

UN MODELLO DI ANALISI DELLA PROFESSIONALITÀ

Roberto Vaccani

Roberto Vaccani

Un modello di analisi della professionalità

Un modello per maneggiare la professionalità

1. Il modello
2. Operatività, specializzazione, gestionalità, loro specificità attitudinali
3. Un tentativo di categorizzazione di professionalità tipiche

Se si vuole governare, amministrare, negoziare un determinato bene è necessario conoscerlo nella sua sostanza e nella sua forma. Per conoscerlo nella sostanza dobbiamo conoscere i fattori che lo compongono e la loro eventuale dinamica, per conoscerlo nella forma dobbiamo individuare il suo profilo, la sua sagoma specifica. Solo conosciuto sostanzialmente e formalmente un certo bene è possibile maneggiarlo.

La professionalità rappresenta un bene estremamente multiforme e complesso, per certi aspetti apparentemente "imprendibile".

Per maneggiare il bene professionalità è perciò necessario ricorrere a un modello teorico analogico generalizzabile che trasformi in un oggetto mentalmente visibile questa risorsa aziendale e personale esistente ma direttamente invisibile.

In altri termini è necessario costruire un marchingegno mentale in grado di esaminare e scorgere la professionalità nei suoi fattori e nella sua fisionomia in modo generalizzabile a tutte le variegate manifestazioni nelle quali essa si può presentare.

Il rischio presente in quasi tutti i modelli teorici risiede nel fatto che il processo di generalizzazione può aiutare a cogliere alcuni aspetti, enfatizzati dal modello stesso, a costo di trascurarne altri che lo stesso modello ritiene secondari.

Sarà nostra cura nella descrizione e nell'uso del modello segnalarne i limiti.

1. Il modello

Immaginare la professionalità (tutte le professionalità) come uno dei tanti modi possibili per combinare tra loro tre elementi sempre presenti, se pur in dosi diverse in ogni professionalità.

In altre parole pensate alla professionalità come a un composto di tre ingredienti che mescolati in proporzioni diverse danno ricette professionali diverse.

Questi tre elementi e il loro rapporto ci aiuteranno a entrare nell'analisi sostanziale della professionalità.

I tre elementi sono così sintetizzabili:

- compiti tecnico-pratici non innovativi (operatività)
- conoscenza applicata di mestiere (specializzazione)
- discrezionalità decisoria sull'uso di risorse (gestionalità)

Entriamo nel dettaglio elemento per elemento

1.1 Compiti tecnico-pratici non innovativi (operatività)

Per compiti tecnico-pratici non innovativi si intendono tutte quelle operazioni lavorative frequentemente manuali o fisiche in genere, che non *richiedono lavoro mentale innovativo* e che si sostanziano nella ripetizione automatica di gesti o operazioni governate dalla tecnologia o da metodiche procedurali. I compiti tecnico-pratici sono infatti

servo-tecnologia o servo-procedure. Sono prevalentemente da intendersi come tecnico-pratici i seguenti tipi di compiti:

- la trascrizione di atti o tabelle numeriche;

(protocollo n° 3819)

Copyright © 2005 SDA Bocconi, Milano

Eventuale nota

- la pinzatura e timbratura di atti;
- il caricamento di dati su un computer;
- le operazioni automatico/manuali a una catena di montaggio;
- il riempimento di schede procedurali;
- la gestione ordinaria di un tornio a controllo numerico;
- la attività di attesa e vigilanza passiva di quadri di monitoraggio tecnologico.

Al fine di rendere concretamente utilizzabile già in questa fase di descrizione teorica il modello, provate a pensare alla vostra attività professionale. Immaginate uguale a 100 un periodo di tempo significativo e rappresentativo del vostro lavoro (un giorno, una settimana, un mese tipo) e chiedetevi approssimativamente quant'è la percentuale di tempo dedicata a compiti tecnico-pratici. Avrete così la visione intuitiva della presenza del primo ingrediente nel vostro lavoro. Si tenga presente che i compiti tecnico-pratici sono "recitati", spesso utilmente, in automatismo. Questo ci permette di liberare il lavoro mentale e applicarlo più proficuamente ad altri aspetti meno automatizzabili.

Sarà capitato a tutti i partecipanti a una scuola guida, nelle prime sperimentazioni pratiche di guida, di avere la "testa sui piedi", di essere cioè impegnati in un lavoro mentale teso a mettere il piede giusto sul pedale giusto. Questo lavoro mentale avrà spesso distolta, pericolosamente, la nostra attenzione dalla strada costringendo la persona che ci sta accanto a provvidenziali interventi. Ma una volta appresi e automatizzati i movimenti operativi dei piedi su frizione, freno e acceleratore il nostro lavoro mentale ha potuto applicarsi più proficuamente ai problemi di viabilità.

Questo è un caso generalizzabile di "automatismo economico" perché vede impegnati parti dei nostri atti in compiti tecnico-pratici accanto ad altre operazioni che ci assorbono il lavoro mentale innovativo e decisorio. Se fossimo costretti a uscire da automatismi appresi per ragionarci sopra perderemmo sicuramente in efficienza e a volte anche in efficacia. Se in caso di una brusca frenata di chi ci precede in autostrada fossimo richiesti di uscire dall'automatismo e pensare prima di agire con quale piede schiacciare il freno, il tamponamento sarebbe assicurato.

Ma quando una attività lavorativa richiede quasi esclusivamente un lavoro preminentemente tecnico-pratico automatico, una volta appreso l'automatismo, può diventare faticoso tenere viva l'attenzione pur non richiesti di lavoro mentale innovativo. L'attenzione è una specie di "porta aperta" rispetto al lavoro mentale; è quindi difficile "tenere aperta la porta" senza "entrare"; non è insolito "chiudere la porta" e farsi assorbire disattentamente dagli automatismi. E' per questa ragione che è paradossalmente più facile sbagliare o farsi male, in casa come al lavoro, compiendo atti semplici e automatici con la "porta dell'attenzione" chiusa piuttosto che nell'esercizio di compiti oggettivamente più complessi e pericolosi ma che ci costringono a continua vigilanza e assiduo lavoro mentale.

1.2 Conoscenza applicata di mestiere (specializzazione)

Il secondo elemento che entra in combinazione nel "composto" professionalità è dato dal livello di conoscenza *applicata di mestiere* richiesto dal mandato professionale. Non si tratta qui di lavoro fisico o mentale ripetitivo e automatizzato ma di prestazioni che contemplano operazioni fisico-mentali innovative attinenti un mestiere specifico. Si tratta di quegli atti o processi professionali che richiedono ragionamenti creativi di: diagnosi, progetto, intervento, verifica di attività. L'operazione, relativamente semplice, di installazione di una tenda da campo, quella notevolmente complessa di progettazione e realizzazione architettonica di un ponte, la costruzione di un bilancio, la diagnosi di una patologia, si situano nel campo di compiti, se pur a livelli diversi, che richiedono conoscenza applicata

di mestiere (specializzazione). Diversamente dall'elemento *compiti tecnico-pratici*, la conoscenza applicata presuppone l'esistenza di un particolare problema lavorativo non risolvibile con automatismi standardizzati ma facendo appello a una storia precedente di soluzioni di problemi simili (mai totalmente uguali). Storia che per l'individuo si chiama esperienza e per la società si chiama cultura, scienza.

