

A che servono le aziende ora che c'è il web 2.0?

di Vindice Deplano

Il Cliente chiama il Formatore.

Cliente: "Stavamo ragionando su un *business game* sulla gestione dei processi di cambiamento..."

Formatore: "Interessante. Parliamone..."

Cliente: "Se aspetti un attimo, coinvolgo Silvio. È lui il Consulente che sta curando la progettazione."

Due minuti dopo...

Consulente: "Ciao, tu quindi sei la persona che dovrebbe realizzare la versione on line del business game!"

Formatore: "E tu sei quello che sa tutto sui processi di cambiamento..."

Cliente: "Adesso provo a riassumere la faccenda..."

L'incontro dura meno di un'ora ed è sufficiente per impostare il progetto, che fino a pochi anni fa avrebbe incontrato difficoltà insormontabili. Un progetto figlio della banda larga, perché il Formatore è di Roma, il Cliente è di Avellino e il Consulente vive da anni a Barcellona.

Ma non è questo il punto: l'aspetto più interessante è quello che succede dopo.

Prima di proseguire, però, serve una precisazione. Qui non sto partendo da un modello teorico per applicarlo alla realtà, ma cerco di capire se dalla concretissima esperienza quotidiana possiamo derivare un modello del lavoro che cambia. In fretta.

La "rete-azienda"

Raggiunto l'accordo con il Cliente, il Formatore chiama un Grafico, un Disegnatore e uno Speaker, tutte persone conosciute e sperimentate. Anche il Consulente farà parte della squadra, contrattualizzato direttamente dal Cliente. A sua volta lo Speaker ha una propria organizzazione: si è dotato di uno studio di registrazione casalingo ed è in contatto con una collega per le voci femminili.

Questo gruppo di lavoro contiene al suo interno tutte le competenze e le risorse materiali necessarie per il prodotto finale: si comporta come un'azienda, ma non lo è. Lo possiamo chiamare, provvisoriamente, "rete-azienda" (per distinguerlo dall'*azienda-rete* di cui si parlava negli anni '80). La rete-azienda è un'organizzazione ad hoc, che si costituisce in tempi ristrettissimi in funzione di un progetto. Di solito uno dei membri, chiamiamolo "titolare del progetto", ha ricevuto la richiesta del cliente e si è assunto la responsabilità, anche contrattuale, di soddisfarla. Più che un semplice project manager è il terminale della rete-azienda verso l'esterno.

Qualità della rete-azienda

La rete-azienda poggia su un duplice sistema di relazioni:

1. Il gruppo di progetto, cioè la rete-azienda vera e propria, ha una struttura ad albero. Comprende il titolare e i collaboratori che ha scelto (e che possono anche non conoscersi tra loro).
2. Tutte le persone che ne fanno parte vivono in un humus di relazioni sociali di tipo reticolare, di cui sono una componente attiva:
 - sono membri, anche contemporaneamente, di più reti-azienda;
 - hanno una propria visibilità, costruita attraverso siti personali, blog, profili nei social network, conoscenze dirette.

Per comodità chiamerò "rete madre" questo insieme di relazioni sociali.

Mettendo assieme i due aspetti, possiamo immaginare una rete madre, tendenzialmente illimitata, al cui interno di volta in volta si attivano, per il tempo strettamente necessario, reti-azienda che ruotano attorno a uno dei suoi nodi.

Una struttura efficace ed efficiente, per molti motivi:

1. Risorse infinite

I membri del gruppo di lavoro sono portatori di competenze professionali e risorse materiali (nel mio settore si tratta di computer, periferiche grafiche, sistemi di registrazione, attrezzature da ripresa). Se manca qualcosa, il titolare o uno qualunque dei membri del gruppo esplora la rete madre fino a trovare la risorsa necessaria tra i propri contatti diretti o tra gli "amici degli amici". Non capita quasi mai di dover allargare il campo di ricerca oltre il secondo grado di separazione. Ed è comprensibile, se si pensa che entro i sei gradi di separazione è possibile raggiungere l'intera popolazione della Terra.

2. Elasticità

La rete-azienda si adatta al progetto, come l'acqua al suo contenitore. È una struttura *ad hoc* per eccellenza, che può anche trasformarsi in corso d'opera (per esempio aumentando le risorse, accelerando o rallentando i ritmi) per rispondere alle mutate esigenze.

In più, le persone, non vincolate da alcun mansionario, hanno un interesse specifico ad apprendere. Di fronte a una difficoltà imprevista, cercano soluzioni nuove, esplorano aspetti collaterali della propria attività, investono in risorse materiali.

3. Efficienza

A una rete-azienda non serve un luogo fisico diverso dalla casa-bottega dei suoi membri. Niente uffici, segreterie, sale riunioni, uscieri o guardiani notturni. Per quanto riguarda i "beni inventariabili", basta disporre di attrezzature informatiche di buon livello, ormai alla portata di chiunque, di un collegamento a banda larga e di poco altro. Il resto lo fa la rete, che offre accesso illimitato alle informazioni, software open source, nuovi servizi del web 2.0 (prevalentemente gratuiti). Insomma, tutto il necessario per lavorare, comunicare e apprendere.

