

I RUOLI PROFESSIONALI NEL POST-FORDISMO
Articolo per Sviluppo Organizzazione
1 Ottobre 2001

Abstract

La letteratura sociologica e manageriale ha affrontato negli anni scorsi il tema dell'impatto delle nuove tecnologie e delle nuove organizzazioni sui ruoli professionali, sottolineando la crescita del lavoro basato sulla conoscenza e dei cosiddetti knowledge workers. Su questo punto il dibattito si è tipicamente polarizzato tra tesi ottimistiche (il lavoro ad alta intensità di conoscenza sta crescendo), e tesi pessimistiche (c'è una polarizzazione tra vecchio e nuovo).

Questo articolo parte da un'ottica micro-organizzativa e dai principali problemi che le aziende oggi incontrano nella gestione dei ruoli più professionalizzati, quali ad esempio la gestione per competenze, il lavoro di gruppo, la difficoltà di gestire le carriere dei nuovi professionali e del middle management. Più in generale molte aziende devono passare dalla fase di avvio del cambiamento alla fase di consolidamento e di istituzionalizzazione.

La tesi centrale è che l'esercizio dei ruoli tecnici sia profondamente modificato nella dimensione cognitiva legata alle strategie di applicazione dei saperi tecnici e di scambio interdisciplinare all'interno dei team di lavoro. Il lavoro in gruppo perciò non è solo un fatto estrinseco di modo di lavorare, ma tocca intrinsecamente le strategie di analisi, diagnosi e progettazione professionale e di coordinamento tecnico operativo dei ruoli.

La varietà degli ambienti, degli obiettivi e dei team in cui i ruoli professionali sono coinvolti ha un effetto di moltiplicazione dei saperi, delle competenze e delle conoscenze di contesto che produce un'ampia destandardizzazione dei ruoli. Ne deriva una elevata difficoltà di esprimere le esigenze aziendali di conoscenza e di reperire le figure professionali sul mercato del lavoro.

Per superare tutte queste difficoltà si propone di individuare strumenti di tipo nuovo per la gestione dei ruoli professionali; vengono indicati due schemi, il modello nucleo-alone e quello discipline/contesto, basati su categorie concettuali molto semplici ma coerenti con le innovazioni in atto e adeguati ai fabbisogni: essi potrebbero consentire l'evoluzione dei sistemi di gestione con il recupero della dimensione del team insieme a quella dei vari tipi di competenza e a quella della varietà degli ambienti e degli obiettivi.

Luigi Campagna
Luciano Pero

Sugli Autori.

Luigi Campagna è consulente aziendale con la Società META, Governance & Innovation Studio, di Roma (di cui è partner). Le sue aree di impegno principali sono i sistemi di programmazione e controllo, il Project Management, la gestione dei sistemi informativi, la formazione manageriale e il cambiamento organizzativo.

Luciano Pero è consulente aziendale con la Società META, Governance & Innovation Studio, di Roma (di cui è partner), ricercatore della Fondazione Pietro Seveso e docente del MIP Politecnico di Milano. Le sue aree di interesse principali sono l'innovazione organizzativa e il change management, le architetture dei sistemi informativi e i sistemi di programmazione e controllo.

1 LA QUESTIONE DEGLI EFFETTI DEL POST-FORDISMO SUL LAVORO E SUI TECNICI

Principali interpretazioni

La sociologia industriale e del lavoro ha dedicato nell'ultimo decennio un numero rilevante di studi e di ricerche al tema del cambiamento del "lavoro" visto come cambiamento non solo delle macchine e dei compiti ma come vera e propria mutazione antropologica. Le grandi scuole della sociologia hanno infatti "scoperto" sin dalla fine del decennio scorso che la combinazione di automazione e di nuovi modelli organizzativi, inizialmente ispirati al modello TOYOTA ma via via sempre più differenziati e collegati alle culture aziendali, stava producendo notevoli impatti sulla struttura profonda e la cultura stessa del lavoro. La diffusione dei nuovi modelli è così apparsa alla sociologia del lavoro come una sorta di cambiamento epocale delle modalità del rapporto uomo-tecnologia sino al punto di far parlare di "fine del lavoro" (Rifkin) di "fine del lavoro salariato" (Gorz) o di fine del "secolo del lavoro" (Accornero).

In questo articolo ci proponiamo di affrontare un aspetto specifico e circoscritto di questo cambiamento generale studiando le trasformazioni dei ruoli tecnici e professionali nelle imprese industriali e di servizio. Ci concentriamo cioè sugli impatti che i nuovi modelli stanno sviluppando sui ruoli più professionalizzati e cioè su una fascia che è costantemente in crescita per effetto dell'automazione tecnologica e della riduzione della manualità. Useremo inoltre un approccio di micro-organizzazione, cioè basato sull'analisi di specifici fenomeni aziendali e organizzativi anche se ci sembra utile richiamare brevemente le principali forme di lettura del fenomeno che emergono dagli studi per inquadrare il problema. In sintesi la letteratura è riconducibile a tre letture ricorrenti.

a) Il cambiamento epocale del "lavoro"

Il primo schema è rintracciabile negli autori citati sopra e in genere negli approcci dell'innovazione epocale e della fine della questione sociale, intesa come la fine del proletariato industriale classico e del lavoro come "condanna" (si ricordi l'"Addio al proletariato" di Gorz o "La terza ondata" di Toffler). Questi approcci sottolineano in vari modi come l'enorme crescita della produttività legata all'automazione e ai nuovi modelli generi un lavoro più sbilanciato verso compiti di controllo, di supervisione, di innovazione e in breve "knowledge intensive" piuttosto che basati sulla fatica fisica e sulla tradizionale manualità operaia. In questi studi il progressivo superamento della catena di montaggio e la diffusione del lavoro in team diventa l'elemento simbolico del mutamento della qualità del lavoro e della sua umanizzazione, per quanto ancora limitata o parziale. Il coinvolgimento e la partecipazione delle persone al lavoro è visto come il segnale di avvio della società post-industriale, unitamente alla diffusione dell'informatica e delle nuove tecnologie di comunicazione in rete.

Questi lavori hanno in genere uno spirito "utopico" e anticipatorio del futuro, oppure un interesse teorico legato alla riflessione sugli effetti dei grandi investimenti in tecnologia e sulle conseguenze della nuova informatica.

b) La crescita dei "knowledge workers"

Un secondo schema è legato al fenomeno, sempre più evidente, della riduzione del numero dei lavoratori manuali e della crescita dei "lavoratori della conoscenza", categoria nella quale sono classificate sia le figure più tipiche dei tecnici e dei lavoratori delle staff, sia le nuove figure dei "professional" dedicati alla gestione delle nuove tecnologie o dei nuovi team di progetto (come ad esempio il project manager), sia le figure degli "operai intellettuali" dedicati al controllo degli impianti industriali ad alta automazione.

In Italia questo tipo di ricerche è stato principalmente sviluppato da Federico Butera. Secondo questo autore i professionisti nelle organizzazioni arrivano ormai a superare il 30-40% degli organici nelle aziende innovative e non sono meno del 15-20% in tutte le altre (Butera, 1998). Non solo, ma tra i professionisti, accade che i **knowledge integrators**, ossia i tecnici con elevato specialismo ma capaci anche di integrare diversi tipi di conoscenze, di integrarsi con gli

altri professionisti (“di far avvenire le cose”) raggiungono il 77% del campione in una ricerca effettuata dallo stesso Butera. Inoltre più del 70% dei knowledge integrators utilizza accanto a competenze cognitive anche competenze sociali ed emotive, e infine il 50% di essi opera in gruppi "faccia a faccia". Butera inoltre ha sviluppato un completo e complesso sistema di lettura dei nuovi modelli organizzativi basato sulla analisi dei professionisti, o ruoli "professional" nella organizzazione, e sulla loro profonda differenza con i job tecnici del fordismo.

c) **La proliferazione delle nuove associazioni professionali**

Un terzo schema è collegato alla lettura del mercato del lavoro, soprattutto di paesi come Italia, Francia e Spagna e in misura minore Regno Unito, come mercati del lavoro in cui molti nuovi ruoli professionali si sviluppano in modo autonomo, anche se collegato, al di fuori della grande impresa industriale e di servizio. Essi si presentano sul mercato come galassia di micro-imprese individuali o di lavoratori intellettuali associati. Queste micro-imprese vendono i propri servizi professionali direttamente alla grande impresa agendo sui mercati specializzati della consulenza, dei servizi informatici, dei servizi tecnici, di quelli professionali in genere.

Gli studi che si occupano di questo fenomeno, spesso assai ampio nei paesi citati, propongono interpretazioni che variano dalla questione fiscale, legata al rapporto tra mercato del lavoro e sistema fiscale/previdenziale, alla questione dell'associazionismo professionale. Ad esempio lo studio di Militello (Militello, 2000) mette in evidenza la forte crescita delle associazioni professionali “non protette” cioè non rientranti nei tradizionali ordini professionali a cui la legge riconosce un regime di esclusiva e, sotto la vigilanza dello Stato, il compito dell'accertamento dei requisiti “ per la iscrizione negli albi o negli elenchi e il potere disciplinare degli iscritti”. La crescita riguarda sia il numero delle associazioni sia il numero degli associati. Secondo una banca dati curata dal CNEL, si possono contare più di 250 Associazioni non protette (nelle categorie dei servizi alle imprese, auditors, servizi alle persone e servizi in arti, scienze e tecniche) con 1.037.000 iscritti su un totale stimato di 2.700.000 professionisti (Militello, 2000).

A nostro avviso si può leggere dietro questi numeri sia l'effetto dei grandi processi di terziarizzazione e di outsourcing della grande impresa sia una esigenza di maggiore specializzazione e riconoscimento professionale e di crisi delle tradizionali discipline e professioni prodotte dal sistema universitario.

Come è noto, in tutte queste letture non solo sono presenti diverse opinioni e diverse sensibilità, ma usualmente si contrappongono i "pessimisti" e gli "ottimisti"; i primi sono in genere sostenitori della polarizzazione e del dualismo, per cui accanto a un miglioramento del lavoro per pochi si verifica il "peggioramento" per gli altri; gli ottimisti invece sono identificati con i sostenitori del progresso diffuso e dei benefici strutturali che ricadono alla fine su tutti.

Principali problemi gestionali

Senza entrare in questo dibattito, ci sembra utile invece evidenziare alcuni fenomeni sempre più critici per la gestione aziendale di questi ruoli. Le criticità sono state osservate nel nostro lavoro di consulenza ma trovano anche riscontro in altre analisi degli osservatori europei ed americani.

• **La diffusione del lavoro in team: informalità o completezza?**

Una prima criticità riguarda la effettiva diffusione di uno degli aspetti più rilevanti dei nuovi modelli organizzativi riferiti ai ruoli professionali, che è costituito dal lavoro in team. La nostra impressione è che di fatto la pressione verso una diffusione di modalità di team sia molto forte, crescente e generalizzata ma che in effetti ciò avvenga in modo spesso prevalentemente informale, destrutturato e poco collegato ai sistemi di gestione formali e di inquadramento del personale. Il team working è una pratica in crescita a livello informale e nell'attività quotidiana

ma è poco intercettato dai sistemi di gestione del personale, con la sola eccezione degli ambienti organizzativi che lavorano con modelli espliciti per progetto, come gli ambienti tecnici e di ReS organizzati con Project Management “forte” (es. le Piattaforme).