Si ha quindi presenza di conoscenza applicata (specializzazione) quando, di fronte a un problema non risolvibile con automatismi ripetitivi, bisogna fare appello a esperienze simili precedenti o a modelli scientifico-disciplinari che non risolvono automaticamente ma aiutano a elaborare la soluzione più opportuna e/o meno svantaggiosa.

Si esercita specializzazione quando l'attività lavorativa scorre tra l'argine dei modelli mentali scolari e quello dei problemi concreti da risolvere.

L'elemento conoscenza *applicata di mestiere* nella accezione comune è sovente confuso con l'intero concetto di professionalità tanto che gli appellativi di esperto, specializzato, professionista sono spesso

usati come sinonimi. Le scuole professionali, le accademie universitarie, gli addestramenti artigianali hanno in genere il compito di "produrre" specializzazione.

Nel modello qui proposto la conoscenza applicata è concepita come uno degli elementi costitutivi della professionalità; non l'unico.

Attenzione, perché questo elemento venga preso in considerazione occorre che la *conoscenza* sia davvero *applicata*. Per intendersi il modello che stiamo descrivendo rifiuta come ingrediente sostanziale della professionalità la conoscenza(*) non ancora applicata o la conoscenza non più applicata da tempo significativo. In altri termini in questa trattazione si intende per specializzazione il processo concretamente validato della conoscenza, non già la pura conoscenza mnemonica.

Facciamo alcuni esempi.

Alcune scuole o accademie indulgono molto nella preparazione conoscitiva teorica e nel contempo dedicano poco spazio alla pratica applicativa, la sola che permette il salto qualitativo che sta tra il conoscere e il possedere.

Succede così che si diplomano geometri che non hanno mai visto un cantiere, medici che hanno visto pochi pazienti (soprattutto vivi), ricercatori mai coinvolti da protagonisti in vere ricerche, insegnanti che insegnano cose che non hanno sperimentato o che sanno cosa insegnare ma non come. In tutti questi casi il modello proposto, desiderando confrontarsi con la realtà lavorativa e non con le mitologie scolastiche, si rifiuta di attribuire il connotato di specializzazione. Semmai tende a concedere il connotato di professionalità specialistica potenziale.

La conoscenza rappresenta un fattore indispensabile ma non sufficiente per decretare la presenza di livelli di specializzazione. Di questo fatto sono molto consapevoli alcune organizzazioni che se ne guardano bene dal lanciare allo sbaraglio lavorativo i neodiplomati o i neolaureati da poco assunti. E' usanza riservare un momento di inserimento ai neoassunti o affiancarli, più o meno ufficialmente, ad addestratori e tutori, i quali sono talvolta provvisti di minore conoscenza teorica ma sono solitamente molto ricchi di esperienza applicativa.

Capita ancor oggi che alcuni individui richiesti di affiancare neoassunti, dopo il periodo di *training* nel quale trasferiscono i "trucchi" applicativi agli affiancati, vedano questi ultimi fare una veloce carriera (in quanto più dotati di conoscenza in quantità e aggiornamento), restando loro nel contempo in veste di "balia asciutta" spesso senza neppure riconoscimenti e premi per la preziosa opera compiuta. Quando ciò accade aspettatevi che alla prossima richiesta di tenere a balia un nuovo assunto gli affiancatori delusi ostentino, rivendicativamente, una loro incapacità di sostenere il ruolo con frasi del tipo "... ma cosa posso insegnare io ai neolaureati di oggi così preparati?! non sono all'altezza!"

Questo atteggiamento velatamente polemico è originato dal fatto che gli affiancatori percepiscono di offrire un grosso contributo all'organizzazione trasformando delle professionalità specialistiche potenziali (conoscenza con poca applicazione) in reali (conoscenza applicata) senza avere in cambio riconoscimenti o premi anche transitori.

Alcune organizzazioni attente a questo fenomeno tendono a formalizzare e premiare specificatamente l'attività di affiancamento ottenendo così alti trasferimenti stabili d'esperienza tra gli individui.

Ma l'elemento della professionalità "conoscenza applicata" non è più tale anche quando la conoscenza non si applica più da tempo significativo.

Secondo il presente modello un ingegnere che non applica più da tempo la sua conoscenza non gode più di alta specializzazione (conoscenza applicata) ingegneristica. Un chirurgo che non opera più da anni, non possiede più sufficiente conoscenza applicata per fronteggiare la sala operatoria, e così via.

A nulla vale sostituire la "ginnastica" pratica di mestiere con aggiornamenti teorici, leggendo riviste specialistiche e partecipando a convegni specialistici. Con riviste e convegni si arricchisce la conoscenza ma non l'abilità applicativa. Si può saperne sempre di più e contemporaneamente saper fare sempre meno.

La conoscenza teorica gravita nell' "universo" delle regole dell'ordine e delle prescrizioni mentre l'esperienza reale è nell'universo delle eccezioni del disordine e delle trasgressioni.

Le regole teoriche, anche se mai applicabili alla lettera, rappresentano un indispensabile riferimento ideale al fine di governare con misura e buon senso le eccezioni e trasgressioni sempre presenti nella realtà applicativa. I modelli conoscitivi teorici rappresentano metaforiche ancora utili a che la barca dell'esperienza possa muoversi liberamente intorno a un riferimento. Chi privilegia la conoscenza teorica scambia l'ancora per la barca e affonda spesso con l'ancora in mano. La sola conoscenza teorica produce atteggiamenti rigidi e disorientati, la conoscenza applicata favorisce atteggiamenti elastici e orientati. Chi ha conoscenza applicata è in grado di conoscere le regole ma anche di illustrarvi le mediazioni necessarie tra regole teoriche e realtà. Un insegnante che ha conoscenza applicata in merito ai contenuti che insegna (ovvero un insegnante degno di tale titolo) è in grado di dare riferimenti bibliografici teorici ma anche di fornire orientamenti applicativi, traendoli dalle proprie esperienze.

Per concludere la descrizione dell'elemento della professionalità "conoscenza applicata" (specializzazione) provate a immaginare un periodo lavorativo significativo e chiedetevi orientativamente quanto dedicate percentualmente ad attività che contemplano conoscenza applicata ossia lavoro mentale innovativo specifico di mestiere teso a coprire lo spazio esistente tra modelli teorici disciplinari specialistici e la risoluzione di un problema concreto.