Un particolare non irrilevante è che quando l'ufficio coincide con l'abitazione (cioè quasi sempre), si annullano i tempi e i costi di spostamento casa-lavoro. In una grande città significa risparmiare un quarto della giornata lavorativa.

4. Stabilità

Nonostante le apparenze, il sistema delle reti-azienda consente un buon livello di stabilità, perché i clienti esterni tendono a ripetere le esperienze positive e a rivolgersi sistematicamente ai professionisti che si sono conquistati la loro fiducia. Lo stesso avviene tra i titolari e i collaboratori della rete-azienda, che pur rinascendo a ogni progetto acquisisce in fretta qualcosa di simile alla "tradizione consolidata".

5. Affidabilità

Chi entra in una rete-azienda si identifica totalmente in quello che produce (software, grafica, audio/video, storyboard, contenuto didattico o altro) del quale è pienamente responsabile. L'elevata affidabilità delle reti-azienda non nasce, quindi, dai processi di controllo (altro costo risparmiato), ma da una spinta fortissima all'autoregolazione.

Per contro, il sistema di relazioni all'interno delle reti-azienda ha bisogno di un certo rodaggio per sperimentare e consolidare il modo di comunicare e di integrare le fasi di lavoro.

6. La rete non perdona

Il punto 4 ("stabilità") ha il suo contrario, perché nella catena del valore interna alla rete-azienda, il rapporto cliente-fornitore è tutto. Da una parte esiste un ampio margine di negoziazione su qualità, costi e tempi, ma, dall'altra, un prodotto insoddisfacente o consegnato con eccessivo ritardo ha l'effetto immediato di "bruciare" la relazione e quello più a lungo termine di ledere la reputazione all'interno della rete-madre.

In questo mondo, la reputazione è un bene primario, perché in caso di fallimento è difficile ottenere una seconda possibilità: un cliente insoddisfatto non ha nessun vincolo che gli impedisca di rivolgersi ad altri.

Di fatto, esiste una selezione naturale che tende a espellere soprattutto chi non condivide una filosofia di vita basata sulla responsabilità (vedi punto 9, "Piacere").

7. Controllo

Non esiste (né sarebbe praticabile) alcun controllo su processo produttivo, orari, abbigliamento o altri aspetti non essenziali dell'attività lavorativa: quello che conta è il rispetto dei parametri di qualità e tempi. Dal punto di vista di un ipotetico project manager, ogni sottoprodotto, ogni fase di lavorazione affidata ad altri è una scatola nera di cui vede solo l'output.

8. Barriere all'ingresso

Non servono procedure di assunzione, né licenze, né l'iscrizione ad albi professionali per entrare nella rete-madre. È sufficiente esserci e presentarsi adeguatamente. Il processo di inserimento nelle reti-azienda è più lento, perché richiede un atto iniziale di fiducia da parte di un committente, ma una volta attivato procede da sé. Anzi, come sa bene chi si occupa di *system dynamics*, se tutto va bene il lavoro e il reddito tendono a crescere fino al livello di saturazione (vedi punto 4, "Stabilità").

9. Piacere

Chi lavora in reti-azienda ha fatto una precisa scelta di vita. Oppure è costretto dalle circostanze. Ma in tutti i casi il tipo di lavoro è legato alle proprie aspirazioni creative e alle proprie reali competenze, altrimenti questo tipo di vita lavorativa è di breve durata (vedi punto 5, "La rete non perdona").

Al di là delle difficoltà legate a frequenti momenti di superlavoro o di lavoro scarso, in coloro che resistono è presente una soddisfazione intrinseca molto vicina a quella dell'artigiano e dell'artista.

10. Gestione delle crisi

Le reti sociali non contengono vincoli o elementi di accumulo che possono fungere da volano o ammortizzatore. Per questo le perturbazioni esterne si riverberano immediatamente al loro interno e, in mancanza di barriere, tendono a spalmarsi nell'intera rete.

Entro certi limiti, un calo del mercato si traduce in un equivalente calo del carico di lavoro e del reddito, ma non nell'espulsione di persone dalla rete. Anzi, di solito il tempo a disposizione si trasforma in autoaggiornamento, ideazione di nuovi progetti, rafforzamento dell'immagine nella rete madre (un nuovo sito, nuovi contatti nei social network...).

Significa mantenere comunque il ruolo sociale, la professionalità e la speranza per il futuro. E la dignità.

A che servono le aziende

In questi ultimi anni mi sto chiedendo molto seriamente se e a quali condizioni le reti-azienda possono erodere lo spazio delle aziende tradizionali. Domanda che nella sua forma provocatoria suona così:

"Le aziende a che servono?"

Secondo me a tre cose.

Le aziende sono necessarie

Un'azienda, innanzitutto è un *potente strumento organizzativo*, basato sulla divisione del lavoro, sulla gerarchia e, nei casi virtuosi, sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle competenze dei suoi membri. Utilizzando particolari tecniche organizzative, può sincronizzare il lavoro di molte persone (decine, centinaia, centinaia di migliaia...) per raggiungere risultati complessi (costruire una centrale elettrica), produrre beni in serie (automobili, computer, dentifrici) o fornire servizi integrati su larga scala (poste, ferrovie, sanità).