Questa nostra impressione è confermata anche da altre ricerche a livello europeo.

Secondo i dati della “EPOC Survey“ della Fondazione Europea di Dublino, se da un lato si arriva al 33% delle aziende europee del campione intervistato (N= 5.768) che dichiara di fare uso del lavoro di gruppo, dall’altro solo meno del 40% dei posti di lavoro presenti nelle stesse aziende è coinvolto in esplicite "team-based organisations".

Un’altra survey molto precisa effettuata per il Regno Unito (Cully et al. 1999) mostra che "sebbene il teamwork in un modo o in un altro, sia piuttosto diffuso, tuttavia solo il 3% di tutti i posti di lavoro è coinvolto in team con caratteristiche di un vero modello di teamworking completamente autonomo, dove i team decidono come fare il lavoro e dove essi stessi designano i loro leaders”.

Più in generale un recentissimo paper prodotto nel Network europeo sulle nuove forme di organizzazione (EWON, settembre 2001), sintetizza la situazione attuale con l’osservazione che se moltissime aziende in Europa stanno cambiando le strutture, i processi e le relazioni con clienti e fornitori, tuttavia poche di esse attuano cambiamenti contemporanei in tutte le dimensioni organizzative. Il cambiamento dei modelli organizzativi è, in altre parole, quasi sempre parziale e limitato a parti o aspetti ritenuti più strategici di altri.

Un aspetto di questa criticità, legata alle tipologie di lavoro in team informali con forti leadership tecniche ricoperte dai capi provenienti da carriere prevalentemente tecnico-professionali è presentata nel Quadro 1. Infatti in molte aziende la pressione competitiva e la conseguente forte responsabilizzazione sui risultati di business del management intermedio, produce una nuova spaccatura nella carriera tra ruolo di manager e leader tecnico/operativo tradizionale: nel primo caso bisogna focalizzarsi sul risultato, nel secondo sulla conduzione del team e sulle technicalità

- **Innovazione ricca e innovazione povera di conoscenze**

Un secondo punto di criticità riguarda non tanto la diatriba ottimisti/pessimisti, quanto l’ampia varietà dell’innovazione tecnologica e organizzativa o, meglio ancora, le **diverse modalità di praticare l’innovazione**.

La nostra impressione è che accanto ai casi di innovazione di punta e "ricca", in cui i nuovi modelli sono applicati in modo integrale e completo e in cui si configurano sistemi e strutture completamente nuove, anche per gli aspetti di conoscenza e professionalità, ci sono molti casi di innovazione senza polpa, a bassa intensità di conoscenze e "povera".

L’innovazione "povera" viene attuata modificando pochi punti essenziali dei vecchi sistemi fordisti, minimizzando i costi del cambiamento, puntando sulla flessibilità spontanea e sull’apprendimento più semplice e agevole per le persone e a “costo zero”.

L’innovazione “ricca” invece viene attuata arricchendo i ruoli professionali tradizionali o nella dimensione della managerialità per la gestione dei nuovi team (ad es. capo progetto) e per la gestione dei processi integrati, o nella dimensione della elevata professionalizzazione di prodotto/processo in funzione del business. Si vede in proposito il caso dei “senior professional” nel secondo riquadro (Quadro 2).

Nella Fig. 1 sono rappresentati esempi di ruoli professionali che vedono accresciute le conoscenze/competenze nell'innovazione "ricca" e, all'opposto, di ruoli "impoveriti" nell'innovazione "povera". La Fig. 1 utilizza la classica matrice di Mintzberg per rappresentare i job ma vi inserisce la dimensione del know how e in generale delle capacità richieste ai ruoli professionali.

La matrice proposta da Mintzberg nel 1973 (vedi Figura 1a) per la progettazione delle posizioni individuali (o mansioni) è ancora uno degli strumenti più potenti per la gestione dei ruoli professionali, come si vede sempre nella Figura 1, che risulta semplice ed utile per rappresentare fenomeni innovativi complessi.

Nel testo citato, Mintzberg propose di utilizzare accanto alla tradizionale dimensione del grado di divisione del lavoro, o di livello di segmentazione dei compiti, ampiamente studiato nel corso della rivoluzione industriale da Smith a Marx, a Taylor, a Ford (e che egli denomina come *specializzazione orizzontale*, vedi figura 1a), una seconda dimensione collegata invece al potere di decisione e controllo sugli stessi compiti di lavoro.

Questa seconda dimensione, che Mintzberg chiama della *specializzazione verticale*, è emersa invece più recentemente come risultato delle indagini della scuola socio-tecnica che hanno evidenziato, nei decenni 50-70, il problema dei poteri di decisione sulla esecuzione dei compiti e sulle attività di lavoro, introducendo nuovi strumenti di analisi più complessi della semplice struttura gerarchica, noti ad esempio come circuiti di regolazione e controllo delle varianze, sistemi di coordinamento e controllo e così via. Nella Figura 1 e nelle successive abbiamo aggiornato il linguaggio di Mintzberg sostituendo "autonomia decisionale e potere" alla specializzazione verticale, e "numerosità dei compiti" alla specializzazione orizzontale, allo scopo di renderlo adattabile alla attuale realtà dei nuovi modelli.

La figura 1a) letta in filigrana con la figura 1 consente di valutare sia la potenza della interpretazione di Mintzberg sia l'elemento di novità dei nuovi modelli, costituito dall'introduzione del team, che riprenderemo nel paragrafo successivo.

La varietà dell'innovazione è presente anche nel paper di EWON che interpreta la situazione europea, distinguendo tra "High Road or Low Road of Innovation, or No Innovation at All?" Nelle aziende "**High Road**" si acquisiscono vantaggi competitivi con la qualità, la soddisfazione del cliente, l'innovazione equilibrata di prodotto e di processo, una ridondanza strutturale di risorse umane, la flessibilità solo funzionale nell'uso del lavoro, l'ampia partecipazione a forme di lavoro basate sul principio del team autodeterminato unite all'apprendimento continuo e alla formazione diffusa.

Nelle aziende "**Low Road**" si cercano vantaggi competitivi a breve soprattutto con il taglio dei costi. La crescita della efficienza operativa viene perseguita con miglioramenti continui ma limitati al processo, spesso con un organico ridotto all'osso e senza possibilità di crescita, con l'uso ricorrente della flessibilità numerica e l'utilizzo delle tecnologie ICT per l'aumento dell'automazione, del controllo centralizzato e la riduzione dei costi, senza una strategia di sviluppo professionale e delle competenze. Nelle aziende low-road non si investe sullo sviluppo delle conoscenze ma si punta al successo a breve riducendo costi e prezzi. Secondo EWON queste aziende vedono indebolita la loro posizione competitiva sul lungo periodo.

- **Dai cento fiori del know how alla istituzionalizzazione dell'apprendimento organizzativo**

Un terzo punto di criticità riguarda il fatto che il fabbisogno di professionalità non solo può variare in funzione della strategia innovativa prescelta, ricca o povera, ma anche può mutare nelle diverse fasi del suo sviluppo.

Spesso nel corso dell'innovazione la ricchezza delle conoscenze messe in gioco dalle persone nella fase di sviluppo del cambiamento (i "cento fiori" del know how) lascia il passo alla incorporazione di questi know how nelle macchine, nei sistemi informativi o anche nello stesso sistema organizzativo, una volta che si entri nella fase di stabilizzazione delle novità e di istituzionalizzazione del cambiamento (cfr. L. Campagna, L. Pero, 2000).

In molti casi, infatti, il fatto che gli impianti, le macchine e l'organizzazione siano "più intelligenti", fa sì che ci sia meno bisogno della presenza continua di persone in possesso dell'intera intelligenza del processo e del sistema tecnologico. Tali persone possono essere "esternalizzate" e usate con minori costi solo in caso di urgenza o necessità mentre nella routine di tutti i giorni è sufficiente un apporto con minore conoscenze o "meno intelligente". Inoltre la forte pressione competitiva sui costi induce molte aziende a spingere al massimo l'utilizzo efficiente dei nuovi modelli tecnico-organizzativi per comprimere al massimo i costi e massimizzare i margini operativi subito dopo che il cambiamento ha superato il periodo di rodaggio.

In generale si può osservare che il fabbisogno di sistemi di gestione del personale per l'innovazione potrebbe cambiare subito dopo il rodaggio stesso. Nella fase di avvio del cambiamento e dei "cento fiori" di solito le aziende innovative hanno adottato un sistema duale, basato sull'idea che per gli strati alti e "high skilled" (manager e professional) è necessaria una gestione per competenze e per risultati, mentre per gli strati bassi e "low skilled", è sufficiente la gestione più tradizionale per qualifiche e premi collettivi. Nella fase successiva di istituzionalizzazione, il fabbisogno aziendale potrebbe cambiare e l'esigenza duale potrebbe ridursi; potrebbe crescere l'esigenza di sistemi di gestione più uniformi e più diffusi, ma anche più semplici e più lineari. Attualmente, data la struttura a macchia di leopardo dell'innovazione, è difficile individuare il ritmo del passaggio dalla fase 1 alla fase 2, ma è pensabile che in qualche modo stiano maturando nuove esigenze di gestione dello sviluppo professionale, anche se non è possibile prevedere tempi e modi. In ogni caso l'ampiezza del cambiamento e la diffusione se non altro dell'innovazione. "povera", stanno richiedendo sistemi di gestione nuovi e semplici. Un sintomo di questo momento non facile di passaggio è rintracciabile in recenti tentativi di regolazione del fenomeno a livello aziendale (ad esempio messa a punto di nuovi percorsi di carriera soprattutto nelle aziende con struttura snella dove il numero dei capi è "plafonato") oppure di nuove esperienze negoziali e di relazioni industriali (accordi su nuovi sistemi professionali aziendali).

2 L'ESPERIENZA DEI SISTEMI DI GESTIONE PER COMPETENZE

Questa ampiezza e diffusione del cambiamento ha indotto molte imprese, sin dalla metà degli anni '90, a riallineare i sistemi di gestione delle risorse in coerenza con i requisiti propri del paradigma organizzativo emergente.

Tale rivisitazione non è stata né lineare né sistematica; anzi inizialmente essa è stata effettuata in modo indiretto e per approssimazioni prima di essere affrontata come ripensamento complessivo dei dipartimenti di Human Resource. In generale tale ripensamento ha seguito due linee di sviluppo ben caratterizzate e differenziate, una più orientata all'accompagnamento del cambiamento organizzativo e incentrata su una visione dinamica, l'altra più orientata alla gestione istituzionale delle risorse e incentrata sulle competenze, come perno del sistema di gestione.

a) **Lean organisation e change management.**

In genere i nuovi modelli organizzativi hanno posto la questione di come le organizzazioni potessero evolvere verso le nuove configurazioni operando prevalentemente con un'ottica di reingegnerizzazione dei processi, di automazione della manualità, di revisione dei flussi. Ma per quanto riguarda le azioni sulle risorse umane coinvolte, il cambiamento è stato visto come secondario rispetto al processo di ridisegno di processi, strutture e ruoli. Nei casi più evoluti si è presa in considerazione l'impatto sulle persone con gli strumenti offerti dalla "learning organization" e centrati, in genere, sullo sviluppo di dinamiche di tipo socio-cognitivo indotte dal cambiamento o messe in atto programmaticamente a fini di apprendimento (Pero, Campagna 2000).