1.3 La discrezionalità decisoria sull'uso e il dimensionamento di risorse organizzative (gestionalità)

Il terzo elemento che compone quel cocktail chiamato professionalità è rappresentato dalla *discrezionalità decisoria sull'uso e dimensionamento di risorse organizzative*. Anche questo elemento, come la conoscenza *applicata*, gravita nel campo del lavoro mentale innovativo. La gestionalità non è direttamente collegata alla risoluzione di un problema specifico, bensì alla predisposizione di risorse atte a favorirne la soluzione. Si tratta della differenza che passa, per esempio, tra la risoluzione di un problema di marketing e l'allestimento e gestione (economica, tecnologica, umana) della funzione marketing. E' gestionale la definizione, il dimensionamento, l'allocazione e l'integrazione delle risorse organizzative, è specialistico l'uso delle risorse per risolvere un problema specifico. Le abilità richieste da questo elemento della professionalità non fanno tanto appello a conoscenze specialistiche disciplinari specifiche ma a capacità di lettura aspecifica e integrata di sistemi complessi (un ufficio, una funzione, un'intera azienda). Alla capacità di assumersi il rischio decisionale in situazioni di incertezza e di fronte a numerose alternative possibili. L'elemento "discrezionalità decisoria sull'uso di risorse" (gestionalità) più che fare appello a modelli contenutistici disciplinari appresi in ambiti istituzionali scolari, fa appello a conoscenze-capacità apprese in modo meno formalmente organizzato nella porzione "avventurosa" della vita. Le attività o scuole formative manageriali che si prefiggono la formazione gestionale spesso possono solo razionalizzare e sviluppare le potenzialità gestionali già presenti negli individui per ragioni educative e di esperienza di vita, difficilmente sono in grado di creare gestionalità. L'attitudine a decidere in situazioni d'incertezza, senza molte garanzie e "maniglie" conoscitive, fa appello a doti di personalità più che a doti di competenza disciplinare e la personalità si forma nella parte avventurosa della vita piuttosto che in quella progettata nei momenti scolari ufficiali. Per questa ragione crediamo che sia più facile costruire un professionista specializzato di un gestionale. Se volete stimare come per gli altri elementi componenti la professionalità, il tasso di presenza di gestionalità nella vostra attività lavorativa, provate a chiedervi in quale percentuale di tempo (fatta 100 un'unità di tempo significativa) siete implicati in compiti di decisione che contemplano problemi di definizione di obiettivi e risorse: ambientali, tecnologiche, economiche, energetiche, umane e del loro coordinamento.

1.4 Il "composto" professionalità

Fino a ora abbiamo posto sotto analisi i tre fattori del "composto" professionalità disgiuntamente ma, nella realtà, questi tre elementi risultano sempre insieme presenti e "miscelati". E' estremamente difficile trovare una sequenza significativa di atti professionali caratterizzata da uno solo degli elementi costituenti la professionalità. Si potrà parlare di preminenza di alcuni elementi sugli altri ma è praticamente impossibile che nel cocktail professionalità sia totalmente assente l'operatività o la specializzazione o la gestionalità. Se, per esempio, stiamo adempiendo al mandato professionale prevalentemente gestionale di definire le risorse in termini previsivi per il nostro servizio o ufficio (il budget), saremo costretti anche a mettere in azione un tasso di conoscenza applicata per definire gli obiettivi specialistici rispetto ai quali la nostra unità organizzativa dovrà stanziare risorse in modo finalizzato. Ma, molto probabilmente, nel nostro processo professionale di definizione di budget dovremo riempire moduli e tabelle o caricare dati su un terminale (aspetto operativo della attività professionale). Altro esempio, se stiamo ricopiando con la macchina per scrivere una lettera scritta a mano in brutta copia, stiamo compiendo un atto preminentemente operativo. Ma se durante la copiatura correggiamo un periodo sintatticamente scorretto stiamo applicando il fattore specializzazione.

Se, sempre alla macchina per scrivere, stiamo scrivendo il capitolo di un libro universitario, stiamo applicando prevalentemente l'elemento specialistico della nostra professionalità, ciò non toglie la valenza operativa (scrivere a macchina) del nostro lavoro. E se in entrambi i casi precedentemente descritti ci rendiamo conto che il nastro della macchina da scrivere sta finendo e telefoniamo in economato per ordinare i nastri di riserva stiamo applicando gestionalità.

Si può perciò dire che ogni professionalità risulta composta da tante "azioni" che al loro interno possono vedere "mescolati" in porzioni diverse il fattore operativo, quello specialistico e quello gestionale. Se usassimo il modello proposto per leggere singoli atti lavorativi ci complicheremmo la vita.

Ecco una semplificazione proposta dal modello di analisi. Invece di pensare a una qualsiasi professionalità come a un composto di tanti atti professionali in tempi brevi proviamo a guardarla nei suoi connotati generali, a tempi significativamente lunghi e nella sua combinazione complessiva di operatività, specialisticità e gestionalità.

Ci allontaneremo un po' dalla lettura di dettaglio di una professionalità specifica ma l'artificio ci permetterà di cogliere meglio dall'alto il fenomeno nella sua globalità. Il modello proposto è un modello "mappamondo" non "cartina stradale". Spesso per comprendere il tutto bisogna anche artificiosamente, sfumare le parti.

2. Operatività, specializzazione, gestionalità, loro specificità attitudinali

Gli aspetti operativi e specialistici, pur richiedendo il primo insignificante lavoro mentale innovativo e il secondo significativo lavoro mentale

innovativo, godono della caratteristica della visibilità e tangibilità. Le prestazioni operative e specialistiche hanno un rapporto di diretto contatto con un prodotto fisicamente constatabile. Sia esso un transistor saldato o un progetto di un ponte a tre arcate l'operativo o il progettista hanno una implicazione personale e diretta con la prestazione. Godono, perciò, della riappropriazione diretta del prodotto, possono dire a pieno diritto "L'ho fatto io". Inoltre, sia l'operatività sia la specializzazione hanno un luogo e un tempo deputati alla prestazione. Gli operativi e gli specialisti sono rintracciabili in reparto di produzione, ufficio, laboratorio, studio e reperibili generalmente in orario lavorativo.

Il fattore gestionalità, invece, non ha un rapporto diretto ma mediato con la prestazione e non ha un luogo e un tempo a esso deputati.

Il risultato dell'attività gestionale è intimamente legato alla complessità di tali e tanti fattori organizzativi da non essere mai chiaramente estraibili dalla performance del sistema che tende a governare. Un tecnico-allenatore, un direttore d'orchestra, un manager, un imprenditore, non potranno mai separare nettamente il risultato della loro opera da quello delle forze che governano.

Questo fenomeno produce una fisiologica incertezza oggettiva e una insicurezza psicologica di fondo in chi esercita attività prevalentemente gestionali.

Molte volte questa insicurezza è inconfessata ed esorcizzata con la forza antagonista degli individui. Ma resta il fatto che gli individui che ricoprono ruoli ad alta gestionalità potranno solo intuire ma non sapranno mai con chiarezza quanto i risultati raggiunti siano il frutto di fortune-sfortune situazionali, di loro abilità o di quelle dei loro collaboratori.

Inoltre l'attività gestionale, avendo fuoco nel processo decisionale interno all'individuo non ha un luogo e un tempo a essa deputati.