Un'azienda è anche un *concentratore di investimenti*, che mette in campo grandi risorse: uffici, capannoni, terreni, macchinari, attrezzature. Per lo stesso motivo, può investire senza un

corrispettivo immediato, per esempio nelle attività di ricerca, nella pubblicità, nelle pubbliche relazioni.

La terza ragion d'essere delle aziende è il "*marchio*", che ne esprime l'*affidabilità* e quindi suscita fiducia. È un aspetto centrale nei comportamenti di acquisto dei consumatori di beni di largo consumo (non a caso è lì che incide massivamente la pubblicità), ma anche nei grandi appalti della Pubblica Amministrazione, che non a caso filtra i suoi fornitori anche in base a dimensioni, anni di attività, fatturato, certificazione di qualità e via dicendo. Acquisire beni e servizi da un marchio affermato è una forma di tutela preventiva e, soprattutto negli appalti, può mettere l'acquirente al riparo da accuse di "incauto acquisto".

Nell'insieme, organizzazione, investimenti e marchio sono ottimi motivi che hanno imposto l'azienda come struttura portante dell'economia. Tanto è vero che anche i più accaniti avversari del sistema capitalistico non hanno trovato niente di meglio che ipotizzare aziende con un diverso assetto proprietario: lo Stato o gli stessi lavoratori.

Dimenticando che le aziende in quanto tali hanno un difetto (che l'eventuale proprietà statale non fa che amplificare a dismisura): costano. Moltissimo.

Le aziende costano

Le aziende producono e il prodotto ha, ovviamente, un prezzo per chi ne usufruisce. È usuale calcolarlo sommando due voci:

- il *costo industriale*, che racchiude quello del lavoro e delle materie prime;
- il *marginale di contribuzione*, dove rientra un po' di tutto, dalle spese generali di funzionamento, all'utile per gli azionisti.

Nelle aziende di servizi avanzati (informatica, formazione, consulenza di organizzazione, ecc.) si trovano frequentemente margini pari o superiori al 50%. Significa che il prezzo del servizio è il doppio del costo industriale. O, in altri termini, che l'azienda è come una di quelle vecchie lampadine che consumano gran parte dell'energia per produrre calore invece di luce.

Da questo calcolo (grossolano finché si vuole, ma utile per il nostro ragionamento) emerge che l'azienda giustifica la propria esistenza solo quando l'organizzazione interna, unita alla disponibilità di risorse di qualità, la rende talmente efficiente da ridurre drasticamente il costo industriale.

Ecco due esempi opposti:

1. Una fabbrica di automobili che richiede enormi investimenti, realizza fortissime economie di scala su un prodotto molto complesso, riuscendo a garantire un prezzo abbordabile (e tendenzialmente in discesa a parità di qualità).

Qui il modello industriale dispiega tutta la sua ragion d'essere: anche se un gruppo di artigiani riuscissero a realizzare la stessa auto, il suo prezzo sarebbe fuori da qualunque mercato.

2. Una società di consulenza "vende" essenzialmente il lavoro dei suoi collaboratori a un prezzo che, non di rado, esprime più l'autorevolezza del marchio che il valore del servizio. Nei casi meno nobili, si limita a subappaltare il lavoro a personale precario, singoli professionisti o reti-azienda, trattenendo comunque un sostanzioso margine di contribuzione.

Se è vero che "il valore dell'azienda sono le sue persone", in casi del genere sarebbe da chiedersi se è vero il contrario: questo tipo di azienda dà alle sue persone un valore aggiunto o fa solo intermediazione parassitaria?

Non è certo questa la sede per analizzare a fondo la struttura dei costi aziendali, ma volendo fare un confronto col modello delle reti-azienda è importante sottolineare qualche aspetto. Alcuni balzano immediatamente agli occhi:

1. La necessità di luoghi fisici in cui lavorare.
2. La necessità di personale specializzato con funzioni non direttamente produttive: servizi di segreteria, rappresentanza, guardiania, sicurezza, controllo.

3. Una gestione amministrativa e fiscale complessa, aggravata da una legislazione la cui comprensione richiede figure professionali ad hoc.
4. La struttura di comando, che parte dal consiglio di amministrazione e procede con un numero variabile di livelli gerarchici.
5. La richiesta di un utile da parte degli investitori, che non sempre coincidono con chi in azienda lavora.

Altri aspetti meritano un ragionamento un po' più approfondito: si tratta della rigidità, della produttività e del conflitto.

Le aziende sono rigide

Ci sono almeno due motivi che spiegano la rigidità del sistema azienda:

1. L'organizzazione, i percorsi di carriera e le relazioni discendono da atti normativi: dai contratti di lavoro, che inquadrano orari, mansioni e retribuzioni, agli organigrammi, che definiscono le dipendenze gerarchiche, dalle leggi (su titoli di studio, sicurezza, privacy, tutela della maternità e chi più ne ha più ne metta) ai sistemi di qualità.

Beninteso, si tratta di norme utili, anzi indispensabili, senza le quali i diritti di clienti e lavoratori farebbero un salto indietro, tornando agli albori della rivoluzione industriale.

2. Le retribuzioni sono una variabile relativamente indipendente, perché sono legate solo in parte all'effettivo carico di lavoro e ai risultati.