Le esperienze e le riflessioni sull'apprendimento organizzativo hanno fra l'altro contribuito a mettere a fuoco i problemi relativi allo sviluppo della conoscenza e alla sua diffusione fra i diversi attori aziendali, ciò almeno per gli ambienti aziendali ad "alta intensità conoscitiva". Più in particolare negli ultimi anni sono stati definiti e strutturati:

- processi e metodi di Knowledge Management supportati dallo sviluppo di specifiche tecnologie ICT,
- modalità di gestione del cambiamento basate sulla socializzazione di conoscenze attraverso la creazione di network ad hoc.

L'impostazione Knowledge Management ha messo a punto processi di mappatura, raccolta, formalizzazione e messa in rete delle "conoscenze esplicite" collegate al reengineering di alcuni processi critici (come ad esempio quello di sviluppo prodotto). Questa riorganizzazione della conoscenza sta avendo impatto sulla definizione dei contenuti e i confini di specifici campi di sapere e incide di fatto sul sistema dei mestieri e delle professioni che intervengono sul processo produttivo di cui si mettono in rete i know how.

I processi di gestione del cambiamento invece hanno esplorato prevalentemente i fenomeni di influenzamento degli individui e dei gruppi, anche attraverso azioni di team di apprendimento, al fine di sviluppare la socializzazione e l'interiorizzazione di nuovi valori e conoscenze. Anche queste iniziative di supporto al cambiamento hanno contribuito a modificare i tradizionali modi di apprendimento attraverso la messa in crisi dei vecchi schemi cognitivi e l'uso del contesto sociale come catalizzatore dell'apprendimento.

Le esperienze di knowledge management, che privilegiano un approccio cognitivo all'organizzazione, hanno coinvolto solo specifiche popolazioni interessate dai processi di innovazione. Mentre nel caso del change management, si sono registrati episodi di coinvolgimento ampio e variegato delle risorse umane, sia di ruoli e funzioni ad elevato contenuto tecnico, sia di ruoli e funzioni a forte connotazione operativa; si può ricordare in proposito il ridisegno del flusso informativo, amministrativo-contabile con i sistemi noti come ERP.

b) **L'approccio per competenze**

Un contributo più strutturato e sistematico, specificamente finalizzato a modificare i sistemi di gestione delle risorse umane, è quello noto come approccio per "competenze". Nonostante l'ambiguità del termine e la babele linguistica che ne è conseguita, l'approccio si articola sostanzialmente su due linee che si sono sviluppate contemporaneamente: "il filone razionale/strategico/sistemico (le *competenze organizzative* o core competencies) e il filone psicologico/culturale/individuale (le *competenze individuali*)" (Camuffo, 2000).

Le competenze organizzative

Il primo filone, di matrice organizzativa che mantiene sostanzialmente l'archetipo comportamentale, si ispira al modello fordista perchè determina, attraverso la job analysis, i

comportamenti richiesti alle persone e le conoscenze e abilità connesse al job e alla posizione. La distanza dall'esperienza fordista è invece nell'oggetto di analisi che non è più la posizione ma il ruolo/processo da cui discendono le competenze. Il ruolo viene individuato sempre attraverso l'analisi della catena del valore che connette il prodotto/servizio, con il processo e il ruolo. La novità è infatti nell'abbandono del concetto statico e concluso della posizione in favore di quello del ruolo che è un concetto dinamico e "aperto" al contesto organizzativo. È questa transizione che si trascina dietro un diverso statuto conoscitivo e comportamentale richiesto dall'organizzazione alle persone.

Il filone razionale/organizzativo, che, per essere applicato, richiede una rivisitazione a tappeto dei ruoli/competenze in azienda, utilizza il concetto di competenza come insieme di skill/abilità/modalità di comportamento richiesto.

Le applicazioni più complete di questo approccio sono state realizzate in aziende nelle quali i cambiamenti organizzativi sono arrivati vicini alla fase di istituzionalizzazione: in questi casi il concetto di competenza oltre ad essere descritta come un'attesa organizzativa tende ad abbracciare requisiti più legati alle caratteristiche intrinseche delle persone e valorizza le esperienze maturate. In tal modo finisce per ricollegarsi al filone delle competenze individuali.

Le competenze individuali

Il filone psicologico/motivazionale, che si richiama agli studi di Mc Clelland, si concentra invece sull'individuo e sulla sua capacità osservabile di "performare". Anch'esso si richiama ad un archetipo di tipo comportamentale, solo che in questo caso il comportamento da assumere non è dettato dall'organizzazione ma dai comportamenti effettivi assunti da individui eccellenti. Infatti il metodo è centrato sull'osservazione analitica di soggetti capaci di **performare con "successo"** al fine di ricostruirne le strategie di azione e comprendere il nesso causale tra risultato, abilità, tratti e pulsioni motivazionali. Su questa base vengono individuati repertori di competenze, solo in parte comparabili con quelli di origine organizzativa per la diversità dell'oggetto osservato, e individuate soglie di eccellenza, raggiunte dai best performers, da riproporre agli altri individui della popolazione considerata.

In questo caso il concetto di competenza non è un'attesa organizzativa né una potenzialità inespressa dell'individuo, ma la capacità, comprovata da risultati effettivi, di saper ripetere il successo riproponendo, intenzionalmente, azioni sostenute anche da tratti e motivazioni proprie del soggetto.

Questa forte accentuazione del successo da una parte e dei tratti individuali dall'altro hanno reso l'approccio poco agevole per trattare popolazioni particolarmente numerose, mentre esso si è rivelato di particolare interesse per il mondo manageriale. In questo caso il successo è infatti strettamente individuabile nel conseguimento di risultati di tipo economico/reddituale che sono la principale area di esercizio della competenza manageriale e per la quale indubbiamente valgono molto le caratteristiche individuali. Il modello invece dice poco sia su cosa conduce al successo in prospettiva (spesso i comportamenti eccellenti futuri non sono la semplice proiezione di quelli storici), sia sulla riproducibilità delle competenze dal momento che quelle distintive riguardano caratteristiche profonde dell'individuo.

Infatti, quando è stato esteso operativamente ai mondi tecnici, il modello ha dovuto recuperare le categorie proprie dell'altro filone per intercettare il patrimonio di conoscenze e abilità che connotano gli specifici contesti tecnici.

Nelle esperienze applicative dunque anche il secondo filone ha dovuto ricongiungersi col primo e riconsiderare anche i contenuti disciplinari tipici a cui ciascun ambiente di mestiere e delle professioni necessariamente si richiama.

In generale l'approccio per competenze ha avuto il merito di spingere le Direzioni del Personale a riconsiderare l'intero ciclo di gestione delle risorse umane, soprattutto con la modifica dei modelli di valutazione delle performance arricchendo i tradizionali modelli *mangement by objectives*.

Competenze e sistemi formativi

Il tema della "competenza", oltre ad essersi diffuso nel mondo delle organizzazioni, è al centro dei modelli europei di certificazione dei sistemi formativi con il duplice obiettivo di poter mettere in relazione i sistemi formativi con i sistemi produttivi e di rendere compatibili e comparabili i diversi sistemi educativi nazionali.

Attualmente è in atto una sperimentazione che, a diverso stadio di sviluppo nei vari paesi dell'Unione, mira nel breve a verificare modelli nazionali e, successivamente, ad elaborare una piattaforma comune che consenta la comparabilità dei modelli locali. L'idea è quella di mettere a punto un libretto individuale delle competenze di ciascun individuo che lo accompagni nel corso della sua esistenza e ne attesti i progressivi sviluppi formativi e professionali, maturati sia nei sistemi formativi che nelle esperienze professionali. Anche in questo caso il termine competenza assume significati non univoci.

Vi è perciò una forte esigenza per trovare linguaggi comuni e categorie descrittive sintetiche e di alto livello, in grado di semplificare e rendere efficace il dialogo tra mondi assai diversi come l'impresa e la scuola.

3 UNA TESI INTERPRETATIVA: LE CONOSCENZE CONDIVISE NEL TEAM COME VARIABILE DI PROGETTAZIONE DEI RUOLI

Lo scenario che abbiamo tratteggiato sull'innovazione nei ruoli professionali e nei sistemi di gestione per competenze, collegato ai modelli organizzativi post-fordisti, presenta luci e ombre, aspetti di cambiamento più forte e aspetti più deboli, casi di eccellenza e di intensità conoscitiva e casi più modesti e più vicini ai modi tradizionali di lavorare. Tuttavia è interessante notare che l'innovazione sia molto ampia e diffusa, anche se con intensità diverse, e con impatti diversificati per quanto riguarda la professionalità.

Ci sembra che si apra a questo punto il problema di individuare gli strumenti gestionali più adatti per lo sviluppo e il consolidamento dell'innovazione. La questione non è banale perché fino ad oggi ci si è concentrati sull'innescò del cambiamento piuttosto che sul suo consolidamento. Su questa strada ci sembra importante proporre una tesi interpretativa riguardo al problema della progettazione organizzativa dei ruoli professionali, che oggi si indica come "work design" e che Mintzberg e molti socio-tecnici indicavano come "progettazione delle posizioni individuali". Sulla strada della ricerca di nuovi strumenti la prima questione è infatti connessa a quali siano le variabili di base dei ruoli professionali.

Come accennato sopra le analisi precedenti sulla "specializzazione professionale" avevano studiato a fondo le diverse dimensioni del lavoro evidenziando da un lato il collegamento con la divisione del lavoro e la numerosità e complessità compiti che un ruolo deve svolgere; dall'altro, soprattutto per merito della scuola socio-tecnica era stata approfondita la dimensione dell'integrazione o di chi di "chi decide", o chi ha il potere di coordinare.

Come abbiamo visto Mintzberg aveva negli anni '70 sintetizzato queste ricerche proponendo la matrice per la progettazione delle posizioni individuali basata su 2 sole variabili: la numerosità dei compiti (o grado di specializzazione orizzontale) e il livello di delega o grado di specializzazione verticale.

In questa visione la dimensione del gruppo e del team work **non era presente**, perché le organizzazioni erano basate su principi fordisti, tra i quali uno dei cardini dell'efficienza era la corrispondenza uno a uno tra posizione e singola persona: il posto di lavoro e quindi la responsabilità di ricoprirlo era **necessariamente individuale**. La responsabilità di gruppo era vista come fonte di spreco e improduttività ed era considerata in conflitto col principio della specializzazione. Viceversa l'integrazione era ricercata attraverso sistemi di coordinamento "cablati" nella gerarchia, nelle norme organizzative e negli stessi impianti come la catena di montaggio.