L'attività gestionale è invisibile e intangibile. Si possono prendere decisioni strategiche guidando un automezzo, in bagno facendosi la barba, in azienda, di domenica, durante le ferie.

I processi decisionali sono spesso peripatetici nello spazio e nel tempo e relativamente prescrivibili poiché la mente ci concede il meglio quando non è sotto costrizione.

Questo spiega perché i mestieri ricchi di gestionalità invadono tutta la vita (pubblica e privata) degli individui. Un operativo o uno specialista possono, e spesso devono, staccare quando lasciano il posto di lavoro. Un gestionale si porta inevitabilmente i propri processi decisionali a casa. L'ufficio del gestionale è il suo cervello. Per questa ragione il gestionale può anche fare finta di lavorare senza essere colto in flagranza (almeno in tempi brevi). Sulla scorta di queste riflessioni è possibile tracciare delle correlazioni orientative che legano le attitudini individuali con i ruoli professionali. I ruoli organizzativi che richiedono numerosi compiti operativi presuppongono attitudini personali di bassa propensione al rischio, bassa predisposizione al lavoro mentale innovativo, bassa forza antagonista.

Gli individui che meglio si adattano ad attività ricche di operatività non nutrono alte aspettative lavorative e accettano di buon grado compiti routinari e deresponsabilizzanti. Tali attitudini altamente coerenti con compiti operativi risultano però inadeguate rispetto a compiti più ricchi di specializzazione e di gestionalità.

I mandati organizzativi ricchi di mansioni specialistiche prevedono attitudini personali di media propensione al rischio, media propensione al lavoro mentale innovativo, alta forza antagonista legata alla performance.

Spingendo un po' il concetto per renderlo più visibile, lo specialista eccellente non ama ambiguità di mandato, tende a prosciugare rischi di disordine e "rumori" organizzativi. Privilegia i processi lavorativi circoscritti e analitici, a discrezionalità innovativa media, comunque vincolata dai rigorosi ranges concessi dai modelli professionali di conoscenza applicata. Egli è portato a difendere fermamente l'impeccabilità del suo lavoro.

L'acuto "atologico" dello specialista è rappresentato dal solitario primo della classe aziendale poco integrato con il resto dell'organizzazione. Tendiamo a spingere intenzionalmente questa tipologia per mettere in evidenza come le caratteristiche attitudinali dello specialista eccellente poco si attagliano al gestionale eccellente.

Infatti i ruoli che richiedono alte prestazioni gestionali prediligono attitudini personali di alta propensione al rischio, alta propensione al lavoro mentale innovativo, notevole forza protagonista legata alle relazioni.

Il governo di sistemi aziendali complessi multifattoriali e dinamici richiede abitudine al rischio legato alla gestione quotidiana del disordine, attitudine ad avvalersi in primo piano dell'intuito innovativo ancorato a modelli di buon senso manageriale più che a modelli articolati specialistici, richiede forza negoziale nel promuovere socialmente le proprie convinzioni mai certificabili su carta millimetrata.

L'acuto "patologico" del gestionale è rappresentato dal giocatore d'azzardo aziendale troppo genericamente intuitivo e autoritario trascinate di popolo. Esistono comunque individui in possesso di potenziale attitudinale multiplo, in grado di ricoprire discretamente sia mandati a spiccata richiesta specialistica sia ruoli più marcatamente gestionali. Inoltre le attitudini di base, pur diventando più anelastiche dopo i primi 20 anni di vita si possono

sviluppare e tonificare con l'esercizio e la formazione.

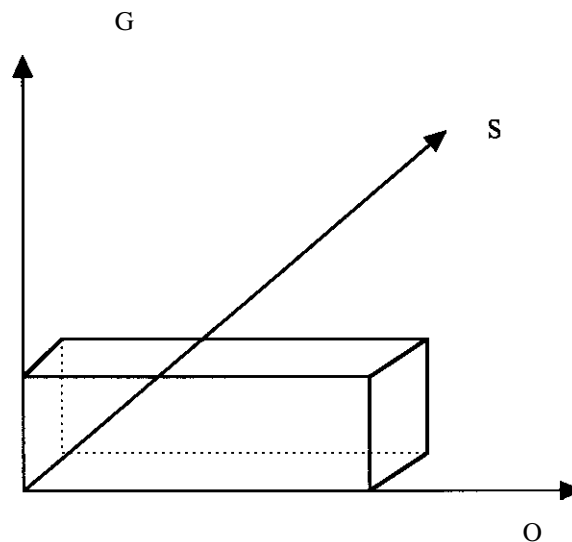
Resta comunque il fatto che ogni individuo possiede un vettore di eccellenza attitudinale più incline ad attività specialistiche o gestionali. Se poi tale vettore è evidentemente dominante è bene che individui e organizzazioni sappiano che le attitudini che portano all'eccellenza specialistica sono incoerenti con l'eccellenza gestionale e viceversa.

2.1 La forma della professionalità

Fino a ora l'attenzione è stata dedicata alla dimensione sostanziale del modello, ossia al tentativo di definire gli elementi interni costitutivi della professionalità. Ma per riuscire a trattare convenientemente il fenomeno può essere utile definirne anche i possibili contorni formali. Ma come fare a rendere visibile la professionalità nel suo insieme visto che non ha corpo e profilo osservabile nella realtà?

Un modo per vedere, in termini almeno approssimativi, la professionalità e aiutarsi nell'analisi anche con l'intuizione visiva, è quello di immaginare che essa sia raffigurabile come un parallelepipedo le cui tre dimensioni sono espressione della presenza di operatività, specializzazione e gestionalità e, in termini di estensione, espressione del loro rapporto di prevalenza relativo. Ma vediamo un esempio (Fig. 1)

Figura 1



La raffigurazione riportata dall'esempio mostra una professionalità ricca di *operatività* (numero di compiti tecnico-pratici), non molto estesa in termini di *specializzazione* (conoscenza applicata) dotata di bassa *gestionalità* (discrezionalità di decisione).

E' bene chiarire che le raffigurazioni nello spazio (parallelepipedi professionali) hanno solo una finalità orientativa ed esplicativa, sono ideogrammi. E in quanto tali grossolane semplificazioni analitiche. Sarebbe perciò fuori luogo qualsiasi tentativo di quantificazione matematica puntuale di qualsivoglia professionalità specifica.

Il modello geometrico proposto non serve a misurare, bensì a stimare metaforicamente e approssimativamente il fenomeno. Può rappresentare cibo per una mente plastica non certo per un programma da computer.

3. Un tentativo di categorizzazione di professionalità tipiche

Per trattare adeguatamente alcuni casi concreti di problematiche professionali può essere utile formulare, con l'aiuto del modello geometrico, alcune categorie generalizzabili di professionalità. Ho cercato di restringere a sei tipi emblematici le professionalità esistenti nei sistemi organizzativi.

In ordine cercherò di descrivere e analizzare le seguenti tipologie di professionalità:

- la professionalità parcellizzata (o da "catena")
- la professionalità generica
- la professionalità specialistica
- la professionalità specialistico-gestionale
- la professionalità gestionale-specialistica
- la professionalità gestionale-operativa

Analizziamone una alla volta.

