

Le competenze nelle relazioni di lavoro

Danilo Viviani
Coreconsulting

Abstrat

La struttura della nostra economia è tuttora basata su modelli di impresa con sistemi occupazionali spesso incapaci di una piena valorizzazione delle competenze del lavoro. Una criticità che rischia di aggravarsi con la trasformazione digitale. Con essa il lavoro diventa sempre più mutevole, astratto e sociale, imponendo nuovi criteri di valutazione e impiego delle competenze di chi lavora. Assumeranno maggiore importanza le competenze strutturali, quelle richieste da ogni mestiere. Il loro valore prefigurerà il potenziale di "occupabilità" individuale. Ogni lavoratore dovrà avere autoconsapevolezza ed essere responsabile dello sviluppo delle sue competenze. Il sindacato potrà rafforzare il proprio ruolo assumendosi il compito di rappresentare e valorizzare collettivamente le competenze strutturali nelle relazioni di lavoro.

Mercato del lavoro: fattori condizionanti e scarsa valorizzazione delle competenze

Permangono diversi fattori macro-economici che condizionano il mercato del lavoro in Italia, tra i quali la burocrazia dell'apparato pubblico, la ridotta quantità di investimenti pubblici e privati, le arretratezze infrastrutturali entro cui operano le nostre imprese, la regolamentazione legislativa, che negli anni recenti ha però favorito maggiore flessibilità e l'elevato cuneo fiscale, che appesantisce il costo del lavoro, riducendo l'attrattività generale dell'offerta.

Il livello competitivo del nostro sistema economico risente anche di una cronica incapacità di valorizzazione delle competenze del lavoro. Diverse analisi rilevano le difficoltà del nostro sistema educativo superiore e universitario a raccordarsi per numero e qualità alle esigenze produttive, ma l'elevata emigrazione intellettuale pone un dubbio sull'efficacia delle imprese ad individuare ed impiegare le migliori competenze del lavoro. Un fenomeno che, dal nostro punto di vista, ha a che fare con la struttura stessa della nostra economia e delle nostre imprese, che influenza anche la cultura imprenditoriale e manageriale che le guida.

Abbiamo pochi i campioni nazionali con adeguate capacità di innovazione, in grado di offrire possibilità di impiego a tutti i livelli, con modelli di gestione delle persone – valutazione, *recruiting*, *induction*, sviluppo, specializzazione e carriera – sugli standard internazionali.

La forte manifattura, che ci contraddistingue come paese esportatore, basa il suo vantaggio competitivo su un mix di elevata produttività individuale e passione per la qualità del prodotto, ma è costituita da piccole e medie imprese con limitate capacità di investimento. E' caratterizzata da un'organizzazione aziendale basata su processi produttivi a bassa intensità di capitale, che richiedono ai lavoratori capacità di esecuzione di mansioni specifiche del contesto, a volte a scarso contenuto professionale e comunque centrate su specializzazioni più che su competenze adattive.

Il terziario si contraddistingue per alcune eccellenze ai vertici della competitività internazionale come il *design*, un'area che offre un forte dinamismo della domanda, che richiede competenze creative, innovazione professionale, adattamento e anticipazione degli sviluppi dei metodi, degli strumenti e delle tecnologie. Ma la gran parte del settore terziario

opera in regime di concorrenza protetta, è fermo alla produttività di inizio millennio e offre da una parte impieghi burocratizzati e dall'altra posizioni precarie, scarsamente remunerate a basso contenuto professionale.

Con una tale organizzazione economica, a parte rare eccezioni, la domanda punta a impieghi specialistici, con competenze centrate su conoscenze consolidate, il più vicine a quelle richieste dal posto di lavoro. Un orientamento che spesso non si configura come la richiesta di un ruolo professionale, organizzato su un sistema di competenze articolato e adattivo, ma su funzioni esecutive, anche di tipo intellettuale, gestionale oltre che operativo, ma comunque idiosincratiche ai processi dell'organizzazione.

In tali condizioni, al netto di interventi strutturali di natura macro-economica, è difficile prevedere una miglioamento della dinamica domanda-offerta, capace di creare nuova occupazione a più elevato contenuto professionale. La maggior parte delle imprese non trova preparazioni scolastiche adatte, "pronte all'uso", i flussi di trasferimento interaziendali sono limitati, perché le competenze necessarie allo svolgimento di mansioni specialistiche della piccola media impresa manifatturiera e quelle burocratizzate del terziario sono difficilmente rispendibili in contesti aziendali diversi da quelli in cui sono state acquisite. Le nuove professioni dell'era digitale sono oggetto di disputa tra le poche imprese del *desing* e dell'innovazione tecnologica, senza che diventino un propellente per l'intero tessuto imprenditoriale.