Perciò il tema delle conoscenze entra nella matrice di Mintzberg prevalentemente dal lato della specializzazione orizzontale, vista come capacità di assolvere ai compiti elementari previsti dalla posizione. E' nella specializzazione che la persona dimostra le sue conoscenze e capacità. Ma oggi nei modelli post-fordisti è invece previsto che nel team di lavoro si condividano esplicitamente diversi tipi di conoscenze e di saperi (taciti o espliciti, tecnici o di ambiente, del ruolo o trasversali e così via) per far sì che i diversi membri del team cooperino per raggiungere il risultato. Un buon professionista è quello che fornisce ai suoi collaboratori le informazioni e i saperi necessari affinché il team abbia successo. Come mostra la Fig. 2, la dimensione cognitiva dei team si differenzia in rapporto a diversi tipi di ambienti e di obiettivi assegnati ai gruppi ma ha un aspetto comune e generale a tutti: ogni team deve darsi una strategia di gestione e di condivisione delle conoscenze per raggiungere i risultati attesi. Senza una **strategia cognitiva condivisa**, un team deve ritornare ad essere una squadra di lavoro fordista che opera in base a una distinzione predefinita dei compiti. *La strategia cognitiva diventa così un vero proprio sistema di coordinamento e controllo ed è il fattore di successo e di efficacia ed efficienza del gruppo.*

Il caso del job fordista sulla catena di montaggio può essere visto allora come il caso limite in cui la conoscenza condivisa nel team è **uguale a zero**, poiché l'incastro tra i diversi job è calato nella sequenza della catena stessa e tutto è ricondotto alla conoscenze necessarie alla mansione. Pertanto il turno o la squadra di lavoro fordista può essere considerata come un team con zero conoscenze condivise, in quanto le norme predefiniscono la suddivisione dei compiti e dei poteri. Invece in un team interdisciplinare di progetto ad esempio (Fig.2), il gruppo deve darsi una strategia cognitiva per far sì che i diversi pezzi del progetto, proposti da ciascuno specialista, si incastrino perfettamente tra loro. Quindi dovrà condividere alcune "conoscenze minime" che saranno fornite da ciascun specialista e che solitamente sono indicate come vincoli tecnologici o produttivi di progetto oppure come opportunità.

E' importante osservare che la dimensione del grado di condivisione delle conoscenze non è assolutamente riducibile alle due variabili di Mintzberg; infatti il "potere" indica sino a che punto la "posizione" può decidere da sola e la "specializzazione orizzontale" indica quanti compiti lungo il processo essa deve fare; ma esse non esplicitano quanto ci si deve integrare cognitivamente ed operativamente con gli altri per raggiungere l'obiettivo. Non a caso i sistemi di coordinamento erano visti come tipici della macro organizzazione.

Gli approcci proposti recentemente per l'**empowerment** delle risorse umane, introducono anch'essi la dimensione del team, ma lo connettono piuttosto alla dimensione del potere e dell'autonomia individuale per "bilanciare" il potere gerarchico. In questo senso l'empowerment è più leggibile come intervento sull'asse del potere con l'eccezione degli aspetti di socializzazione che fanno parte invece della dimensione socio-cognitiva del team.

In conclusione la nostra consiste nella individuazione di una terza dimensione per progettare e sviluppare i ruoli professionali individuabile nel teamworking e nei sistemi di condivisione delle conoscenze.

La tesi è rappresentata nella Figura 3 che propone il modello di Mintzberg arricchito con la dimensione del team work. Esso è visto essenzialmente come grado e tipo di interscambio cognitivo, e conseguentemente come grado di cooperazione e coordinamento operativo nel gruppo necessario al risultato. Il rapporto tra conoscenza e operatività cresce infatti in misura proporzionale al grado di apertura del sistema organizzativo all'esterno (cliente, mercato, fornitore) che i nuovi modelli richiedono e presuppongono per poter funzionare.

L'integrazione della matrice di Mintzberg con la dimensione del team, per la progettazione dei ruoli, ci sembra che possa essere considerato un **risultato semplice ma essenziale e strutturale** per adeguare la gestione dei ruoli professionali ai nuovi modelli organizzativi.

4 NUOVI STRUMENTI DI GESTIONE DEI RUOLI PROFESSIONALI

Il suggerimento che si può ricavare dalle considerazioni svolte sopra è che lo sviluppo ulteriore dell'innovazione organizzativa, sia nel senso della diffusione che nel senso della istituzionalizzazione, può essere favorito dall'uso di strumenti di gestione delle risorse professionali di tipo nuovo e più evoluto dei complessi sistemi usati sino ad oggi.

A nostro avviso questi strumenti nuovi dovrebbero possedere i seguenti requisiti:

- essere adattabili non solo all'high road e all'innovazione ricca ma anche alla low road e all'innovazione povera, e quindi essere **semplici e applicabili** anche da uffici del personale con risorse molto inferiori a quelle delle imprese altamente innovative e molto grandi;
- essere potenzialmente applicabili a tutto l'universo delle risorse umane e **non presupporre necessariamente un sistema duale** di gestione per due categorie di risorse (manager/professional vs operativi);
- rappresentare bene l'essenza del cambiamento realizzato dai nuovi modelli che, come abbiamo ricordato a proposito del team working, è essenzialmente una **rivoluzione cognitiva** e richiede, rispetto al passato, un uso completamente diverso di abilità e conoscenze;
- tenere conto che non necessariamente un sistema gestionale finalizzato alle conoscenze professionali deve assorbire al suo interno la dimensione dei **risultati aziendali** (come gli obiettivi di budget, di mercato, di costo/ricavo etc.)
Ovviamente l'impresa userà questi strumenti, come ad esempio il controllo di gestione, per valutare le persone e i managers ma gli strumenti di gestione professionale potrebbero affiancarsi ad essi in modo parallelo senza confondere i due aspetti e senza conflittualità o incoerenze. (Tra l'altro i sistemi di controllo sui risultati sono ormai molto precisi e sofisticati);
- essere aperti alle **dimensioni extra-aziendali delle professioni**, che sono ancorate da un lato alle scienze e alle discipline scolastiche e dall'altro al riconoscimento sociale della professione, attraverso le Associazioni e le reti.

Nella nostra attività di consulenza, abbiamo sviluppato due modelli-base che potrebbero essere utili per sviluppare e strutturare più in dettaglio i nuovi strumenti ipotizzati e che consentono di leggere le nuove professionalità in modo sincronico e diacronico.

A. Il modello nucleo-alone per descrivere e leggere le professionalità

Si tratta di un modello che consente di "fotografare" un ruolo professionale in primo luogo individuando le sue componenti di base all'interno di tre categorie cognitive strutturalmente diverse che sono altrettanti ingredienti della enorme varietà dei mix professionali (vedi Fig. 4):

- il **nucleo tecnico**, costituito dalle capacità cognitive più codificate nella tradizione tecnico-scientifica o dei mestieri storici, collegate alla scuola e alle discipline e riconosciute o riconoscibili con le tipiche *valutazione professionali*;
- l'**alone gestionale**, costituito dalle abilità e competenze adatte a inserire le attività tecniche in un contesto aziendale ed economico, con costi e ricavi, clienti e fornitori, budget e consuntivi;

- l'**alone relazionale**, costituito dalle abilità e competenze di comunicare, ascoltare, proporre, risolvere i problemi giocare il proprio ruolo nel team interno o esterno all'azienda. Gli aloni sono suscettibili di valutazioni diverse da quelle del nucleo tecnico.

Il modello nucleo-alone legge la professionalità in modo doppio, come stratificazione storica e disciplinare ma anche come ruolo specifico in ambiente organizzato e di processo.

Tale modello è stato da noi elaborato per leggere le specifiche figure professionali sia negli aspetti statici che dinamici. Le professioni si sviluppano come noto, in una dimensione storica e tecnica nella quale la "tradizione" (sia scolastica che di mestiere e aziendale) conta molto nella definizione, trasmissione e riconoscimento sociale dei contenuti tecnici stessi e del ruolo aziendale e sociale. In questo senso le professioni si evolvono lentamente e per gradi e sono rappresentabili attraverso un "nucleo" o **nocciolo di saperi tecnico-operativi** codificati e di **lungo periodo**. Ma, d'altra parte, le professioni sono necessariamente soggette alle turbolenze e agli sconvolgimenti generati dall'innovazione in tutte le sue forme, (tecnologica, di mercato, organizzativa, etc.). Tali cambiamenti sono rappresentabili come "aloni" che crescono intorno al nocciolo di base, lo modificano, lo erodono oppure semplicemente lo integrano. In particolare l'alone interno individua quelle capacità di tipo gestionale che consentono di rendere operativa "economica" e "compatibile" l'elaborazione di soluzioni a base tecnica; l'alone esterno individua le capacità di comprendere il contesto con cui la professione entra in contatto e sono caratterizzate da abilità di "decodificare" la domanda, di influenzare/essere influenzati dall'ambiente e non solo da dinamiche relazionali di tipo "soft".

Il modello nucleo-alone è perciò molto utile per descrivere anche le evoluzioni dinamiche delle professioni nel loro "contatto innovativo" con l'ambiente esterno e nella lenta erosione e cambiamento del nocciolo interno.

La Fig. 4 presenta il modello in modo schematico.

La Fig. 5 lo applica all'intero ambiente ICT, individuando gli elementi base del nucleo e degli aloni e le aree di impatto.

Nei riquadri 3 e 4 si possono osservare applicazioni del nucleo-alone ad alcune figure professionali, modificate dall'innovazione.

La Fig. 6 fa vedere come semplici diagrammi radiali possono essere usati per rappresentare i GAP di professionalità di singole figure (o persone) o di interi ambienti professionali.

L'utilizzo del modello per lo studio dei Gap e per il loro superamento è stato in molti casi aziendali molto utile e produttivo.

B. Il modello disciplina-ambiente per i percorsi di carriera

Se il modello nucleo-alone è essenzialmente uno strumento metacognitivo perché consente di gestire le architetture conoscitive e i mix cognitivi, il modello disciplina-ambiente è allo stesso tempo uno strumento organizzativo, perché consente di definire una "carriera" e una progressione nei ruoli, e uno strumento metacognitivo perché suggerisce strategie di gestione delle conoscenze. Esso collega, come in Fig. 7, una dimensione di ampiezza e profondità dei contenuti del know how professionale (una sola o più discipline) con un contesto (più chiuso o più aperto) di utilizzo del know how. Dalla bidimensionalità del modello emergono **quattro strategie cognitive** tipiche esemplificate nella Fig. 7 con figure classiche della tradizione tecnico/scientifica.

- Il **superspecialista chiuso** opera tipicamente puntando all'eccellenza nel ristretto ambito della sua materia o funzione e facendosi cercare (e spesso "pregare") dagli altri che hanno bisogno di lui e delle sue specialità.
- Lo **specialista versatile**, opera invece trasferendo in altre materie (vicine o distanti) i modelli di successo utilizzati in una disciplina che gli consentono di ottenere anche lì buoni risultati.
- I **team leader** operano partendo da una propria singola competenza ma sono capaci di integrare diversi specialisti (spesso in conflitto tra loro) poiché sanno "ascoltarli" e sanno ricondurli all'obiettivo comune del progetto o dell'impresa.