3.1 Professionalità parcellizzata

La professionalità parcellizzata si caratterizza per una quantità limitata di compiti, o meglio, operazioni tecnico-pratiche ripetute numerose volte nella giornata lavorativa. Tali compiti-operazioni richiedono poca conoscenza applicata (specializzazione). La professionalità parcellizzata prevede inoltre livelli bassissimi di discrezionalità decisoria sull'utilizzo delle risorse.

Potremo raffigurarla come in Fig. 2.

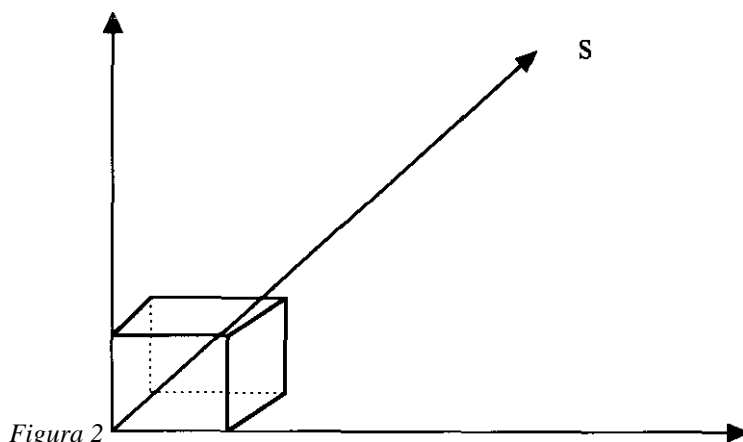


Figura 2

Alcuni scritti di organizzazione aziendale parlano indifferentemente di specializzazione del lavoro sia quando si riferiscono a capacità professionali di esperti aziendali (staff specialistici) ad alta conoscenza applicata, sia quando si riferiscono alla divisione spinta del lavoro. In questo ultimo caso di conoscenza applicata (specializzazione) ce n'è ben poca ed è più conveniente parlare di parcellizzazione e non di specializzazione.

Il basso tasso di gestionalità che si accompagna in genere alla professionalità parcellizzata è intuibile dal fatto che essa tende a eliminare al massimo gli spazi discrezionali degli individui richiedendo loro di essere psicofisicamente "servo-procedure" o "servo-tecnologia".

Il massiccio investimento in tecnologia produttiva tende (robotizzazione) a far sparire la professionalità parcellizzata nei reparti di produzione ma, in certe condizioni, la tecnologia elettronica di elaborazione di dati tende a farla apparire nel lavoro d'ufficio.

Questa prima tipologia professionale permette già di formulare alcune riflessioni generali. Il mandato di esercizio professionale affidato dalle organizzazioni agli individui riveste contemporaneamente un aspetto tecnico e uno premiante e/o motivante.

L'aspetto tecnico è rappresentato dalla quali-quantità dei compiti previsti dal mandato ma, inescandibilmente mediante il profilo professionale richiesto, le organizzazioni lanciano uno stabile e implicito messaggio di stima o disistima agli individui. A mandati professionali appetibili corrisponde un messaggio premiante e motivante di stima personale, a mandati professionali poco appetibili o disagiati corrisponde un messaggio punente e demotivante di disistima professionale.

Per questa ragione tutti coloro che, a qualsiasi titolo, "maneggiano" le attribuzioni professionali nelle organizzazioni dovrebbero essere consapevoli che quando progettano o riprogettano tecnicamente i mandati professionali stanno anche progettando parte del sistema premiante e soprattutto motivante degli individui.

I messaggi di stima o disistima legati alle attribuzioni professionali rappresentano un capitolo importante del sistema premiante delle organizzazioni, tanto che non è insolito trovare individui disposti a non aumentare o addirittura a perdere parte della retribuzione pur di assumere un ruolo professionale più appetibile e motivante, magari passando da un'organizzazione a un'altra.

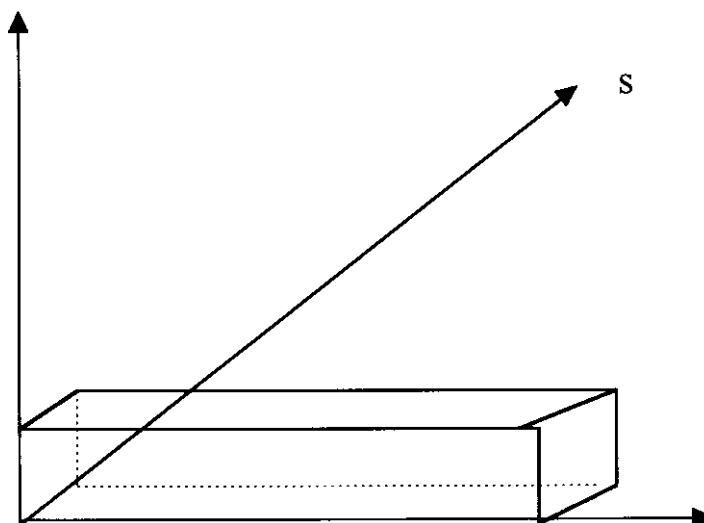
Ritornando alla tipologia di professionalità parcellizzata si può aggiungere che essa è ritenuta tanto poco appetibile da essere sottoposta, nel nostro paese, a rigetto culturale. Mentre negli anni Sessanta i ruoli di professionalità parcellizzata erano, pur con resistenze, ricoperti diffusamente da italiani, oggi, sempre più spesso, sono ricoperti da immigrati da altre nazioni e rifiutati, anche a rischio di disoccupazione, dai nostri connazionali. Data l'attuale distribuzione di ricchezza in Italia, le attività lavorative precarie e occulte più qualche sussidio assistenziale rappresentano una alternativa più appetibile ai lavori parcellizzati anche se più garantiti.

La professionalità parcellizzata essendo basata sulla ripetizione automatica e ossessiva di operazioni tende a favorire processi di alienazione lavorativa e comportamentale in genere, cioè di distacco dell'azione dalla sua finalità, dell'individuo pensante dai suoi atti. Spesso i processi di razionalizzazione del lavoro che coinvolgono i ruoli più operativi nelle organizzazioni vengono rigettati dagli individui poiché la razionalizzazione lavorativa tende a prosciugare i margini di gestionalità e specializzazione imprevedibilmente insita nel disordine organizzativo.

3.2 Professionalità generica

Un esempio, tradotto in grafico, della professionalità generica è riportato dalla fig. 3.

Figura 3



Si tratta di una professionalità caratterizzata da un rilevante numero di compiti, da un basso livello di specializzazione (conoscenza applicata ai diversi compiti) e da un basso livello di gestionalità dovuto dal fatto che i diversi compiti lavorativi vengono prescritti e non decisi discrezionalmente dall'operatore. Un esempio di questa professionalità è constatabile negli ambienti produttivi che, sottoposti a incertezze poco prevedibili e programmabili richiedono una notevole intercambiabilità ed elasticità lavorativa tra posto di lavoro e posto di lavoro.