Il risultato è un mercato del lavoro che soffre di grandi criticità, come il *mismatch* tra domanda e offerta, la difficoltà di accesso al lavoro dei giovani, il quasi totale blocco dei flussi ri-occupazionali, la polarizzazione tra professioni forti e deboli con conseguenze generali di bassa intensità di occupazione, elevata disoccupazione, instabilità dei rapporti di lavoro e bassa remunerazione oraria.

Nuova economia digitale e trasformazione del lavoro

In questo quadro l'impatto dell'economia digitale accelera la radicale trasformazione del lavoro già in atto, richiedendo alle imprese sia una nuova organizzazione del lavoro che nuovi criteri di valutazione, interpretazione e impiego delle competenze del lavoro.

Il tratto distintivo che caratterizza la digitalizzazione dell'economia è il rapido e continuo cambiamento in cui si trovano ad operare i soggetti economici. Le imprese per fronteggiare le continue sfide competitive cercano nuovi posizionamenti strategici, innovano prodotti e processi, sviluppano e adottano nuove tecnologie specifiche e digitali che determinano un alto impatto sul lavoro, sia in termini occupazionali che professionali.

Sono processi di cambiamento continuo che contraddistinguono tutti i fenomeni di trasformazione più significativi. Quando si parla di Industria 4.0, per connotare la quarta rivoluzione industriale che sta investendo la manifattura, si evocano aspetti strutturali quali l'interconnessione che consente il continuo scambio di informazioni tra oggetti della produzione e sistemi di produzione, la decentralizzazione che consente l'autonomia delle unità produttive ecc., ma non si sottolinea mai abbastanza il fatto che questi fattori sono dinamici, modificano di continuo l'organizzazione, i ruoli di chi lavora, a volte sussumendo lavoro negli impianti, altre richiedendo nuove competenze a chi li utilizza.

La continuità del cambiamento investe tutti i settori. Nel terziario si sono affermate imprese con strategie di piattaforma, che hanno penetrato anche i nostri mercati, come Amazon e AB&B, contraddistinte dalla capacità di mettere in connessione fornitori e clienti per la vendita e l'acquisto di servizi o prodotti di proprietà di terzi. Ma non appena acquisita la posizione di dominanza hanno progressivamente modificato il loro *business model*, diversificando i settori di servizio (dai libri al tutto), acquisendo direttamente *asset*

(supermercati, alberghi), arricchendo le funzionalità di incontro tra domanda e offerta (*profiling, advertising*), migliorando i sistemi pagamento e i servizi di consegna. Ne è derivato un ampliamento della platea dei lavoratori della logistica (dai *pony* ai *riders*), sono proliferate figure a doppio incarico (dal portiere al *receptionist*), sono sempre più richieste competenze di gestione del lavoro in connessione con gli algoritmi di gestione delle piattaforme.

Tutto a confermare la tendenza alla trasformazione del lavoro, un cambiamento continuo, molto più rapido e sistematico di un tempo, che costituisce il tratto distintivo di tutti i mestieri. Per un lavoro che muore ne nascono di nuovi, all'obsolescenza di alcune competenze si sovrappone l'interesse per altre, in un'interazione dinamica tra tecnologia, organizzazione e persone.

Il lavoro non solo è in continua trasformazione, ma assume un carattere sempre più simbolico, anche per le figure professionali meno sviluppate. Le attività fisiche, vengono progressivamente cedute alle tecnologie e ad esse si sostituiscono attività di interazione con le interfacce tecnologiche. In uno studio del World Economic Forum – Future of job, che riguarda 12 settori industriali, si stima che il rapporto tra le ore lavorate dalle persone rispetto alle tecnologie dal 2018 al 2022 passerà dal 71% verso 29% al 58% verso 42% con la conseguente cancellazione di 75 milioni di posti di lavoro e la creazione di 133 milioni di nuove occupazioni centrate sull'interazione uomo-tecnologia.

In questa interazione i lavoratori svolgeranno funzioni di comando e controllo (ed è il caso di operatori di processo che lavorano sia in produzioni continue che in manifattura), o saranno utenti in relazione dinamica con le interfacce tecnologiche, per assumere informazioni utili all'esecuzione di operazioni ancora a loro demandate (è il caso dei *riders* o dei magazzinieri di Amazon).