- Gli **innovatori**, utilizzano elevate capacità multidisciplinari e di leadership per cambiare paradigma tecnico o scientifico e aprire strade nuove e nuove soluzioni o settori.

Non è difficile ritrovare un diverso mix di nucleo e alone in questi ideal tipi professionali; è anche possibile osservare come essi si posizionino progressivamente lungo l'asse del teamworking nella matrice di progettazione dei ruoli della Figura 3, in virtù del livello progressivo di interazione cognitiva che essi presuppongono.

Nella Fig. 8 le diverse strategie cognitive sono usate per descrivere figure professionali diverse esemplificate per 3 tipologie di ruoli aziendali tradizionalmente suddivisi, nella letteratura, in: manager, professional, tecnici operativi. Nella figura sono ipotizzati per tutte queste figure due principali percorsi di carriera: la carriera basata prima sull'allargamento delle competenze disciplinari e poi sul salto nella managerialità innovativa (percorso per l'alto), la carriera basata prima sullo sviluppo gestionale come team leader e poi sulla crescita disciplinare (percorso per il basso).

La Fig. 8 propone in sostanza una mappa possibile o ideale dei percorsi di sviluppo professionale lungo le due strade maestre, che corrispondono a due crescite diverse: sull'asse delle discipline tecnico-scientifiche, o sull'asse dell'apertura ad altri contesti e a responsabilità di gestione. I due percorsi e le due dimensioni della mappa, adeguatamente collegati ed intercomunicanti, potrebbero costituire l'ossatura di nuovi sistemi di sviluppo professionale. L'integrazione tra i percorsi è tanto più interessante se si osserva la realtà gestionale delle carriere e come oggi esse sono istituzionalizzate. Infatti gli elementi di scarto tra carriera tecnica e carriera manageriale e tra responsabilità tecnica e responsabilità gestionali presentano oggi vari elementi di criticità. Nel Quadro 1 alcuni di essi sono riportati al vissuto aziendale di professional e manager.

5 CONCLUSIONI: GESTIRE LA DESTANDARDIZZAZIONE DEI RUOLI

In sintesi, il quadro tratteggiato evidenzia un forte impatto dei nuovi paradigmi organizzativi nel mondo tecnico e professionale. Da un lato essi aumentano il numero e la dimensione delle risorse tecnico-professionali, ma dall'altro richiedono performance sempre più elevate, a costi calanti e in ambienti innovativi, turbolenti e con nuovi rapporti di potere. Più specificamente le modalità di esercizio del ruolo/professione vengono profondamente modificate sia per quanto riguarda le responsabilità, il potere e i contenuti tecnici, sia soprattutto per la dimensione interdisciplinare e di lavoro in team che è necessaria.

La nostra tesi è che la dimensione del team non sia solo estrinseca, o un semplice modo di operare, ma tocchi anche intrinsecamente le strategie conoscitive, diagnostiche e operative con cui si applica il sapere professionale nei contesti organizzativi. Il cambiamento delle strategie cognitive modifica molto profondamente i sistemi professionali e funziona come moltiplicatore delle competenze caratteristiche richieste dalle imprese.

Un altro moltiplicatore, oltre al team, è costituito anche dagli ambienti societari e istituzionali, che definiscono strutture profondamente diverse sul piano delle regole generali. La Fig. 9 ipotizza quattro ambienti societari molto diversi, che contribuiscono ad aumentare la differenziazione dei ruoli e i mix professionali.

In breve l'effetto generale dell'innovazione sui ruoli professionali è descrivibile come effetto di **destandardizzazione dei ruoli professionali** nel post-fordismo; ciò rende difficile sia l'individuazione delle competenze o capacità necessarie in un certo ambiente di lavoro, sia l'incontro-domanda/offerta sul mercato del lavoro, sia la gestione delle persone dentro l'impresa.

In questo contesto, di difficoltà che sperimentano i vari attori a capirsi sui contenuti, sui ruoli e sui percorsi professionali, ci è sembrato utile superare la descrizione agiografica della forza del cambiamento, per proporre strumenti di gestione semplici, facilmente comprensibili, ma adeguati all'ampiezza delle novità.

Il modello nucleo-alone e il modello disciplina-ambiente ci sembrano un primo passo in questa direzione, perché cercano di superare le elencazioni delle tecniche, i repertori dei mansionari contrattuali e le tipologie socio-tecniche, per proporre categorie cognitive sintetiche e universalmente comprensibili che hanno tuttavia un elevato valore operativo e gestionale poiché consentono di comprendere la natura dell'innovazione e focalizzano le esigenze gestionale dell'azienda.

QUADRO 1. UN DIFFICILE DILEMMA: Proseguire la carriera tecnica o diventare un manager

Abbiamo recentemente partecipato a discussioni tra manager di linea e responsabili di funzioni tecniche sulla difficile combinazione tra leadership tecnica e leadership gestionale. Classicamente questo dilemma viene risolto, almeno nella vulgata aziendale, a favore della dimensione manageriale che tende a crescere nei ruoli col crescere delle responsabilità. A tutti è nota la difficoltà delle persone, e sono numerose, che provengono da esperienze di tipo tecnico nell'accettare questa superiorità. Abbiamo tentato di superare questa semplificazione proponendo alla discussione non il dilemma se essere specialista o manager, ma un possibile abbinamento di specialismo e managerialità.

Le testimonianze e le storie di vita che abbiamo raccolto tra i partecipanti convergono sulla significatività della dimensione manageriale quando entrano in gioco i risultati finali (in termini di costi, ricavi, tempi). Tuttavia questo non significa che la "professione tecnica" nelle aziende sia ritenuta superata, anzi molti ne sottolineano la attualità, la rilevanza e, allo stesso tempo, la condizione di incertezza.

Ecco alcuni elementi di come questo conflitto è vissuto.

- a) I ruoli ad elevato contenuto tecnico si sentono sfidati dalla pressione sui tempi e sui costi che li spinge ad elaborare nuove soluzioni, con nuovi contenuti tecnici e con nuove soluzioni organizzative basate sui team ed il lavoro di gruppo; in questi casi la pressione aziendale sui risultati fa emergere la centralità e l'indispensabilità dei saperi tecnici. Contemporaneamente si sperimenta la necessità di gestione ed integrazione delle persone per ottenere i risultati attesi. Questo porta i ruoli tecnici a chiedersi se e come sviluppare/esercitare la leadership tecnica e quella gestionale. Inoltre, la stessa pressione che genera l'effetto virtuoso prima segnalato, innesta un circolo vizioso in quanto il tempo è saturato dalla "produzione" e non ne rimane per attività di apprendimento dalle esperienze.
- b) La percezione di questo conflitto tra tecnico e gestore, tra orizzonte temporale a breve e orizzonte a lungo accresce il timore che gli ambienti tecnici finiscono per subire sia una perdita di valore aziendale che un impoverimento del patrimonio conoscitivo; ciò è aggravato dal sospetto di una possibile espulsione di molti tecnici, a fronte della pervasività delle politiche di cost saving e di outsourcing.
- c) Tale percezione sembra confermata dall'impoverimento delle figure di basso spessore tecnico dovuto all'innovazione tecnologica e ai processi di automazione. Molti infatti hanno visto crescere l'attività di controllo e di reportistica che sono considerate a basso contenuto professionale a discapito di manualità ed abilità operative. In questi casi anche i responsabili vivono l'impoverimento tecnico delle risorse che gestiscono come un proprio declassamento: "fare carta invece che fare prodotto".
- d) Si vive come precario il patto tra azienda e tecnici: infatti la prima ha ogni libertà di movimento (ricorre all'interno o va fuori, riconosce il valore tecnico o privilegia i gestori, favorisce la capitalizzazione delle esperienze o riduce gli investimenti in know how, etc). I ruoli professionali invece, pur rendendosi conto che possono avere qualche chance se hanno visibilità sul mercato esterno, non hanno ancora elaborato nuove strategie di interazione. Per far carriera in questa incertezza il percorso manageriale appare, anche con molti rimpianti, l'unica opportunità di sviluppo interno.

2 SVILUPPI PROFESSIONALI EMERGENTI: Il caso del senior professional

- In un grande gruppo industriale italiano è stato istituito uno specifico ruolo di "senior professional" che è attribuito a risorse di elevata competenza tecnica e inserite in un percorso di carriera di tipo non manageriale.

L'esperienza, in corso da circa un quinquennio, interessa un numero molto limitato di tecnici di alto livello che operano in aree ad "alta intensità tecnologica" e nelle quali il know how professionale costituisce un fattore critico di successo del business.

- I criteri di individuazione delle persone, adatte a ricoprire questo ruolo, sono centrati sul dominio di un sapere specialistico, utilizzato in un processo chiave, e sul suo riconoscimento da parte di una comunità professionale allargata, cioè sia interna che esterna all'azienda.

L'individuazione del "senior" è curata da un panel di Responsabili delle Funzioni Tecniche sulla base delle prestazioni/soluzioni realizzate e della rilevanza aziendale delle tecnologie di riferimento. Le figure, selezionate tra gli esperti e gli specialisti di specifiche discipline, sono poste di fronte all'alternativa di optare fra la carriera manageriale o il percorso professionale.

L'attività del "senior" consiste in:

- elaborazione di nuove soluzioni tecniche, tempestive, efficaci e ad elevato impatto sulla redditività (sia come ricavi che come costi) a fronte di problemi rilevanti tecnicamente non affrontabili con le modalità in uso. Il senior professional, che è collocato in unità specialistica, viene incaricato ad hoc dai vertici aziendali e può avvalersi di altri specialisti nella messa a punto e realizzazione delle soluzioni;
- costante presidio del know how distintivo, in quanto strategico sia per l'Azienda sia per la comunità professionale estesa
- sviluppo di specialisti ed esperti della propria unità anche con forme di tutoring.

L'esercizio del ruolo prevede:

- ampia autonomia propositiva, elevato grado di discrezionalità, scarso potere formale (il senior professional è gestito da un capo gerarchico);
- capacità di influenzare i risultati finali per la qualità tecnica e l'efficacia/efficienza della soluzione

Il riconoscimento del professional prevede:

- premi per le realizzazioni tecniche, scientifiche ed applicative, che integrano anche in modo consistente lo stipendio relativo alla fascia di inquadramento. Queste figure, classificate come quadri, percepiscono compensi (tra fisso e variabile) superiori a quelli dei dirigenti da cui formalmente dipendono;
- azioni concertate con l'Azienda. finalizzate a sviluppare know how e a rinforzare la visibilità esterna dei senior. Sono previsti annualmente esperienze di studio e la partecipazione ad iniziative promosse da network internazionali di professional che è anche una vetrina di mercato. I membri del network infatti sono spesso chiamati a fornire consulenza ad altre imprese, naturalmente con il placet dell'Azienda di appartenenza.