In periodi particolarmente floridi, chi lavora non può aspettarsi significativi aumenti di reddito. Ma quando le cose non vanno, pagare gli stipendi può trasformarsi in un vero incubo per gli imprenditori, che in mancanza di vere alternative finiscono per espellere una parte delle risorse umane.

Di questa rigidità tutti sembrano consapevoli, ma si dividono sulle terapie da adottare. Da una parte si chiede l'impiego di ammortizzatori sociali (di fatto disponibili solo per alcune categorie), dall'altra l'eliminazione dei "lacci e laccioli" che frenerebbero lo spirito imprenditoriale e una maggiore "flessibilità" (di solito a carico di qualcun altro).

Le aziende non sempre mettono le persone giuste al posto giusto

Non credo al divertente "principio di Peter" per cui quando una persona fa bene il suo lavoro sale sulla scala gerarchica e termina la sua ascesa solo quando raggiunge una posizione per cui è del tutto inadatta. Fortunatamente, ci sono molte ed efficaci misure per prevenire questo fenomeno, non ultima la formazione.

Ma è esperienza comune l'esistenza in qualunque azienda di una quota di persone che per vari motivi (alcuni anche condivisibili) danno un contributo modesto o inesistente. Tralasciando i fattori fisiologici (come quelli legati alla salute) che non rientrano in questo discorso, troviamo per esempio:

- quelli che sono stati selezionati con criteri che non hanno niente a che vedere col merito;
- quelli che non sono stati selezionati affatto;
- quelli che sono riusciti a ingannare i selezionatori;
- quelli che sono stati messi al posto sbagliato, per errore o in base a requisiti puramente formali (titolo di studio, appartenenza a categorie professionali);
- quelli che decidono di rispondere con la resistenza passiva a scelte che considerano ingiuste;
- quelli che hanno una filosofia di vita orientata al minimo sforzo;
- quelli che detestano il proprio lavoro;
- quelli che non sopportano il clima relazionale;
- quelli che sono sottoposti a forme più o meno velate di mobbing.

Come si vede, si tratta in parte di fattori legati alla rigidità del sistema azienda. Per un'altra parte, però, sono diretta conseguenza del suo carattere intrinsecamente conflittuale.

Le aziende sono strutture conflittuali

Le aziende hanno fatto molti passi avanti nella tutela dei più deboli e nella cultura organizzativa. Investono moltissimo nella trasmissione della vision, nella composizione dei conflitti e nella motivazione del personale, con una ricca dotazione di strumenti, che vanno dalle buone relazioni sindacali alla formazione, dal monitoraggio del clima interno a un efficace sistema di incentivi. Ma anche nelle situazioni migliori, esistono conflitti che sono permanenti e ineliminabili:

1. Capitale e lavoro.

Le aziende hanno una proprietà (che sia lo Stato, una persona fisica facilmente individuabile o un'entità più anonima: altre aziende, fondi di investimento, miriadi di piccoli azionisti) che ha le sue giustificate esigenze:

- ottenere un utile;
- orientare le scelte strategiche (per esempio, puntare su certi prodotti e non su altri, investire con orizzonti più o meno lunghi, localizzare gli impianti);
- imporre la propria visione del mondo (penso ai casi opposti della vecchia Olivetti e della Parmalat pre-crac).

Le esigenze di chi in azienda ci lavora sono diverse: reddito, sicurezza, soddisfazione professionale. L'incontro tra capitale e lavoro può portare a una fortunata sinergia, a un conflitto gestito secondo codici che lo rendono accettabile o a una guerra permanente senza esclusione di colpi.

Da entrambe le parti, la "fedeltà" (termine da usare con le virgolette) è merce rara: i dipendenti sono pronti a cambiare azienda alla ricerca di condizioni migliori, le aziende in difficoltà sacrificano le persone (licenziando, delocalizzando o chiudendo impianti) per salvare se stesse.

2. Lavoro e lavoro.

Agli albori della mia carriera lavorativa, iniziata con l'assunzione a tempo indeterminato in una grande azienda, gli amici cercavano di prepararmi descrivendomi gli uffici come "un nido di vipere". Col senno di poi, ho verificato che non è esattamente così.

Ma la metafora rende l'idea di una situazione di conflitto "necessario" per risorse che sono strutturalmente scarse: le posizioni migliori nell'organigramma, le mansioni più appetibili e in generale le occasioni di crescita e visibilità.

3. Lavoro e professione.

Ingegneri, avvocati, psicologi, medici, formatori, geologi. Ma anche amministrativi, tecnici, operai specializzati: molti di quelli che vivono in azienda hanno una seconda appartenenza, che fa capo a una categoria professionale. È un'appartenenza multiforme, che può concretizzarsi nell'iscrizione a un ordine professionale (e quindi a precisi codici di comportamento) o in un insieme organizzato di saperi.

Cosa succede quando l'azienda esige comportamenti difforni dal modo "giusto" con cui si devono fare le cose? Ancora una volta è conflitto, che può sfociare in resistenza aperta o, più frequentemente, in un forzato adeguamento.

Poi c'è il conflitto tra chi è dentro e chi è fuori.