Un terzo aspetto che assume sempre più importanza nel lavoro è il suo carattere sociale. Tanto più il lavoro individuale, di tipo esecutivo, sia fisico che intellettuale, viene svolto dalla tecnologia tanto più il contenuto del lavoro si focalizza sui processi di coordinamento tra persone. Ci si coordina per gestire le interazioni con le interfacce tecnologiche, per correggere i settaggi dei sistemi, per pianificare le attività, per governare i tempi di esecuzione, per scambiare gli *output* prodotti, per valutare i risultati, per comunicare ad altre unità tempi e contenuti del lavoro, ecc..

Si assiste ad una estensione temporale delle attività sociali rispetto a quelle condotte individualmente. Ci si incontra con altri in modo informale o formalmente con riunioni di varia natura: *focus group* per individuare problemi, gruppi di miglioramento per ottimizzare le soluzioni, periodici incontri di coordinamento per allineare contenuti e tempistiche e tante altre attività sociali ad interazioni multiple, che riducono il tempo dedicato al lavoro singolarmente svolto.

Come diventare protagonisti dei cambiamenti, quali strumenti, individuali e collettivi, sono da acquisire per evitare che l'automazione produca nuova disoccupazione, per evitare che le professionalità necessarie non vengano riconosciute, individuate e valorizzate, per evitare che l'impiego dei giovani sia deprofessionalizzato, per riorientare dinamicamente, da un reparto all'altro, da un'impresa ad un'altra le possibilità di occupazione?

Per lo sviluppo di una nuova capacità d'impiego

In un mondo in cui non ci saranno posizioni di lavoro definite per sempre, dove tutti dovranno far ricorso alle loro intelligenze cognitive per interpretare il contesto simbolico in cui agire e far ricorso alle loro abilità sociali per ottenere il riconoscimento del ruolo svolto, i lavoratori dovranno essere dotati di un nucleo di competenze utilizzabili in ogni contesto, un insieme di

competenze trasversali, costitutive di ogni mestiere, che predicano il potenziale di impiego nel nuovo scenario del lavoro, mutevole, simbolico e sociale.

La composizione delle competenze di mestiere ha un carattere stratificato, si articola a tre livelli: in ogni mestiere si rintraccia un fondo comune di tipo motivazionale, un sistema di abilità e un dominio di conoscenze. Naturalmente per ogni individuo i livelli sono reciprocamente interconnessi, la motivazione influenza il sistema delle abilità, che a sua volta trova le sue modalità applicative nel dominio di conoscenza.

Il substrato motivazionale e quello delle abilità hanno un carattere trasversale ad ogni mestiere e ne costituiscono la struttura portante, perciò le definiamo competenze strutturali, mentre il sapere relativo al dominio delle conoscenze è di natura specialistica, varia da mestiere a mestiere

Le competenze strutturali sono ormai identificate e riconosciute sia da quell'area del sapere che viene definita *management science*, che fattualmente, come i fattori costitutivi dei profili di lavoro disegnati dalle imprese. In estrema sintesi il sistema motivazionale riguarda l'area del sé, che connota gli elementi valoriali associati al lavoro, le finalità, le attese e il grado di auto-consapevolezza del proprio contributo al lavoro. Il sistema delle abilità è organizzato in quattro aree: l'area cognitiva, che connota le capacità logico-deduttive, inferenziali e associative; l'area relazionale, che connota l'empatia e l'emotività; l'area gestionale, che connota visione, previsione e calcolo dei mezzi in rapporto ai fini, l'area esecutiva, che connota la capacità attuativa.

In che rapporto stanno con le specializzazioni richieste nel lavoro? La professionalità si configura come l'applicazione di un set di competenze strutturali in un dominio di conoscenza specifico. Per esempio l'esperto di prodotto esprime un grado di interesse, di passione per il prodotto in se stesso, per come è costituito, per le funzioni che svolge (area del sé) è in grado di collegarli funzionalmente (area cognitiva) e operativamente (area esecutiva), è in grado di definirne le prestazioni (area gestionale) e di presentarle ad un interlocutore (area relazionale), conoscendone i dettagli tecnici, le terminologie, i componenti di cui è costituito (sapere specialistico).

Il peso maggiore o minore delle aree qualifica la natura della professione, dal progettista (maggior rilievo dell'area cognitiva) al commerciale (maggior rilievo dell'area relazionale) al tecnico (maggior rilievo dell'area esecutiva), ecc..

Nell'ambito di un dominio di conoscenza le competenze strutturali fungono da modelli interpretativi e di azione che definiscono le metodologie e le tecniche della disciplina e hanno applicabilità in discipline diverse.