La numerosità dei compiti a basso contenuto specialistico e gestionale fa della professionalità generica una delle professionalità poco appetibili. A nulla vale la creatività linguistica di alcune organizzazioni che cercano di "imbellettare" i mandati generici con appellativi come "ruolo interstiziale" (subito ribattezzato in modo crudo ma espressivo "ruolo pattumiera").

Resta il fatto che la professionalità generica copre con elasticità di utilizzo del personale ambiti organizzativi diversificati poco previsti o imprevedibili da parte dell'organizzazione.

Un operaio di un reparto di produzione di una grande azienda siderurgica mi diceva un giorno (primi anni Settanta): "il sindacato e l'azienda mi hanno promesso che con le rotazioni avrei aumentato la mia professionalità specializzata (specialistica) invece prima facevo un lavoro sempre uguale (parcellizzato) di merda adesso faccio un lavoro di m. + un lavoro di m. + un lavoro di m. Quasi preferivo il lavoro di prima perché lo conoscevo meglio e rischiavo meno di farmi male, quando dovevo passare da una posizione di m. a un'altra".

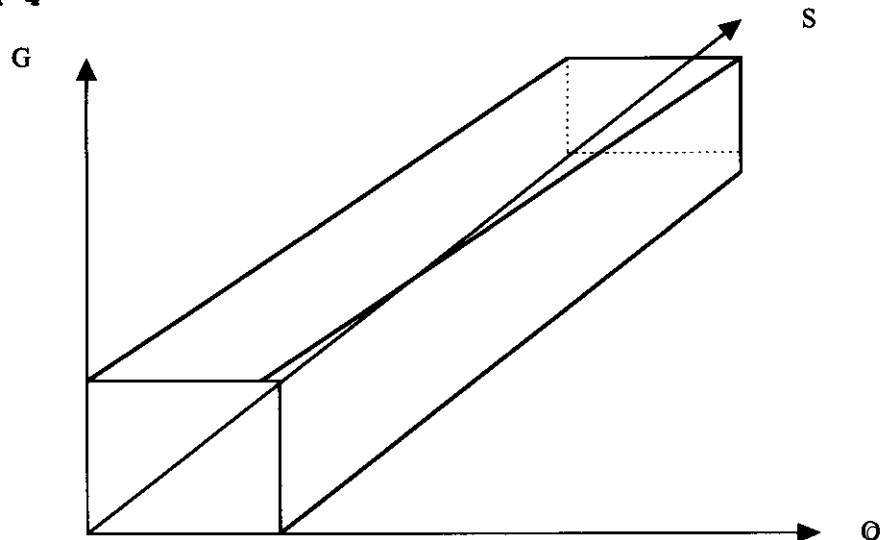
In questa sintesi colorita dell'operaio è presente il forte dubbio sulla "appetibilità" della professionalità generica.

3.3 Professionalità specialistica

Con la professionalità specialistica si apre il campo delle tipologie professionali "appetibili".

La professionalità specialistica può essere esemplificata per mezzo della fig. 4.

La professionalità specialistica si caratterizza per un numero limitato di compiti, un alto livello di conoscenza applicata, un discreto livello di gestionalità. I pochi compiti e la gestionalità ristretta prevalentemente alle decisioni discrezionali in merito ai metodi, agli strumenti e ai tempi, sono condizioni funzionali per richiedere allo specialista la massima centratura sui modelli di conoscenza applicata richiestigli dal mestiere.

Figura 4

La professionalità specialistica è spesso comunemente intesa come l'unica professionalità esistente. Con l'uso comune del termine professionista (o, dotato di notevole professionalità) si intende la professionalità specialistica.

La professionalità specialistica deve la propria fama e riconoscimento sociale alle accademie e scuole disciplinari.

Le attività di formazione organizzata (scuole professionali, università) che hanno più "radici" nella cultura "sfornavano" e "sfornano" ancor oggi degli specialisti o specialisti potenziali.

La riconoscibilità è frequentemente il gratificante riconoscimento sociale riservato agli specialisti è deducibile dal fatto che "basta la parola" per "individuare" il mestiere.

L'ingegnere, il medico, l'avvocato, l'architetto, il commercialista, il ragioniere, il geometra, ecc.

rappresentano appellativi convenzionali di presentazione di mestiere che evitano ulteriori spiegazioni.

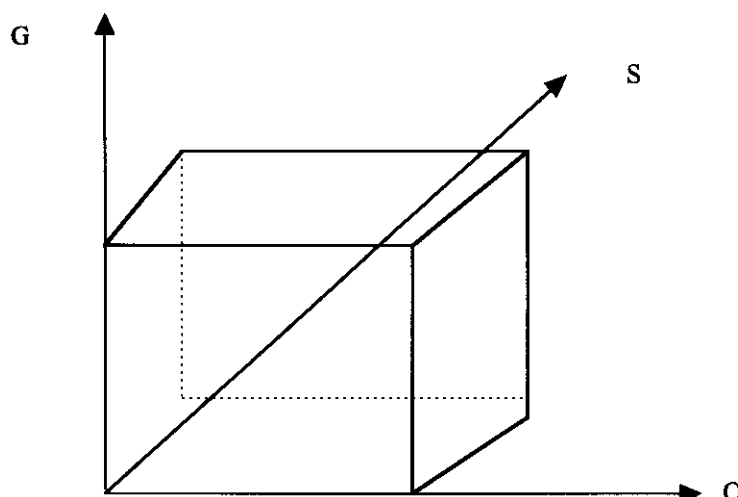
Se, come risposta alla frase: "che lavoro fa?", rispondete: "l'ingegnere meccanico", l'interlocutore ne sa del vostro lavoro quanto prima della risposta ma generalmente si dimostrerà appagato proferendo un "ah!!!" e un'espressione soddisfatta e convinta. Avete comunicato uno status sociale non la vostra attività ma il vostro ascoltatore è soddisfatto.

Provatevi a rispondere alla stessa domanda: "che lavoro fa?", "faccio il gestore o il gestionale", potrete vedere il vostro interlocutore insoddisfatto chiedervi: "ma?!?! l'impiegato?! non capisco!". A questo punto più spiegherete e più vedrete il vostro interlocutore seguirvi con un viso scettico fino a quando, con fare furbetto, vi dirà "ah, ho capito, fa lavorare gli altri", il che è anche vero ma ..

Alcuni soggetti che praticano piacevolmente professionalità specialistiche, godendo in genere, di riconoscimento sociale, amano esporre oggetti e simbologie professionali a mo' di sistematica e immanente presentazione. Il fonendoscopio per il medico, un tempo il regolo oggi i "computer tascabili" per l'ingegnere, i tubi portamappa o le cartelle fuori standard per gli architetti, ecc. sono alcune delle simbologie espositive che i professionisti specialisti espongono al pubblico con "attenta indifferenza".

3.4 La professionalità specialista-gestionale

La professionalità specialista-gestionale può essere così rappresentata come in fig. 5.