Le aziende costituiscono una barriera all'ingresso

L'egemonia culturale e organizzativa del sistema delle aziende ha prodotto una distorsione alla quale siamo talmente abituati da non vederla più: un giovane (o meno giovane) che si affaccia (o riaffaccia) nel mondo del lavoro si trova davanti un ostacolo, spesso insormontabile. Deve trovare qualcuno disposto ad assumerlo, inserendolo formalmente nella propria organizzazione.

Senza alcuna nostalgia per l'era dei cacciatori-raccoglitori, né per le culture contadine dove nessuno, purché dotato di buone braccia, aveva il problema della propria collocazione, dobbiamo considerare gli effetti di questa dinamica "dentro/fuori" nella nostra vita e nella nostra cultura:

1. L'occupazione di un "posto" assume un'importanza maggiore del lavoro in sé.

2. Nelle fasi di alta disoccupazione, l'assunzione è un evento fortunato, un dono di cui essere grati, un passaggio per cui si è disposti a pagare uno scotto (che può arrivare a forme illegali di ricatto) e non l'instaurazione di un equo rapporto di scambio.
3. L'uscita dall'azienda è un evento traumatico, che lede l'immagine di sé e il proprio ruolo sociale. Non solo il licenziamento, ma anche il normale pensionamento legato a fattori anagrafici possono portare alla chiedersi: "Chi sono io?". Senza riuscire a dare una risposta soddisfacente.
4. I diritti sociali controbilanciano la barriera all'ingresso con un'equivalente barriera all'uscita, creando una situazione rigida, spesso intollerabile per le stesse aziende, che vorrebbero adattarsi dinamicamente alle condizioni del mercato.
5. Per ottenere la sospirata flessibilità, il sistema delle aziende ha "inventato" forme di lavoro precario, che di fatto si traducono in una specie di assunzione senza diritti.
6. Più in generale, le relazioni di lavoro in azienda (padrone/dipendente, capo/collaboratore) si pongono in continuità con quelle tra genitori e figli assumendone, a seconda del momento storico, le connotazioni autoritarie o ribellistiche.

Per tutti questi motivi, è importante trovare canali di inserimento nel mondo del lavoro che integrino, superino o aggirino il modello azienda.

Sì, ma quali?

Oltre l'azienda: la rete

Ci sono sempre state alternative riconosciute al lavoro in azienda, come l'artigianato, le professioni, il commercio. In genere sono condizioni più impegnative del lavoro dipendente, ma anche più interessanti e meglio retribuite. Per inciso, è interessante notare che anche qui non si è resistito alla tentazione di seminare barriere di ingresso, alcune delle quali sembrano più un residuo delle gilde medioevali che un sistema di tutela della clientela (vedi la licenza per i taxi o l'insensato ordine dei giornalisti).

Poi il '900 ha aggiunto alla dicotomia azienda/lavoro autonomo una terza possibilità: il lavoro cooperativo, che ha contribuito non poco a migliorare le condizioni di vita di milioni di persone. Ancora oggi, nonostante qualche distorsione, il movimento cooperativo è una presenza importante nel sistema economico e ha un influsso notevole nella cultura di intere comunità. Anche se per molti aspetti le cooperative sono aziende come le altre.

In questo quadro, la mia tesi è che, se finora l'insieme di risorse, organizzazione e credibilità ha reso le aziende organismi egemoni nel sistema produttivo, *le reti-azienda possono essere la risposta del XXI secolo alla crisi del lavoro, con un impatto anche superiore a quello del movimento cooperativo*. Perché, soprattutto nei settori economici che hanno a che fare con la conoscenza, *si sono verificati fatti nuovi che porteranno un'erosione progressiva dello spazio occupato dalle aziende tradizionali*.

Fatti nuovi ancora embrionali, che non hanno dispiegato tutte le loro potenzialità. Comprendono sviluppi tecnologici, servizi innovativi e, soprattutto, modelli culturali che vanno sotto il nome di "web 2.0".

Tecnologie per tutti

Il primo fatto nuovo tanto nuovo non è: si tratta del calo vertiginoso dei costi delle tecnologie. Non è un mistero per nessuno che in un qualunque cellulare da 100 euro abbiamo una potenza di calcolo superiore di molte volte a quella che è stata utilizzata per mandare i primi uomini sulla Luna.

In concreto significa che un normalissimo computer dal costo non superiore a 1000 euro è in grado di svolgere egregiamente una quantità incredibile di funzioni che vanno oltre il calcolo puro e semplice: sviluppare grafica professionale, realizzare cartoni animati, montare i filmati, mixare tracce audio come in uno studio di registrazione, impaginare libri e riviste, progettare oggetti tridimensionali, gestire basi di dati di grande complessità... Sembra ieri che per effettuare il

"rendering" di un filmato o un'animazione si lanciava il programma la sera per ritrovare il lavoro terminato la mattina dopo. Oggi si può fare quasi in tempo reale.

Potenza di calcolo significa anche programmi più potenti, raffinati e semplici da usare: chi si ricorda i sistemi operativi a riga di comando, che erano la norma fino alla fine degli anni 80?

In parallelo, si assiste alla rapidissima diffusione del software libero, con licenza freeware o open source, e a servizi avanzati (uno per tutti: la cartografia stradale e satellitare di Google) che rendono disponibile a chiunque a costo zero molto di ciò che serve per operare a livello professionale.