La componente più stabile della professione è costituita dalle competenze strutturali e la più caduca risiede nel sapere specifico. Le evidenze sono ormai numerose. Per esempio, spesso nel settore dell'informatica gli sviluppatori di software sono ricercati in base alle loro conoscenze dei linguaggi di programmazione, ma sono molto frequenti i casi in cui tali conoscenze diventano presto obsolete, a volte per la scelta aziendale di cambiare gli ambienti sistemistici, altre volte per l'affermazione di nuovi e più efficaci linguaggi di programmazione. In questi casi, in mancanza di un adeguato set di competenze strutturali, si assiste a fenomeni di progressiva marginalizzazione dei programmatori a mere funzioni manutentive degli sviluppi fatti, fino alla loro dismissione e con essi a quella dei programmatori stessi.

La dotazione delle competenze strutturali di ogni lavoratore è dunque un requisito per la sua occupazione. Esiste ancora una certa arretratezza nel dare per acquisito questo fatto, sia sul versante della domanda, che da quello dell'offerta. Le politiche dell'impiego dovrebbero invece essere centrate sul riconoscimento reciproco – domanda e offerta – del grado di possesso che ogni lavoratore ha delle competenze strutturali. Ed è solo il primo passo, infatti le competenze strutturali non sono una dotazione naturale degli individui, si apprendono

attraverso percorsi di sviluppo teorici e pratici, formativi ed esperienziali, ai quali si può dare corso con adeguati piani di crescita.

Il lavoratore deve sapere quali competenze costituiscono i suoi punti di forza, che sono la base della sua identità professionale, deve saper riconoscere i suoi punti di debolezza e trovare la motivazione per migliorarsi, una consapevolezza che è la base per costruirsi nuove opportunità di impiego. Che significa essere anche responsabili delle proprie competenze, del loro sviluppo, proporsi in una nuova funzione di lavoro, adattarsi ai cambiamenti di responsabilità e ruolo che innovazione tecnologica e organizzazione richiedono, prefigurarsi come in altri contesti di lavoro l'esperienza accumulata possa ritornare utile. In una parola il lavoratore deve assumersi la responsabilità della sua "occupabilità".

Per le imprese la valutazione delle competenze dei lavoratori, quello che viene definito il bilancio delle competenze, è la condizione per definire le strategie, perché le traiettorie di sviluppo strategico sono in larga parte condizionate dal sistema delle competenze disponibili. Ma è anche il mezzo per conoscere l'adeguatezza professionale dei singoli lavoratori, definire i loro piani di sviluppo, di carriera e di successione, indirizzare e gestire i programmi di selezione, rilevare bisogni formativi e progettare i piani di formazione. E in ultimo, in situazioni di difficoltà è il mezzo per supportare i lavoratori nei processi di *outplacement*.

Il governo delle competenze: uno strumento per moderne relazioni di lavoro

Lavoratori e imprenditori procedono in territori sconosciuti, solo affrontandoli assieme potranno cogliere le migliori opportunità che le trasformazioni del lavoro offrono, gestendone i rischi e le difficoltà che quotidianamente si presentano.

Nel contesto generale di rinnovata collaborazione che deve connotare le relazioni di lavoro un compito fondamentale di un soggetto collettivo del lavoro è quello di sostenere le competenze dei lavoratori, affinché siano un fattore propulsivo dello sviluppo dell'impresa, capace non solo di assecondarne l'innovazione tecnologica, organizzativa e professionale, ma anche di anticiparla e promuoverla.

La forza del lavoro prima della produzione di massa era fondata sul valore dei mestieri, un sapere che era in capo agli operai professionali, che giocavano un ruolo determinante nella definizione dell'organizzazione del lavoro, dell'evoluzione della strumentazione, delle tecnologie, giungendo persino a influenzare le soluzioni di prodotto.

Oggi, ovviamente, un sindacato dei mestieri non è proponibile, ma per la natura del lavoro è proponibile un sindacato delle competenze, quelle strutturali alle base di ogni mestiere. Un sindacato in grado di orientare lo sviluppo dei singoli lavoratori, di rappresentare collettivamente il sistema delle competenze dei lavoratori dell'impresa, di proporre politiche del lavoro basate sulle competenze. Ciò significa avviare la costruzione di istituti che studiano le competenze strutturali, capaci di governarne l'evoluzione, dai processi valutativi a quelli di trasferimento, dai processi teorici a quelli applicativi.