Figura
5

Si tratta, per esempio, del profilo professionale richiesto ad alcuni quadri intermedi che hanno alle loro dipendenze degli specialisti.

Rispetto ai loro collaboratori gli specialisti gestionali devono assolvere, in genere, a più compiti operativi (spesso di tipo burocratico, le cosiddette "scartoffie" da compilare) per i quali non è stanziato al loro livello personale segretariale. Sempre rispetto alla professionalità specialistica gli specialisti-gestionali hanno più carichi gestionali, si devono occupare di approvvigionamento di risorse, sono spesso responsabili di amministrare "economicamente" la loro funzione (budget), devono prendere decisioni sulla gestione ordinaria del loro personale (divisione del lavoro, controlli di risultati, valutazioni, ferie, permessi, mobilità, ecc.) devono frequentemente coordinarsi con gli specialisti-gestionali di altri uffici o reparti, sono spesso convocati dalla gerarchia superiore per ricevere prescrizioni o per negoziare risorse e attività, aumenta la loro presenza in riunioni aziendali. Frequentemente lo specialista-gestionale ha un passato di specialista (alta conoscenza applicata). Ma i compiti gestionali e operativo-amministrativi non gli richiedono, se non per eccezione, attività specialistica.

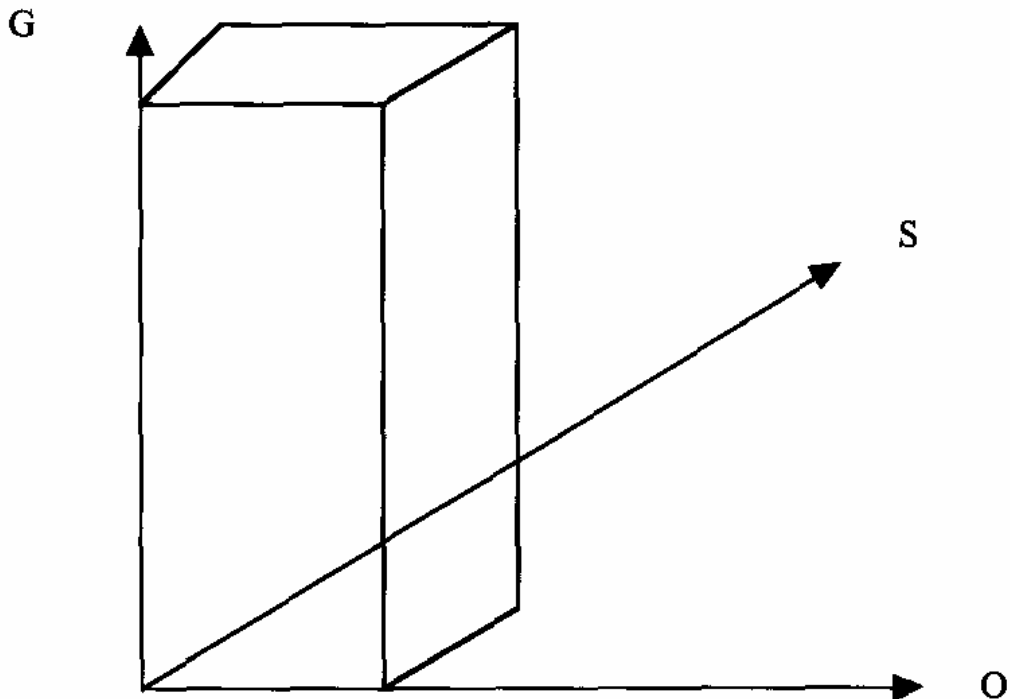
La mancanza di sistematica attività specialistica fa regredire, per mancanza di applicazione, questo aspetto della professionalità. Ci ricopre questo ruolo dovrà accettare, prima o poi, di avere alle proprie dipendenze dei collaboratori specialisticamente più abili di lui, e a nulla può valergli il mantenersi teoricamente aggiornato con riviste specializzate, convegni, congressi. In tal modo può solo aumentare la divaricazione tra conoscenza e capacità applicative e tormentare dipendenti più abili di lui ma meno aggiornati.

Esempi possibili di professionalità specialistico-gestionale sono rappresentati da ruoli come: capo reparto, capo laboratorio, capo ufficio, piccolo imprenditore artigianale.

3.5 La professionalità gestionale-specialistica

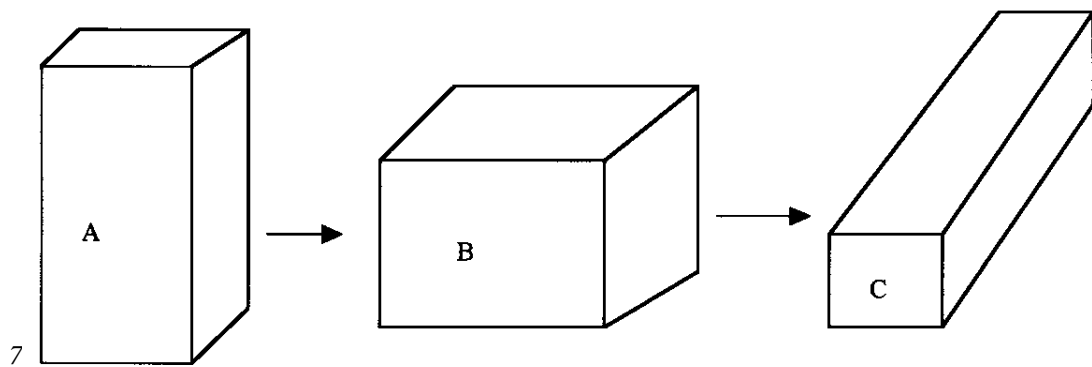
La professionalità gestionale-specialistica può essere così rappresentata come in fig. 6.

Si tratta di una professionalità dove la valenza gestionale prende nettamente il sopravvento sulla specializzazione. Anche i compiti operativi sono di portata ridotta poiché i ruoli che prevedono tale professionalità sono frequentemente affiancati da personale segretariale.

Figura
6

Al gestionale-specialista non è più richiesto di fare attività specialistiche ma di farle fare agli specialisti, usando come mediatori organizzativi e di comunicazione, gli specialisti-gestionali. Tradotto in rapporto tra "solidi professionali" la situazione è chiarita dalla fig. 7.

Figura



La professionalità gestionale-specialistica richiede prevalentemente l'esercizio di decisioni rivolte agli obiettivi e alla predisposizione e dimensionamento di risorse organizzative, alla loro integrazione, in funzione degli scopi lavorativi che si intendono perseguire. Inoltre è richiesto al gestionale specialista di saper attribuire mandati organizzativi e di saper verificare i risultati di tali mandati.

Esempi di professionalità gestionale-specialistica sono i responsabili di funzione: direttore di produzione, direttore vendite, direttore amministrativo, direttore del personale.

Il gestionale-specialista non è un produttore di attività visibile e diretta ma è un progettista di "contenitori" lavorativi che saranno "riempiti" dal lavoro diretto di specialisti e operativi. Il mandato di un gestionale-specialista è decisionale e quindi intangibile in tempo reale, diventa tangibile e misurabile solo in tempo differito.