3 ESEMPIO DI USO DEL MODELLO NUCLEO-ALONE PER DESCRIVERE IL RUOLO PROFESSIONALE E RILEVARE I GAP:

La figura di tecnologo di industrializzazione prodotto/processo

Ruolo atteso

Responsabilità:

- garantire l'industrializzazione del prodotto tenendo conto della tecnologia produttiva (processi e attrezzature) e dei criteri di normalizzazione del progetto, assicurando continuità tra progettazione e produzione.
- assicurare lo sviluppo della standardizzazione di prodotto e di processo per ridurre tempi e costi di messa in produzione.
- garantire l'analisi di possibili investimenti tecnologici finalizzati al miglioramento.
- assicurare, con altre funzioni, l'ottimale sviluppo di politiche di "make or buy" e l'integrazione nel processo produttivo sia dei fornitori di parti o materie prime sia dei fornitori di tecnologie.

Processo di lavoro:

La figura interviene:

- sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto con un contributo nella fase di industrializzazione e passaggio in produzione molto rilevante ai fini dei tempi di consegna, dei costi produttivi, della qualità finale
- nel processo di produzione, con un contributo alla diffusione e messa a punto dei metodi e delle tecnologie di produzione: rilevante può essere il contributo all'innovazione dei processi o dei processi/prodotti

Competenze e conoscenze

Nucleo tecnico :

- generali sulle tecnologie di produzione e di prodotto tipiche del settore elettronico
- specifiche su attrezzature, sistemi e macchine della famiglia di prodotto.
- specifiche su metodi di industrializzazione delle famiglie di prodotto.

Alone gestionale:

- trasformare il progetto "logico" in progetto producibile
- saper trovare soluzioni ottimali per tempi, costi e qualità relative ai cicli di produzione,
- saper usare strumenti di supporto e di simulazione
- assegnare obiettivi e coordinarsi con i tecnologi di produzione

Alone relazionale:

- fare adottare e/o sviluppare nuove tecnologie logistiche e di produzione
- fare co-progettazione delle nuove tecnologie e dei sistemi logistici
- fare team di progetto con le altre funzioni aziendali

I GAP DI PROFESSIONALITÀ

La forte evoluzione del processo di Sviluppo Prodotto e dei modelli produttivi (dal ciclo logistico, al lay – out di fabbrica, all'automazione individuale, etc.) ha prodotto un'ampia dilatazione del ruolo in direzione sia della conoscenza di nuove tecnologie (*nucleo*) e metodi produttivi specifici (*alone gestionale*), sia dell'integrazione con ruoli e problematiche a monte di concezione di prodotto e progettazione e a valle di fabbricazione, vendita, installazione (*nucleo tecnico e alone relazionale*).

4 ESEMPIO DI USO DEL MODELLO NUCLEO-ALONE NELL'INNOVAZIONE DI RUOLO: La figura del capo-redattore nei servizi editoriali

Nucleo tecnico tradizionale

- capacità di ricercare e organizzare le informazioni
- capacità di scrivere
- conoscenza dell'area di specializzazione

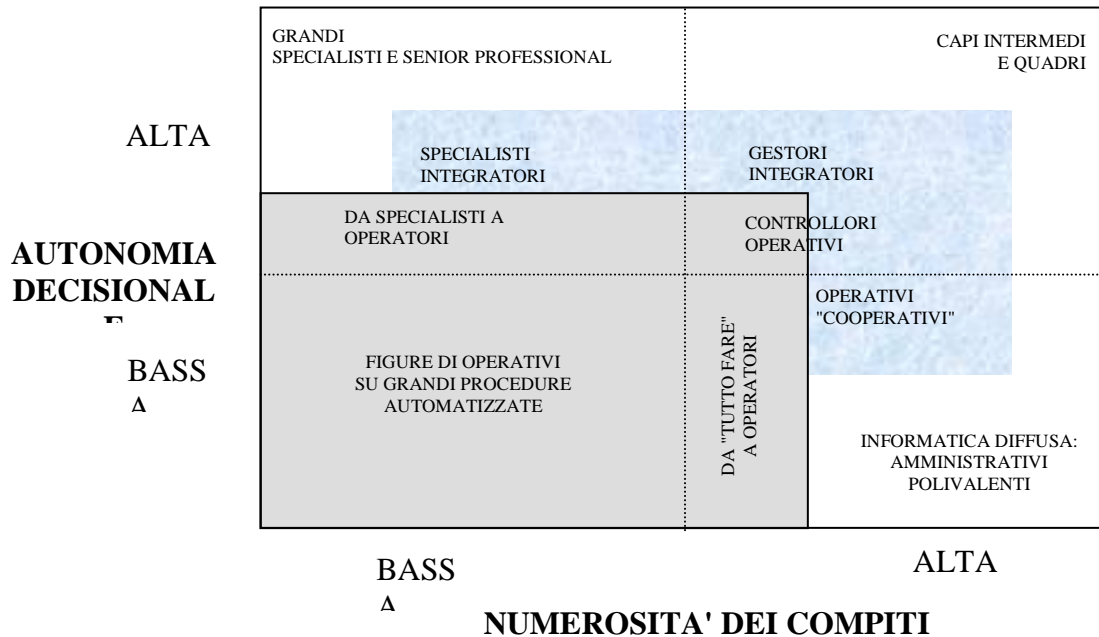
IMPATTI DELL'INNOVAZIONE



| | |
|----------------------------------|---|
| NOVITÀ DEL NUCLEO | <p>Nucleo tecnico innovativo</p> <ul style="list-style-type: none"> •conoscenza e capacità di utilizzo dei principali pacchetti applicativi, di internet •conoscenza e capacità di utilizzo dei programmi di videoimpaginazione •capacità di ideazione di nuovi progetti editoriali |
| NUOVI | <p>Alone gestionale</p> <ul style="list-style-type: none"> •definire le linee e gli obiettivi dei progetti,definire i tempi di realizzazione, assegnare i compiti e programmare le attività <li style="padding-left: 40px;">•budgeting e valutazione costi •coordinare e controllare lo sviluppo del progetto <li style="padding-left: 40px;">•gestione del gruppo |
| ALONI | <p>Alone di relazione</p> <ul style="list-style-type: none"> •orientamento al cliente •conoscenza del mercato e del web •ideazione di nuovi progetti coniugando conoscenza del mercato, del web e della clientela •negoziiazione (interna e esterna) |

Fonte: Ricerca Tepracom, Fondazione P.Severo, Milano 2000

Fig. 1 - IMPATTI DELL'INNOVAZIONE SUI RUOLI PROFESSIONALI: INNOVAZIONE “RICCA” E INNOVAZIONE “POVERA” DI CONOSCENZE



AREA DELL'AUTOMAZIONE E DELL'INNOVAZIONE POVERA: FENOMENI DI "CONTRAZIONE" PROFESSIONALE E RIDUZIONE DEL KNOW HOW

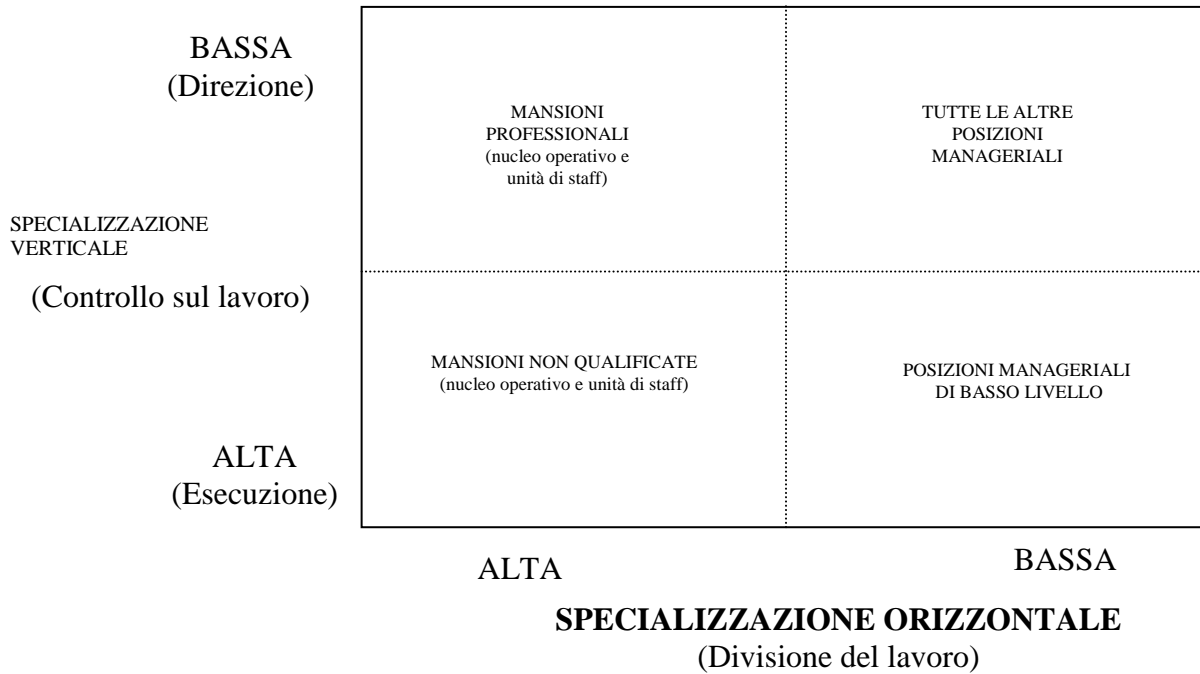


AREA DEL LAVORO DI GRUPPO (STRUTTURATO E CONTINUATIVO) E DELL'INNOVAZIONE RICCA: FENOMENI DI "ARRICCHIMENTO" E SVILUPPO PROFESSIONALE

N.B. La matrice usata nella Figura 1 è la stessa di Mintzberg, 1973 (vedi Figura 1°) ma i due assi sono designati con un linguaggio più moderno:

- Autonomia decisionale, è il nome oggi più corrente per la “specializzazione verticale” di Mintzberg (o anche potere di controllo)
- Numerosità dei compiti, è il nome corrente per la “specializzazione orizzontale” o divisione del lavoro, ovviamente i valori alto/basso sono invertiti rispetto alla Figura 1°.

Fig. 1a – MATRICE DI MINTZBERG PER LA PROGETTAZIONE DELLE POSIZIONI INDIVIDUALI (Fonte MINTZBERG 1973)



Specializzazione orizzontale

“Rappresenta la forma prevalente di divisione del lavoro e costituisce una componente intrinseca di ogni attività organizzata”. Si ha alta specializzazione quando la divisione dei compiti è molto elevata, ripetitiva e standardizzata (es. catena di montaggio) e quindi la numerosità dei compiti è bassa.

Specializzazione verticale

“Separa l’esecuzione dalla direzione del lavoro”: si ha alta specializzazione quando il controllo sul proprio lavoro è limitata a compiti esecutivi (poco potere), viceversa si ha bassa specializzazione quando bisogna decidere tante cose e si hanno compiti direttivi (alto potere).