Il supporto ai singoli lavoratori può articolarsi con servizi di sostegno alla loro "occupabilità", attraverso la valutazione delle loro competenze, l'orientamento allo sviluppo, in termini di formazione, aggiornamento e azioni da intraprendere e ciò vale sia per percorsi di crescita professionale dentro le imprese, ma anche interaziendali. In questa prospettiva gli istituti sindacali possono collaborare con le singole imprese o con enti bilaterali.

Rappresentare il sistema delle competenze dei lavoratori dell'impresa significa dare completa applicazione a forme di cogestione. Non di semplice condivisione di strategie e piani preconfezionati, ma con proposte di sviluppo dell'impresa che valorizzino il *know how* di cui il lavoro è portatore. A tutti i livelli. In primo luogo sul piano strategico, perché le opzioni strategiche sono definite dal sistema delle competenze del lavoro, comprese le decisioni di

merger & acquisition, che sono guidate dagli *asset* intangibili da integrare, oltre che dalla dimensione economico-finanziaria e di mercato. Ma anche per le strategie di innovazione e le loro concrete applicazioni: le opzioni offerte dall'innovazione tecnologica non possono essere valutate senza considerare la loro utilizzabilità e quindi le logiche con cui definire quale parte del lavoro devono incorporare, i modelli di interazione uomo-tecnologia, l'evoluzione delle competenze che comportano, le persone da impiegare, ecc..

Sviluppare politiche del lavoro basate sulle competenze significa avere un quadro dello stato dell'arte delle competenze a livello di paese e dei singoli settori industriali, per indirizzare investimenti valorizzabili, spesso infatti gli investimenti vanno persi perché gettati in terreni la cui fertilità non è neppure conosciuta. Per richiedere risorse di formazione e sviluppo, per favorire processi di travaso di competenze da settori più maturi a quelli meno maturi.

Ma può fornire anche una nuova prospettiva al sistema contrattuale. La numerosità degli ottocento e più contratti non potrà mai essere ridotta seguendo la logica del mestiere, perché la proliferazione delle specializzazioni inevitabilmente spingerà ad altre varianti contrattuali, che presto, per la mutabilità del lavoro, diventeranno obsolete, come tanti degli attuali contratti. Altro valore, stabilità e adeguatezza assumerebbe l'organizzazione contrattuale se fosse centrata su pochi e ricorrenti mix di competenze strutturali, che potrebbero essere articolati a livello decentrato di singola impresa.

Altri ancora sono gli aspetti da indagare per delineare i tratti di un sindacato delle competenze, come per esempio gli istituti di inquadramento, ma ci limitiamo qui a richiamare alcune ricadute pratiche già ora realizzabili come la capacità di favorire nuova occupazione, ampliando le opportunità di incontro tra domanda e offerta. Come detto le imprese tendono a coprire posti di lavoro scoperti con risorse specialistiche che hanno accumulato esperienza nel mestiere in altre realtà aziendali. Il più delle volte tali risorse non rispondono adeguatamente al ruolo e i posti di lavoro rimangono vacanti. Se le ricerche di nuove risorse fossero centrate sulle competenze strutturali del mestiere, e sul potenziale di apprendimento dei fattori specialistici che necessariamente ogni ruolo richiede, le opzioni di scelta aumenterebbero enormemente, offrendo parallelamente un forte ampliamento delle opportunità di lavoro. E non solo tra imprese dello stesso settore per lo stesso ruolo, ma anche favorendo percorsi professionali trasversali tra mestieri e settori e, certo non ultimo per importanza, favorendo l'avviamento al lavoro, anche valorizzando le ricadute extracurricolari di accesso alla conoscenza e all'esperienza, di cui ogni individuo è portatore.

Conclusioni

La trasformazione digitale sta incalzando, lavoratori e organizzazioni del lavoro devono affrontare i cambiamenti con competenza, indirizzando le scelte progettuali che riguardano le tecnologie, l'organizzazione e la qualità del lavoro.

Saper coniugare qualità del lavoro e competitività è una sfida difficile, per vincerla le rappresentanze del lavoro e imprenditoriali, assieme, dovranno sapersi dotare di strumenti condivisi per prevedere il contenuto futuro del lavoro e le competenze strutturali che in ogni mestiere si renderanno necessarie.

Una adeguata valutazione delle competenze strategiche e coerenti politiche di sviluppo e formazione favoriranno la loro valorizzazione nel lavoro: per incrementare i livelli occupazionali, per promuovere la realizzazione personale sul posto di lavoro, per aumentare la produttività del lavoro, per contribuire alla competitività dell'impresa, per rilanciare il nostro sistema economico.