lavoratore (p. 33), deve saper tenere conto di alcune specificità della quarta rivoluzione industriale: il lavorare in team caratterizzati da un mix di professionalità diverse che interagiscono nelle diverse fasi di produzione; la flessibilizzazione di tempi e modi di lavoro; l'asincronia degli orari e la diffusione degli spazi di lavoro. Queste e altre caratteristiche specifiche moltiplicano gli interessi da tutelare, mentre gli interlocutori si distanziano fisicamente e socialmente: la rappresentanza si liquefa e si diluisce in molti rivoli, «prendono vita organizzazioni specifiche che tutelano particolari gruppi di lavoratori» (p. 33), anche se nel complesso «gli iscritti attivi sono diminuiti e faticano a raccogliere l'adesione dei nuovi profili di lavoratori entrati sul mercato negli ultimi decenni. Molti non ritengono che le organizzazioni sindacali tutelino i loro interessi di lavoratori» (p. 34).

Fermiamoci per ora per quanto concerne [dm], ci torneremo dopo. Parte di ciò che Marini "misura" mediante le inchieste dell'Osservatorio da lui diretto, lo ritroviamo, come anticipavo, negli altri due contributi che mi hanno supportato in questa lettura costruttivamente critica. A entrambi ho dato un contributo come co-autore in due dei numerosi saggi in essi raccolti: quanto lì scrivevo, con alcuni colleghi, è in piena continuità con le riflessioni che faccio ora per questa nota e che poco aggiungerebbero a essere richiamati; per cui mi concentrerò sui capitoli di altri autori.

Il primo libro è una curatela di E. Ales et al., intitolata *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations* (2018) d'ora in avanti [ea]. Il volume contiene saggi di un nutrito gruppo di sociologi, economisti, organizzativi e giuslavoristi riunito in un programma di ricerca sull'innovazione organizzativa e le relazioni di lavoro della Fondazione Marco Biagi di Modena. Il filo conduttore è la riflessione su come la rapida e ubiqua

diffusione delle ICT nel lavoro organizzato mette in discussione due aspetti fondamentali che hanno strutturato il lavoro in epoca industriale: il tempo e lo spazio. Le nuove tecnologie digitali permettono, infatti, di lavorare virtualmente ovunque e in ogni momento, marcando in questo una forte differenza rispetto al passato, quando precisi confini spazio-temporali costituivano dimensioni essenziali di ogni sistema di produzione. La «dematerialization/privatization of the work-place» (p. 13) consentita dai lavori altamente digitalizzati, sfida la tradizionale definizione di «posto di lavoro», in cui la sede fisica tende a coincidere con quella giuridica. L'ambiente di lavoro è sempre più – ritornando a Giddens – «disembedded». Ciò ha delle conseguenze sull'autonomia dei lavoratori, naturalmente diverse (ma in parte anche trasversali) tra le diverse categorie di *digital workers*: i magazzinieri di Amazon (cap. 8), dotati di dispositivi che tracciano ogni loro attività; gli *smart worker* (capp. 10-11) che, grazie alle tecnologie digitali, possono svolgere, tutto o in parte, il lavoro fuori dall'azienda; i lavoratori della Gig economy (capp. 5-6-7), inquadrati come *independent contractor* in una zona grigia tra lavoro autonomo e subordinato (p. 115); per terminare (ma l'elenco è tutt'altro che esaustivo), gli impiegati che lavorano in sede interagendo attraverso un'infrastruttura di mediazione digitale: in questo senso, il loro è per così dire un lavoro *da remoto interno*, in cui «a supervisor might check the subordinate performance on the company information system even if he/she is in the adjacent room» (p. 31).

In questi come in altri casi, la distanza che si crea tra il lavoratore e la sua organizzazione può risolversi certo in maggiore autonomia, ma può anche essere riempita, con gradazioni variabili, da procedure di lavoro standardizzate, che predeterminano i comportamenti di lavoro e li rendono tracciabili, finendo talvolta per rendere intensi, più di quanto avvenisse prima, il controllo sul lavoro e la subordinazione del dipendente. La riflessione sulle caratteristiche del lavoro digitale deve tenere perciò conto delle *skill, dexterity e judgement* di gruppi di lavoratori molto eterogenei, che non possono essere accomunati soltanto dalla circostanza di essere considerati (o di autorappresentarsi) come parte della forza lavoro 4.0.