Per tutti questi motivi, almeno nei settori che hanno a che fare con la conoscenza, un singolo professionista con investimenti limitati può disporre dei mezzi di produzione superiori a quelli di una piccola azienda di non molti anni fa.

Ma la potenza di calcolo ha anche un effetto semplificatore nella catena del valore.

Accorpamento delle fasi di lavorazione

Ho sviluppato il mio primo cd-rom multimediale nel 1997. Scorrendo la pagina dei credits (per chi non è del ramo, sono l'equivalente dei titoli di coda di un film), ho contato 50 (cinquanta!) persone. Il mio ultimo lavoro, ben più complesso, ne ha richieste solamente quattro.

Il fenomeno è ben noto a chi lavora con un computer: quando un'attività si semplifica oltre un certo limite non viene più affidata a un operatore specializzato, ma accorpata al processo principale. Un esempio è la battitura a macchina di un'originale scritto a mano, che richiedeva almeno cinque fasi (prima stesura, battitura, verifica e correzione a penna, seconda battitura, firma), prima di essere abbandonata. Per lo stesso motivo, è normale che un addetto alle riprese video si occupi della postproduzione (taglio del filmato, ottimizzazione dell'audio, conversione dei formati, ecc.), fornendo un file pronto per l'uso.

La semplificazione della catena del valore ha l'effetto primario di ridurre drasticamente i costi, ma a noi interessa soprattutto perché facilita enormemente l'organizzazione del lavoro: c'è meno gente da coordinare e mettere d'accordo.

L'ufficio in un clic

Sappiamo che gli uffici sono soprattutto crogiuoli di flussi comunicativi, formali e informali, che permettono di scambiare informazioni, negoziare, organizzare. Sono luoghi fisici dove incontrarsi, dotati di attrezzature ad hoc (dalle sale riunioni al bar interno, dai telefoni alle salette per le videoconferenze, fiore all'occhiello delle aziende high-tech).

Con internet, per ottenere questi risultati basta avere un computer con installato *Skype*. *Skype*, per i pochi che non lo conoscono, è quel sistema di messaggia istantanea che permette di visualizzare l'elenco dei propri contatti presenti in linea e di chiamarli con un clic. Si può chattare via tastiera, parlare a voce o in videoconferenza (qualunque portatile ha telecamera e microfono) e, cosa ancora più importante, scambiare file di ogni tipo tra due o più persone.

Rispetto a un ufficio fisico, si perde la ricchezza di un contatto in presenza, ma ci sono almeno due straordinari vantaggi: l'assoluta indipendenza dalla distanza e la possibilità di scambiare istantaneamente file (testi, ma anche video, musica, software, link a siti ...). Per questo, lo considero un potentissimo strumento organizzativo, più che di semplice comunicazione, senza il quale la gestione di reti-azienda sarebbe molto complicata. E non solo reti-azienda: capita spesso che chi preferisce chiamare via *Skype* sia il collega della stanza accanto.

Personalmente, considero l'atto di aprire *Skype* all'inizio della giornata di lavoro qualcosa di molto simile all'entrare in ufficio. Un ufficio molto particolare, una specie di open space virtuale che comprende tutte le persone con cui sono in contatto.

Networking facile

Le reti di relazioni tra parenti, amici, colleghi e altri conoscenti esistono da sempre, a prescindere dalle tecnologie. In teoria, basterebbe una rubrica telefonica per organizzare una rete-azienda: trovare le persone giuste, descrivere il progetto, prendere accordi. In pratica, il processo è

enormemente semplificato dall'avvento dei social network come il generalista *Facebook* o *LinkedIn*, specializzato nei rapporti di lavoro.

I social network di questo tipo sono una delle incarnazioni più funzionali della rete madre, perché consentono di instaurare contatti stabili con persone "interessanti", scambiando informazioni: chi sono, che esperienze hanno, cosa stanno facendo, qual è la loro reputazione... Creando così una rete di relazioni il cui valore è dato dal numero e dalla qualità dei collegamenti.

Questa prospettiva spiega facilmente alcune regole di comportamento di chi vive in rete, non codificate ma particolarmente funzionali. Ecco, per esempio, come si deve gestire una richiesta che viene da un cliente:

1. Non dire mai di no.
2. Se si pensa di poterla soddisfare, rispondere immediatamente anche in condizioni di incertezza (non si hanno ben chiari tutti gli aspetti del problema e/o non si dispone di tutte le risorse e le competenze necessarie). Si tratta di confidare sulla propria capacità di reperire velocemente quello che serve.
3. Se non si è in grado di soddisfarla, farsi carico del problema e cercare in rete la persona giusta da mettere direttamente in contatto col cliente.

È un modo di operare che risponde a criteri etici, ma ha anche i suoi vantaggi, perché rafforza il legame sia con il cliente sia con la persona contattata. Nei confronti di entrambi si acquisiscono "punti" preziosi.

Un modo di operare molto diverso da quello di un'azienda (che prende il lavoro e poi lo subappalta trattenendo un margine) o delle persone che ne fanno parte (che nel caso possono limitarsi a osservare che "non mi compete").

Lavoro cooperativo

Il wiki è un servizio del web 2.0 che, nella sua versione più semplice, consente a più persone di cooperare a distanza, lavorando su uno stesso documento.