Fig. 2 - ARCHETIPI DI TEAM, OBIETTIVI E STRATEGIE COGNITIVE

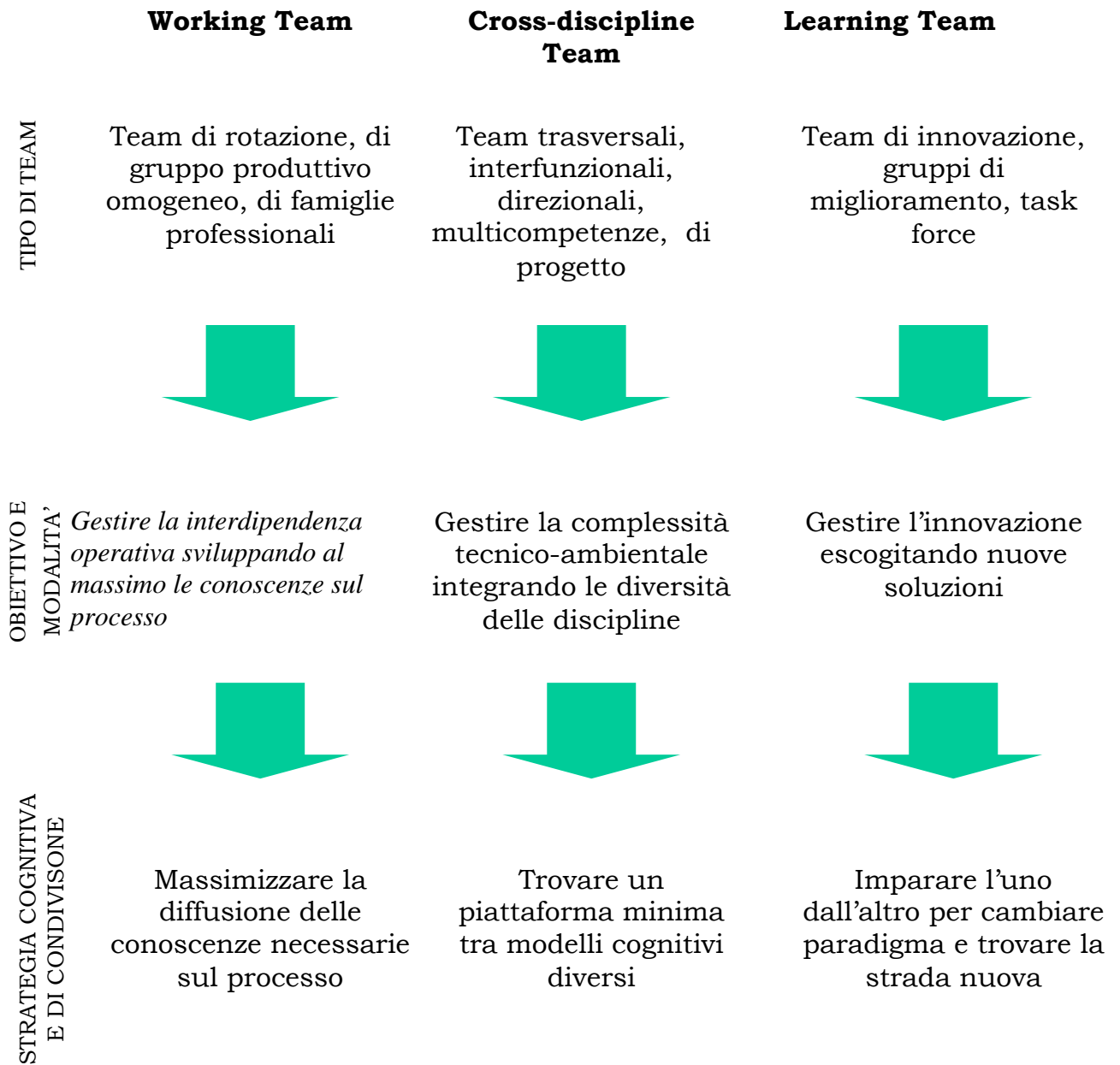
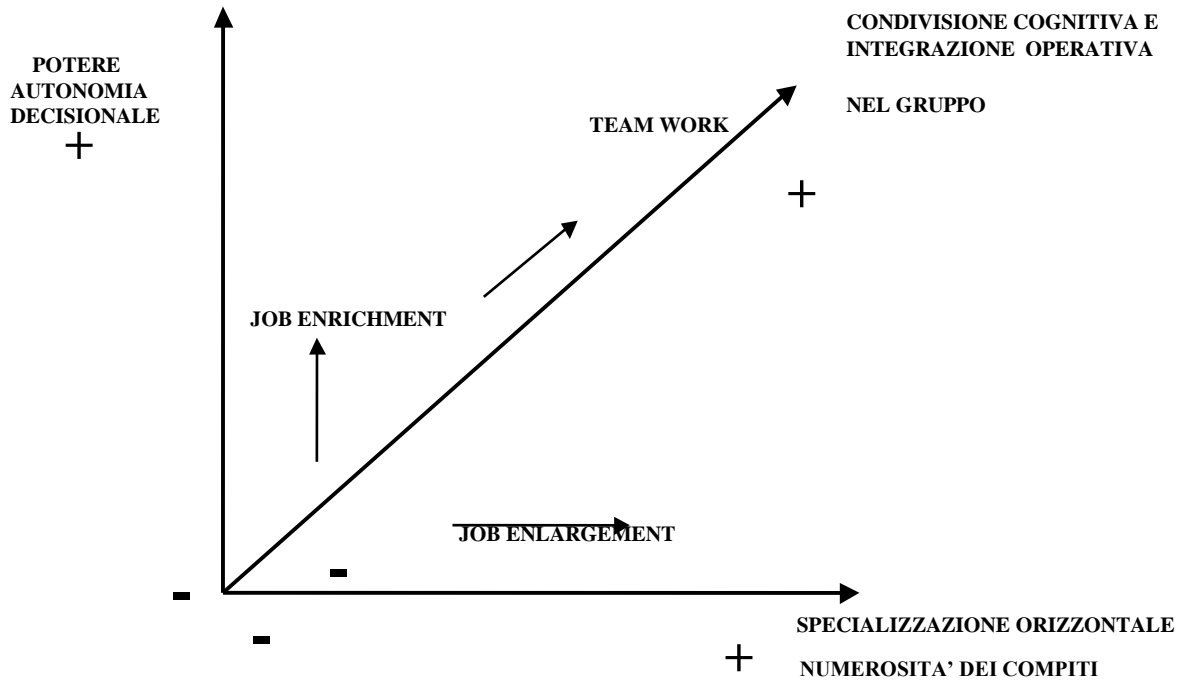


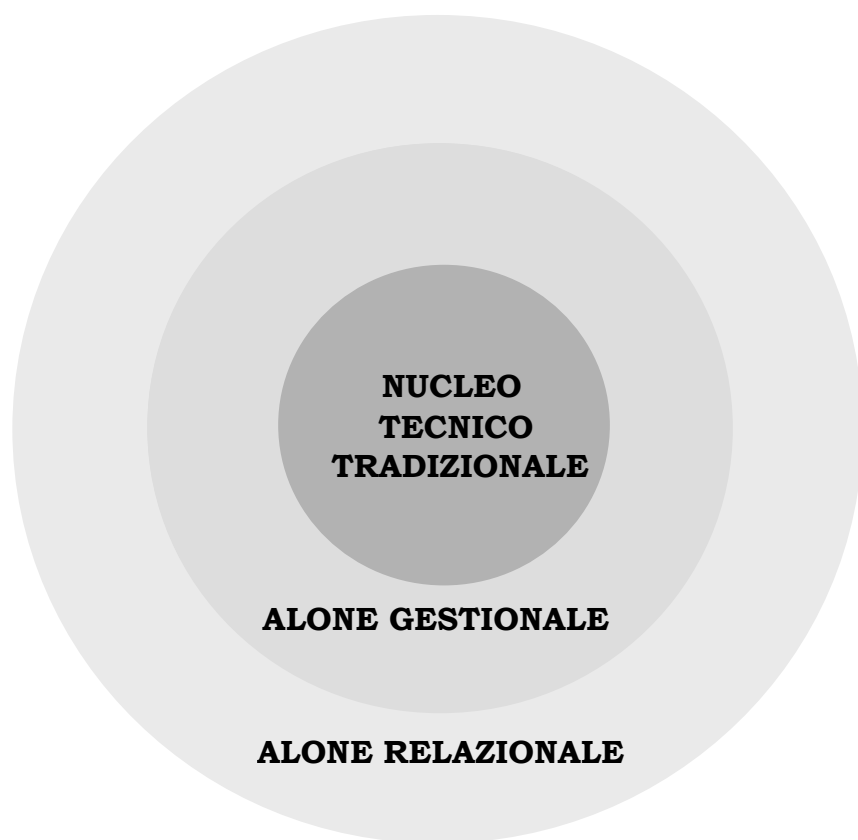
Fig. 3 - LE 3 VARIABILI DEL WORK DESIGN: COMPITI, POTERE, CONOSCENZE CONDIVISE NEL TEAM



NOTE:

- Le due dimensioni dell'autonomia e della specializzazione sono quelle proposte da Mintzberg per la progettazione delle posizioni individuali (Vedi Figura 1a)
- La terza dimensione della condivisione delle conoscenze nel team è aggiunta da noi ed è necessaria per interpretare i nuovi modelli

**Fig. 4 - UN MODELLO DI LETTURA DELLE PROFESSIONALITA':
IL NUCLEO-ALONE**



**NUCLEO:
TECNICALITÀ**

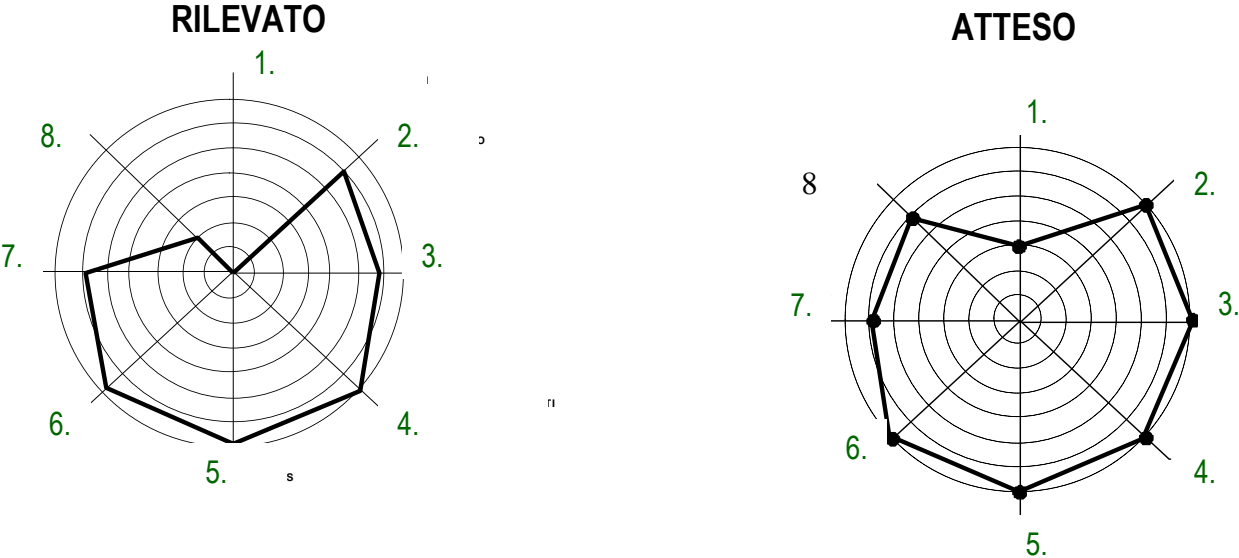
**ALONE INTERNO:
ASPETTI
GESTIONALI**

**ALONE ESTERNO:
ASPETTI
RELAZIONALI**

Fig. 5 - NUCELO ALONE: ESEMPIO DI DISCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI PROFESSIONALITA' IN AMBIENTE ICT