I due modelli maggiormente accreditati in letteratura per descrivere il futuro della cosiddetta innovazione 4.0 (il cui nucleo è, almeno in campo industriale, l'integrazione tra robotizzazione e *big data analytics*) sono quello dell'automatizzazione e quello della specializzazione (p. 167). Il primo, pessimista, prevede che i *Cyber Physical System* (i robot intelligenti) acquisiranno un ruolo predominante nelle industrie, e le attività umane saranno essenzialmente governate da quelli, assistiti da lavoratori altamente specializzati, a cui sarà attribuita grande responsabilità e la cui formazione sarà in gran parte entro il lavoro. Nelle attività a medio-basso contenuto di *judgement e skill* i lavoratori entreranno in concorrenza con i robot, fino a quando il progresso della *dexterity* di questi ultimi sarà tale da portare al loro sopravvento sui primi. Il secondo modello, ottimista, prevede una collaborazione tra umani e macchine. I robot intelligenti avranno un ruolo di supporto anche per una ampia fascia di lavoratori con elevate e medie competenze, che coopereranno con le macchine e anche tra loro, mentre vi sarà una drastica riduzione di attività ripetitive, svolte da individui singoli e a basso capitale umano.

Riprendendo il lavoro di Marini, possiamo dire che egli, rispetto a tali modelli, adotta un'interpretazione certamente ottimistica tenendo, come altri hanno scritto, "una distanza abissale rispetto a un dibattito pubblico inchiodato soltanto sull'idea di precariato ad uso 'social' e su un generico diritto al lavoro" (Alberto Orioli, il Sole24Ore, domenica 23 settembre 2018). Visione legittima per molti aspetti, e anche rafforzata dalle sue indagini, ma che solleva il mio primo dubbio. Tra un distopico «*Digital Taylorism*» da un lato (interpretazione che inizia negli anni Novanta con la "mcdonaldizzazione" del lavoro e arriva ai *pickers e packers* di Amazon) e, dall'altro lato, una promessa di «*Digital Athens*» ([ea] (p. 3), forse realisticamente il lavoro 4.0 potrebbe essere interpretato nel suo complesso come un ibrido, modulato a seconda del livello di automazione, delle richieste del mercato e del settore economico (p. 168).

Passo al secondo dubbio che riguarda il concetto di autonomia. Questo concetto va definito, declinato ai vari livelli organizzativi (micro, meso e macro), distinto da concetti limitrofi. È una questione che con altri autori ho trattato in via prevalentemente analitica in [ea] e, successivamente, in uno studio empirico basato su dati della *European Working Condition Survey* in quattro nazioni europee (Albano et al., 2018). Non è questa la sede per richiamare i risultati di quelle ricerche, che peraltro riguardano solo lo *smart working*; mi limito soltanto a dire che mostrano certo importanti segnali di esercizio di autonomia organizzativa su alcuni aspetti del lavoro altamente digitalizzato, ma non in modo univoco. Richiamo qui solamente una delle distinzioni analitiche che lì (e altrove) abbiamo adottato: quella tra autonomia e discrezionalità. Tale distinzione è stata portata nella teoria organizzativa da Bruno Maggi circa due decenni fa (2003). In senso stretto, la prima è da intendersi come capacità di produrre regole proprie nell'organizzazione del lavoro. La seconda, invece, va intesa come spazio di manovra richiesto al lavoratore all'interno di un processo regolato, dove il soggetto può scegliere tra un set di alternative preordinate e governate da regole eteronome. Esempio, in proposito, mi sembra il caso dei lavoratori delle piattaforme della gig economy ([ea] cap.6). Il «*contractor*» può "decidere" modi e tempi di lavoro, in modo apparentemente autonomo. In realtà, l'organizzazione esercita un significativo controllo su ogni parte della transazione: il proprietario della piattaforma è infatti al contempo '*broker*', che connette domanda e offerta, «*provider*», che fornisce beni e servizi e «*employer*», che stabilisce le regole della transazione, inclusa la sua interruzione (che equivale al licenziamento). I dati di performance, rilevati nel corso della transazione, includono informazioni personali e di reputazione del lavoratore, e sono a disposizione dell'organizzazione ma al lavoratore non è garantito (almeno per ora) un diritto alla *data portability*.

In sintesi: la questione di come cambia il rapporto tra autonomia e eteronomia organizzativa, a tutti i livelli dei processi, è stata ora più ipotizzata che verificata a fondo. Occorrono ricerche più specifiche sull'argomento con molti più indicatori di quelli di cui disponiamo e anche con esperimenti sul campo.