3.6 La professionalità gestionale-operativa

La professionalità gestionale-operativa è così rappresentabile come in fig. 8.

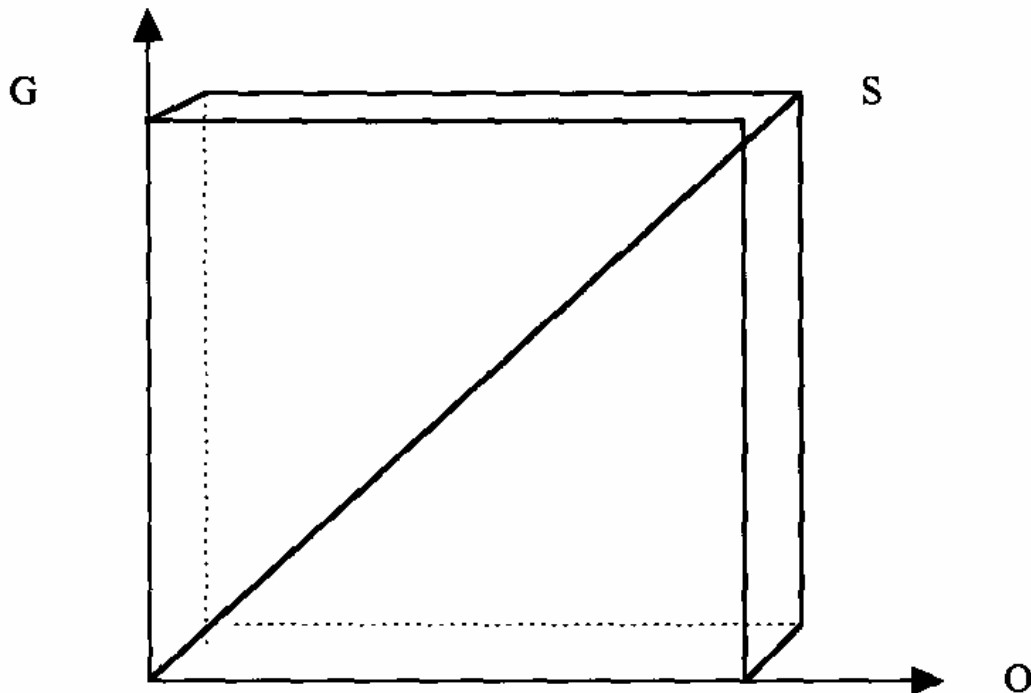


Figura 8

Tale professionalità è caratterizzata da alto livello di gestionalità, da un basso-generico livello di specializzazione e da alta operatività. Tale professionalità più che essere frutto di progetto organizzativo è una professionalità ereditata dalla storia di sviluppo naturale dei sistemi organizzativi. E' la professionalità riscontrabile in alcuni imprenditori "prima generazione" o in alcuni dirigenti nati e cresciuti in un'unica organizzazione. Il fenomeno che unifica questi personaggi è il fatto di vivere quasi in modo indistinto la storia personale con la storia organizzativa quasi che l'organizzatore e l'organizzazione fossero la stessa cosa. Se osate dire a un gestionale-operativo che: "forse l'organigramma aziendale va ridefinito" si potrebbe ritenere personalmente offeso come se gli aveste detto che le sue costole sono mal disegnate. La professionalità gestionale-operativa è frutto di notevole accentramento decisorio e operativo insieme. Potreste trovare il gestionale-operativo impegnato a definire piani strategici aziendali, a scegliere il colore delle tende degli uffici, o ad aggiustare un pannello (armato di trapano), a destreggiarsi in spericolate manutenzioni della fotocopiatrice, spesso a scapito dei "tempi vita", dei fine settimana, delle ferie. Il volume di attività operative e gestionali di tale professionalità non permette un alto approfondimento specialistico.

Tali professionalità sono tatticamente "economiche" per l'organizzazione in quanto chi ha l'esperienza per ricoprirle si dimostra un integratore biostorico eccezionale e insostituibile, ma questa opportunità si rivela un vincolo quando la insostituibilità deve essere sostituita. Quando cioè, il gestionale-operativo se ne va e lascia l'organizzazione "vuota" della sua presenza. La professionalità gestionale-operativa è spesso prodotto di storia individuale-aziendale e poiché la storia individuo-azienda non è riproducibile, per sostituire un quadro gestionale operativo occorrono più quadri aziendali. E se il gestionale-operativo è un "imprenditore-impresa" spesso l'impresa se ne va con lui.

Poiché le organizzazioni tendono a tutelarsi dalle indispensabilità personali, tanto utili quanto organizzativamente precarie, la professionalità gestionale-operativa non è più così apprezzata come nel passato. Inoltre la professionalità gestionale operativa è ottima integratrice di sistemi organizzativi semplici e necessitanti di poca specializzazione.

Quando il sistema organizzativo diventa complesso, articolato e ha bisogno di avvalersi di professionalità specialistiche, il basso spessore specialistico (spesso associato alla scarsa propensione alla delega) del

gestionale-operativo produce troppe semplificazioni e generalizzazioni gestionali tanto da pregiudicare lo sviluppo della stessa organizzazione.

In questo senso la professionalità gestionale-operativa è esposta anch'essa (come la professionalità parcellizzata) a rigetto.

Non si tratta in questo caso di rigetto sociale in quanto la professionalità gestionale-operativa risulta soggettivamente appetibile, per quel tasso di onnipotenza infantile che alberga, anche utilmente, negli individui. Si tratta di rigetto di mercato in quanto la "tuttologia generica" di un gestionale-operativo che ha superato il livello di utilità aziendale, produce degrado dei prodotti e dei servizi della propria impresa, tanto da uscire, prima o poi, dal mercato.

A questo punto si può affermare che una organizzazione può essere letta anche come uno dei tanti modi possibili di far convivere professionalità ("solidi professionali") diversificate. Riportiamo riassuntivamente nella fig. 9 le tipologie proposte.

Ribadisco, prima di passare al capitolo successivo, che l'utilizzo dei "solidi di professionalità" ha scopi semplificatori e visivi del concetto. Se volessimo leggere e "misurare" nel dettaglio la "geometria" delle professionalità, più che dei "solidi semplici" saremmo di fronte a "solidi complessi".

Troveremmo cioè che ogni professionalità è composta da più sottomandati con diversa estensione operativa, specialistica, gestionale che per essere descritti nel dettaglio e nell'insieme in termini geometrici ci porterebbero alla costruzione di un "solido complesso" formato da più solidi, una specie di composizione fatta da più "mattoni" con diversa larghezza, profondità e altezza. A questo punto la rappresentazione più che facilitare complicherebbe il concetto. Si accetti allora la semplificazione come si accetta la semplificazione di un mappamondo al quale non si può chiedere la lettura di una mappa catastale.

Figura 9 - Schema riassuntivo delle tipologie proposte