L'esempio più noto è *Wikipedia*, l'enciclopedia on-line alla quale chiunque può collaborare aggiungendo o modificando le voci che considera incomplete o errate. La notizia sorprendente è che il sistema funziona, raggiungendo un buon livello di "affidabilità dinamica": è facile inserire errori, ma è altrettanto facile correggerli. Significa che una ricetta a base di

apertura + fiducia

funziona almeno altrettanto bene di quella tradizionale che mette in campo

autorevolezza degli autori + controllo.

Ma è molto più economica.

Un sistema non troppo diverso ha portato allo sviluppo dei grandi software open source tra cui sistemi operativi (*Linux*), browser (*Firefox*), programmi applicativi (*Open Office*) che non hanno niente da invidiare a quelli delle software house più importanti del pianeta.

Questo modello, che permette di organizzare il lavoro di moltissime persone, è applicabile anche a reti-azienda molto piccole, perché aumenta drasticamente la produttività tutte le volte in cui è necessario lavorare insieme su un oggetto comune.

Vetrine

Non si può esistere nel mercato del lavoro senza essere visibili. Per questo, tutte le aziende hanno una loro "vetrina" fisica (uffici, stabilimenti, aree commerciali, stand nelle fiere) o informativa (spot televisivi, inserzioni pubblicitarie, brochure, siti web).

Qui lo sviluppo del web ha già portato una grande novità, perché una "semplice" vetrina informativa diventa un canale per:

- interagire con il cliente, che può consultare cataloghi, porre domande, inserire commenti;
- fornire servizi di consulenza;
- vendere prodotti "fisici", da consegnare con metodi tradizionali (dai libri di *Amazon* alla *Dacia Sendero Stepway*, acquistabile solo attraverso *Facebook*);

- vendere e distribuire direttamente prodotti dematerializzati.

Nell'economia della conoscenza l'ultimo punto segna un cambiamento epocale: nel settore audio-video, per fare un esempio, si assiste già al crollo del mercato dei cd e dvd, travolti dalla distribuzione on-line. Ed è presumibile che la prossima vittima sarà l'editoria su carta, a partire dai quotidiani e dai libri di testo.

Ma la vera rivoluzione è (o, meglio, sarà) un'altra. In un mondo in cui le possibilità di riproduzione passavano per macchinari complessi e costosi e per un processo di distribuzione capillare (a librerie, edicole, cinema, negozi di dischi, agenzie di videonoleggio) che solo aziende molto ben organizzate potevano permettersi, per gli autori non c'era altra strada che vendere i diritti di sfruttamento economico delle opere di ingegno in cambio di una percentuale dei ricavi (di solito molto modesta). Vendere i diritti ad aziende editrici che avevano il potere di scegliere, decidendo quali opere potevano raggiungere il mercato.

Fortunatamente, da alcuni anni, l'accesso alla vetrina del web è facile anche per i singoli professionisti e per le reti-azienda di cui fanno parte. Per musicisti, autori, sviluppatori, grafici e altri creativi non è lontano il tempo in cui sarà normale distribuire direttamente le proprie opere, saltando l'intermediazione di case discografiche, editori e produttori. Che per sopravvivere dovranno ridefinire velocemente la loro missione, abbandonando le attuali rendite di posizione. Anche perché l'idea stessa di copyright si sta velocemente incrinando.

L'ora del *copyleft*

Il copyright è il primo vero terreno di scontro frontale tra il mondo delle aziende e quello dei produttori e consumatori di conoscenza. Contro la monetizzazione parossistica delle opere d'ingegno (ho conosciuto editori che richiedevano un pagamento anche solo per citare venti righe di un testo) si è sviluppata un'opposizione crescente e sempre più efficace.

Il primo passo sono state le copie illegali, passate da sistemi rudimentali, come le fotocopie e le riproduzioni su nastro, alle tecnologie digitali in grado di ottenere esemplari identici all'originale da distribuire attraverso canali "peer to peer" (altra "invenzione" del web 2.0) difficilmente controllabili.

Il secondo è stata la contestazione del principio stesso del copyright in favore della circolazione libera della conoscenza, che se danneggia alcuni, si rivela un potente fattore di crescita per il sistema culturale ed economico nel suo insieme. Anche perché quelli che hanno qualcosa da perdere sono gli editori più che gli autori che, anzi, sposano in numero sempre maggiore la causa del "*copyleft*" nelle sue diverse forme. È sorprendente quanto materiale (foto, musica, testi, filmati, software) sia rilasciato dagli autori con licenze (come le *Creative Commons*) che ne consentono, gratuitamente, la duplicazione e la ridistribuzione anche commerciale, richiedendo al massimo il riconoscimento della paternità.

Non è una faccenda di buon cuore, né di pura identificazione culturale con il *copyleft*: la distribuzione libera può costituire un ottimo modello di business. Lo hanno verificato gruppi affermati come i *Radiohead*, che nel 2007 distribuivano l'album *In Rainbows* in formato mp3 in cambio di un'offerta libera, ottenendo un clamoroso successo nei loro tour dal vivo. Più tardi, nel gennaio 2009, l'emittente del Qatar *Al Jazeera* decise di rilasciare un enorme archivio di immagini filmate (aggiornate finora con cadenza settimanale) con licenza *Creative Commons*, diventando il punto di riferimento per un numero enorme di operatori dell'informazione (e non solo).