La seconda curatela che mi supporta in questa nota critica è di Franca Cantoni e Gianluigi Mangia e il titolo è *Human Resource Management and Digitalization* (2018), d'ora in avanti [fc]. Anche qui si affrontano i temi dell'autonomia e dello sviluppo di competenze insieme a quelli dell'interazione uomo-macchina, della collaborazione

nei *teamwork*, dell'*e-learning*, dell'*internet of things*, dello *smart working* e molto altro ancora. Come si evince già dal titolo qui la chiave di lettura prevalente è quella della Gestione delle Risorse Umane. Questa richiede un rinnovamento delle politiche e delle strutture aziendali che seguano e indirizzino i mutamenti tecnologici e organizzativi in corso, dovendo però al contempo affrontare un paradosso dell'innovazione 4.0, come evidenziano Sergio Albertini e Paolo Gubitta nella loro prefazione al volume: «on the one side, the organizational need to return to shared spaces and time and, on the other side, the increase of digitization and diffusion of smart working that risk to weaken and de-power this trend» (xiv). Mentre ho attinto a [ea] per formulare, chiarire e dare maggior forza retorica ai miei due miei dubbi sorti dalla lettura del libro di Daniele Marini, a [fc] assegno quello di una sua complementazione (avvertendo il lettore, eventualmente interessato a una loro lettura, che si tratta solo di una mia scelta, non di caratteristiche intrinseche delle due curatele).

L'impiego pervasivo delle ICT nel lavoro organizzato produce notevole flessibilità, nelle scelte su modi, tempi e spazi di lavoro, che dovrebbe aumentare la responsabilizzazione sui risultati e quindi incrementare performance e competitività (cap. 4). Da manager e dipendenti le organizzazioni richiedono sempre meno soltanto un comportamento fidato: come si legge a p. 141, molti studi empirici documentano il declino dei «*routine intensive jobs*», ossia mansioni composte da azioni che seguono procedure ben definite e che possono essere eseguite da algoritmi e macchine. Si richiede grande versatilità nell'interpretare i processi produttivi e i loro esiti, facendo uso dei molti dati prodotti durante le operazioni, e darne comunicazione ai colleghi e ai centri di programmazione delle attività, anche facendo uso delle nuove piattaforme digitali di lavoro collaborativo. Ciò richiede competenze nella *data analysis*, ma anche una visione di insieme che permetta un'adeguata selezione e comprensione (p. 11), un'esplorazione di varie soluzioni ai problemi (p. 63), nonché un «*entrepreneurial mindset*» anche da coloro che sono, per ora, «*just employees*» (p.26). Tema connesso è quello dell'apprendimento organizzativo per l'innovazione e della trappola delle competenze (p. 173): queste rischiano l'obsolescenza accelerata e non programmata a fronte dei continui superamenti di frontiera delle nuove tecnologie.

Possiamo fermarci qui, anche se si tratta solo di pochi cenni ai saggi raccolti da Cantoni e Mangia. La sintonia con il quadro interpretativo offerto da Marini mi pare emerga chiaramente da questi rapidi e parziali richiami, in particolar modo con la sua immagine dei "lavoratori imprenditivi", anche se in [fc] il tema dell'imprenditività dei lavoratori dipendenti è trattato esplicitamente solo con riferimento alle piccole-medie imprese. Ma di nuovo emerge il dubbio: significa dunque che il percorso principale della trasformazione in atto è nella direzione di un maggiore esercizio di autonomia nel lavoro? O, al contrario, all'essere vincolati a routine altamente automatizzate che generano elevate varianze da gestire nel corso della loro esecuzione? E l'esercizio di tale discrezionalità richiesta (o *autonomie contrôlée*, per citare l'efficace ossimoro di Béatrice Appay), si sta spostando verso il pieno autocontrollo del lavoratore che regola le procedure o verso forme di sorveglianza verticali (gerarchia) e orizzontali (tra pari) più capillari? Oppure verso una qualche forma di congiunzione di supervisione e autocontrollo? Una risposta univoca non emerge neppure in [fc], anche perché, come diversi autori indicano, l'evidenza

empirica sin qui disponibile è insufficiente; quella appositamente costruita per i contributi del libro è importante ma i casi di studio (capp. 1-2-4-6-9-14-15) e l'analisi secondaria di variabili proxy (cap. 5), in assenza di quadri teorici già consolidati, hanno perlopiù un carattere descrittivo ed esplorativo, utile per delineare domande e ipotesi per future ricerche, indicazioni di *policies* industriali e formative, o al più per escludere scenari poco verosimili (come i processi di rapido isomorfismo organizzativo nelle *smart industries* verso modelli neo-tayloristi; p. 110). Un punto cruciale di questa incertezza interpretativa, che ha conseguenze importanti anche sul piano della gestione e sviluppo delle risorse umane, sta ancora una volta nella definizione di autonomia e nell'individuazione degli aspetti su cui si può esercitare: tempi, luoghi e strumenti di lavoro, relazioni sociali, contenuti dei compiti, conoscenze tecniche necessarie e formazione, demarcazione dalle regole eteronome e interazione con esse, ecc. Sul versante della formazione dei team di lavoro, necessari non solo per favorire comportamenti affidabili ma pure per favorire soluzioni ai problemi e il passaggio dall'apprendimento individuale alla memoria organizzativa, i mutamenti in corso aumentano l'ambivalenza del management nei loro confronti: da un lato è richiesta la massima collaborazione, dall'altro si incentivano soluzioni di maggior solitudine, come la comunicazione via piattaforme digitali, il lavoro a distanza e quello mobile (il paradosso 4.0 già citato).