| | |
|--|--|
| <p>ALONE DI INTERSCAMBIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTAMENTO AL CLIENTE • NEGOZIAZIONE DI SERVIZI • CONOSCENZE MERCATO • CONOSCENZE DELL'INDUSTRY • ANALISI DEI PROCESSI DI BUSINESS | <p>CONOSCENZE /CAPACITÀ</p> <p>RELATIVE AGLI ASPETTI DI ASCOLTO, DI ANALISI DIAGNOSI E DI INTERPRETAZIONE DEL FABBISOGNO DEL CLIENTE</p> |
| <p>ALONE GESTIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIANIFICAZIONE • GESTIONE PROGETTI • GESTIONE GRUPPI • SYSTEM E NETWORK MANAGEMENT • QUALITÀ | <p>RELATIVE AGLI ASPETTI DI GOVERNO DELLE REALIZZAZIONI SIA IN LOGICA "MAKE" CHE IN LOGICA "BUY"</p> |
| <p>NUCLEO TECNICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARCHITETTURE TECNOLOGICHE • SVILUPPO SISTEMI • INFRASTRUTTURE HW E SW • SICUREZZA • SERVIZI INFRASTRUTTURALI • METODOLOGIE DI SVILUPPO • METODOLOGIE DI ESERCIZIO | <p>È INTERESSATO DA INNESTI NEL NUCLEO INFORMATICO DI CONTRIBUTI PROVENIENTI DA DISCIPLINE DELLA COMUNICAZIONE</p> |

Fig. 6- LA RILEVAZIONE DEI GAP DI PROFESSIONALITA' TRA ATTESO E RILEVATO



LEGENDA (esempi)

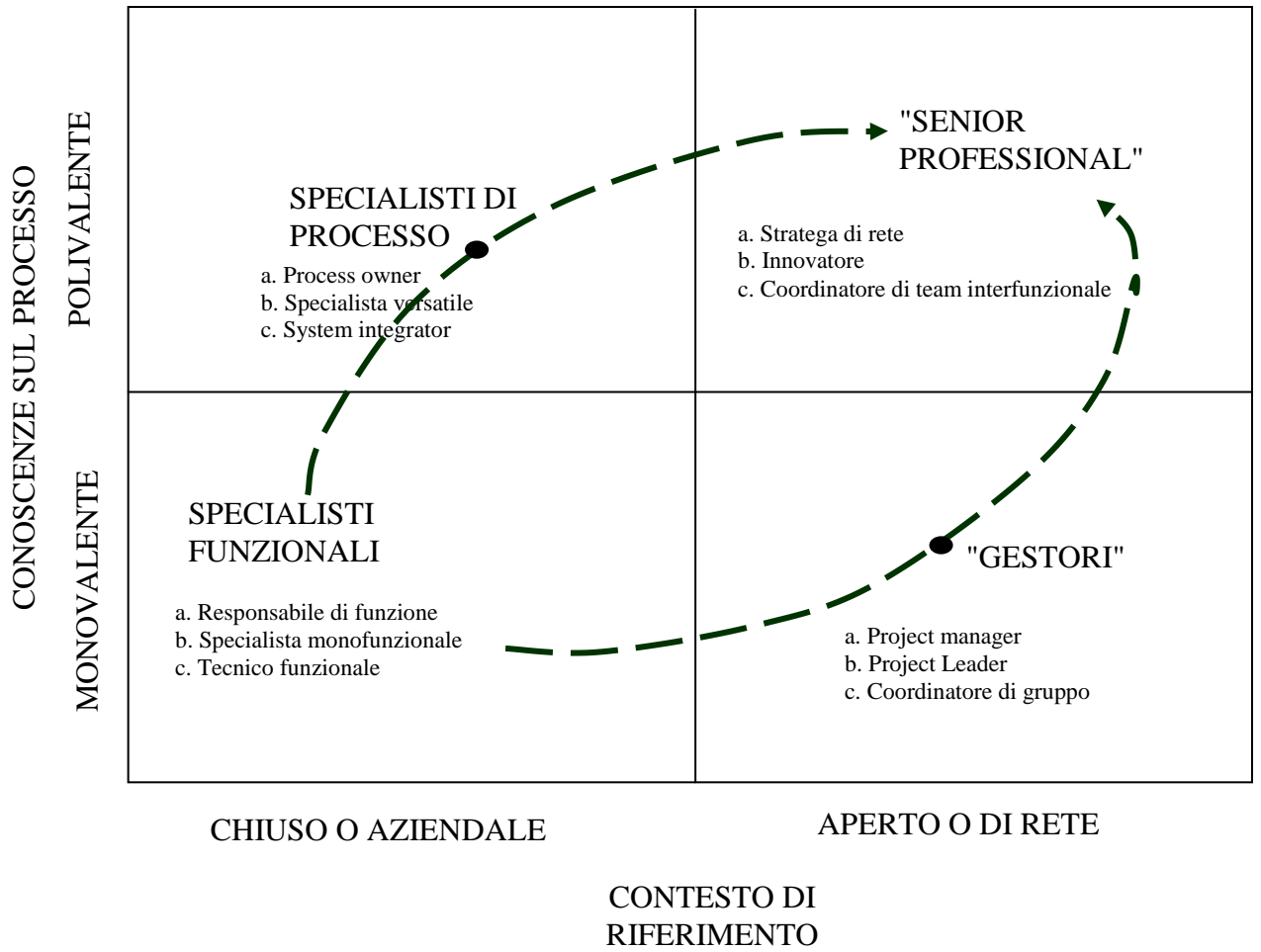
- 1. Conoscenza cliente
- 2. Conoscenza mercato
- 3. Pianificazione
- 4. Capacità di lavoro in team/leadership
- 5. Architettura
- 6. Sviluppo
- 7. Infrastruttura
- 8. Metodologia

Fig. 7 - LETTURA DEI TIPI PROFESSIONALI: IL MODELLO DISCIPLINA/AMBIENTE E 4 STRATEGIE COGNITIVE

| | | |
|---|--|--|
| CONTENUTI DEL KNOW HOW POLIVALENTI/RICCHI (CONOSCENZE DI MOLTE DISCIPLINE) MONOVALENTI/POVERI (CONOSCENZA DI UNA DISCIPLINA) | SPECIALISTA VERSATILE (ARCHIMEDE) | INNOVATORI (GALILEO TAYLOR) |
| | SUPERSPECIALISTA "CHIUSO" (MAIORANA) | TEAM LEADER SCIENTIFICI (FERMI VON BRAUN MODIGLIANI) |
| | SINGOLO (CONTESTO CHIUSO) | GRUPPO (CONTESTO APERTO) |
| CONTESTO DI SVILUPPO DELLE CONOSCENZE (TRASFERIBILITÀ E RELAZIONE) | | |

Fig. 8 –

MAPPA IDEALE DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE



- Gli esempi sono tratti da:
- A. Ruoli manageriali
 - B. Professional tipici
 - C. Ruoli tecnico/operativi

Fig. 9 - SVILUPPO PROFESSIONALE E TIPO DI AMBIENTI

| AMBIENTI | CARATTERISTICHE DELLO SVILUPPO | FORZA | DEBOLEZZA |
|---|--|---|---|
| <i>PARTNERSHIP</i> (es. Società di Consulenza) | <ul style="list-style-type: none"> • CENTRATO SULLA PROFESSIONALITÀ • SPECIALIZZATO PER CLIENTE/MERCATO • PARTECIPAZIONE ALL'IMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> • CONTROLLO SU BASE PROFESSIONALE • CARRIERE CHIARE • INCENTIVI FORTI | <ul style="list-style-type: none"> • DIFFICILI GESTIONE DEI CONFLITTI • PARTNERSHIP CHIUSA |
| <i>SENIOR STAFF</i> (es. ReS Tradizionale) | <ul style="list-style-type: none"> • CONOSCENZE SPECIALISTICHE • AUTONOMIA PROFESSIONALE • CENTRALIZZAZIONE DELLA GESTIONE | <ul style="list-style-type: none"> • GERARCHIA • UN RUOLO GESTIONALE E MOLTI RUOLI TECNICI | <ul style="list-style-type: none"> • INTERVENTI GERARCHICI ANCHE IN AREE PROFESSIONALI |
| <i>DUPLICE GERARCHIA</i> (es. Ospedale) | <ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILI GESTIONALI • RESPONSABILI TECNICI | <ul style="list-style-type: none"> • DECISIONI PER CONSENSO | <ul style="list-style-type: none"> • PROCESSO DECISIONALE LENTO |
| <i>COMUNITA' PROFESSIONALE</i> (es. ReS Innovative, Piattaforme e Reti) | <ul style="list-style-type: none"> • CONOSCENZE DIFFUSE • SISTEMI DI CONDIVISIONE E DI TUTORSHIP • RESPONSABILITA' DISTRIBUITA A MATRICE TRA LEADER DI PRGETTO E LEADER TECNOLOGICI | <ul style="list-style-type: none"> • DISPONIBILITA' ALL'INNOVAZIONE • FLESSIBILITA' • AGGIORNAMENTO CONTINUO | <ul style="list-style-type: none"> • CONFLITTI LATENTI NELLA RETE E NELLA MATRICE • COSTI ELEVATI DELL'INTERGAZIONE |

BIBLIOGRAFIA

Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino.

Butera F. (1998), Dalla sociologia delle professioni all'analisi dei gruppi professionali. Conversazioni con Federico Butera e Gian Paolo Prandstaller, *Sociologia del lavoro*, n.70-71.

Camuffo A. (2000), Il valore delle competenze, *Sviluppo e organizzazione*, n. 178, 2000.

Cully M., Woodland S., O'Reilly A., Dix G. (1999), *Britain at work: as Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge, London-New York.

EWON, The European Work Organisation Network (2001), *Challenge of the Work Organisation Development in the Knowledge-Based Economy*, Paper by Tuomo Alasoini.

Gorz A.(1988), *Metamorfosi del lavoro*, (trad. it.) Bollati Boringhieri.

Militello G.(2000), La difficile rappresentanza dei lavoratori della conoscenza: il caso delle libere professioni. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 1, 2000.

Mintzberg H. (1973), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, (trad. it.) Il Mulino.

Pero L., Campagna L. (2000), Il management della conoscenza organizzativa, *Sviluppo e organizzazione*, n. 180, 2000.

Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro* (trad. it.) Baldini e Castoldi.

Toffler A. (1987), *La terza ondata* (trad. it.) Sperling & Kupfer.