Così moltissimi autori barattano volentieri la propria quota di diritti (che, se si escludono poche grandi star, sono ben poca cosa) in cambio di un valore molto più prezioso nel web 2.0. La visibilità e, quindi, la reputazione.

Ma quanto "mi piace"

In precedenza ho inserito il marchio tra i buoni motivi che giustificano l'esistenza di un'azienda, come fonte di identità al suo interno e, cosa ancora più importante, come garanzia per il suo cliente.

Per le persone che stanno all'interno della rete-madre l'equivalente del marchio è la reputazione: garantisce in qualche modo la competenza e alcune qualità etiche come onestà e affidabilità. Non è un caso se i social network e gli altri sistemi che fanno parte del web 2.0 fanno di tutto per rendere visibile qualche misura della reputazione dei loro membri:

- I siti e i blog visualizzano il numero di persone che li hanno visitati;
- *YouTube* presenta accanto a ogni video il numero di accessi (oltre a creare la sezione "I più visti oggi").
- *Ebay* pubblica accanto a ogni venditore il numero di feedback positivi e negativi ricevuti dagli acquirenti.
- *Linkedin* consente a clienti e colleghi di inserire "segnalazioni", brevi testimonianze sull'operato delle persone.
- *Facebook* dissemina le sue pagine di pulsanti "Mi piace", che permette di manifestare l'approvazione a post, note, commenti e di diventare "fan" di qualcuno.

Il sistema è rudimentale finché si vuole, ma costituisce ancora una volta un salto di qualità rispetto al modello informativo contenuto nella pubblicità, che contraddice totalmente la saggezza popolare che ammonisce di "non chiedere all'oste se il vino è buono" (il fatto che la pubblicità funzioni è per me fonte di continue riflessioni sulle forme di intelligenza).

Sarebbe divertente se il modello culturale del web 2.0 prendesse il sopravvento: cosa succederebbe se accanto al nome del detersivo che "lava più bianco" comparisse sistematicamente il numero dei clienti soddisfatti e di quelli insoddisfatti?

Cosa succederebbe se...

I nuovi modelli di vita e lavoro che nascono dall'incontro tra le reti di reazioni tra individui e il web 2.0 invadono il terreno che è stato di esclusiva pertinenza delle aziende. Non ho dati a disposizione per misurare l'ampiezza di questo fenomeno: quello che ho modo di osservare tutti i giorni mi parla di una crescita lenta, ma progressiva. E non solo tra i lavoratori della conoscenza. Accade lo stesso per le energie alternative in cui alle grandi centrali si somma una rete di piccoli produttori individuali, ciascuno dei quali vende il proprio surplus, e in alcune esperienze nel settore agroalimentare (Gruppi di Acquisto Solidale), dove produttori e consumatori si incontrano saltando la lunga e ingiustificata catena di intermediazioni.

Ma tutto questo (se si esclude la produzione di energia fotovoltaica, che infatti sta vivendo un periodo di rapido sviluppo) accade in un ambiente ostile. Non avendo in mano alcuna ricetta miracolosa, mi limito a continuare il gioco del "cosa succederebbe se", iniziato con il detersivo che lava più bianco.

Cosa succederebbe se:

- ... la competenza e l'esperienza fossero riconosciute e certificate in modo trasparente?
- ... esistesse un sistema ufficiale per associare un punteggio alla reputazione dei singoli professionisti?
- ... le reti-azienda fossero dotate di una "personalità giuridica provvisoria" che ne rispettasse il carattere di temporaneità?
- ... i bandi di gara delle pubbliche amministrazioni e gli appalti delle grandi aziende fossero aperti anche alle reti-azienda?

Quello che serve, come è facile notare, è un profondo cambiamento di mentalità. Ne scaturirebbe una salutare scossa dal basso, tale da far saltare molte rendite di posizione (residuo moderno di una concezione medioevale dell'economia, basata sul diritto del Signore di chiedere "un fiorino" a tutti quelli che passano di lì), liberando un fiume di energie creative, migliorando la vita di moltissime persone e rendendo più efficiente l'intero sistema economico.

E fornendo una risposta di qualità a un'intera generazione che prima un malinteso bisogno di flessibilità, poi la crisi mondiale hanno relegato in una precarietà senza prospettive.

Infografia

- Albert-László Barabási, 2002, *Link*, Einaudi.
- *Creative Commons Italia* <<http://www.creativecommons.it>>.
- *eBay* <<http://www.ebay.it>>.
- *Facebook* <<http://www.facebook.com>>.
- Pekka Himanen, 2001, *L'etica hacker*, Feltrinelli.
- *Linkedin* <<http://www.linkedin.com>>.
- Nicholas Negroponte, 1995, *Essere digitali*, Sperling & Kupfer.
- Luca Neri, 2009, *La baia dei pirati. Assalto al copyright*, Cooper.
- Peter M. Senge, 1990, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer.
- Raf Valvola Scelsi, 1994, *No copyright*, Shake.
- Imma Vitelli, 2011, "Copiamo Al Jazeera", *Wired* n. 4.
- *YouTube* <<http://www.youtybe.com>>.
- *Wikipedia* <<http://www.wikipedia.org>>.