Le trasformazioni investono, invero, non solo i lavoratori e le loro competenze, ma anche il ruolo degli stessi uffici e del personale addetti alla selezione e gestione delle Risorse Umane. Anche su questo versante non è facile stilizzare, nel groviglio dei dati e delle riflessioni, una direzione prevalente dei mutamenti in corso. Crescono certamente anche in questo ambito le opportunità d'uso di algoritmi e *big data analytics*, ma non è chiaro quanto e come ciò vada progressivamente a sostituire le modalità più tradizionali, lasciando al più il compito a chi si occupa di selezione del personale di interpretare i dati, verificare e regolare eventuali incongruenze, o vada, piuttosto, a supporto di processi di selezione e orientamento del personale ancora saldamente in mano a decisori umani. Tanto meno è chiaro in che misura tali tecnologie abbiano effetti positivi nel *matching* tra dipendenti e *job tasks*. A chi si occupa di GRU si pongono in modo rinnovato problemi di giustizia e equità nel trattamento economico e di carriera a seguito di differenze di competenze tra i cosiddetti «nativi digitali» e i lavoratori più anziani che, pur in possesso di un notevole bagaglio di competenze professionali, rischiano di vederlo decadere improvvisamente e trovarsi di fronte a supervisori giovani che certo hanno meno esperienza ma più abilità a carattere tecnologico. Questo è un tema che emerge con forza anche tra i lavoratori intervistati da Marini: meritocrazia nella carriera lavorativa e autonomia sono temi strettamente connessi. Sappiamo che produrre competenze mentre si svolge il proprio lavoro è in sé fonte di autorealizzazione, ma ci si aspetta anche un loro riconoscimento sociale, secondo i vari incentivi, materiali e non, che sono consueti nel mondo in cui viviamo, in cui il lavoro è un cardine di costruzione dell'identità sociale e dell'autostima (con buona pace di chi sostiene la tesi della fine della società del lavoro). Qui ritorniamo al gioco di parole del titolo di [dm]: i lavoratori sono *fuori classe*, perché la classe sociale è sempre meno un ambito di ancoraggio delle identità individuali a identità collettive (soprattutto in politica);

inoltre ambiscono, legittimamente, al riconoscimento del loro essere dei *fuoriclasse* grazie alle competenze sviluppate nel lavoro. Su questo concordo pienamente con l'analisi di Marini, e accosto al suo gioco linguistico anche un'altra formula convincente, sviluppata proprio nella patria degli studi sull'Industria 4.0: quella della *living labour capacity* (Pfeiffer & Suphan 2015), approccio all'analisi organizzativa che focalizza il ruolo chiave della "experience-based knowledge and judgement" giocata dai lavoratori in processi altamente routinizzati e digitalizzati. Chi lo ha proposto ha anche messo a punto un indice per misurare quando, dove, quanto e come a tale "capacità vitale" è permesso di svilupparsi. Misurazioni di questo tipo forse ci permetteranno in futuro di sciogliere alcuni dubbi che ancora permangono circa la classica domanda (Friedmann 1950, trad. it. 1955): *où va le travail humain?*

### **Bibliografia citata**

- Albano R., Curzi Y., Parisi T., Tirabeni L. (2018). Perceived Autonomy and discretion of mobile workers. *Studi organizzativi*, (2), 31-61.
- Ales E., Curzi Y., Fabbri T. M., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (2018). *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Palgrave Macmillan/Springer Int. Pub., Cham (CH).
- Appay B. (2007). Dualismes et paradoxes. Autonomie controlee, *Sociologia del lavoro*, (105).
- Cantoni F., Mangia G. (eds) (2018). *Human Resource Management and Digitalization*. Routledge, Oxon/NewYork 2018.
- de Terssac G. (ed. or. 1992). *Come cambia il lavoro: efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*. Etas libri, Milano 1993.
- Friedmann G. (ed. or. 1950). *Dove va il lavoro umano?*. Comunità, Milano 1955.
- Giddens A. (ed. or. 1990). *Le conseguenze della modernità*. Il Mulino, Bologna 1994.
- Maggi B. (2003). *De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-etre, l'apprentissage*. Octarès, Toulouse.
- Pfeiffer S., Suphan A. (2015). *The Labouring Capacity Index : Living Labour Capacity and Experience as Resources in the Road to Industry 4.0*. Working Paper No. 2, Univ. Of Hohenheim, Chair for Sociology, Stuttgart.
- Reynaud J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin, Paris.
- Ricolfi L. (2002). *Manuale di analisi dei dati. Fondamenti*. Laterza, Bari.
- Smith A. (ed. or. 1776). *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*. DeA, Milano 2017.