

Famiglie professionali e competenze. Nuovi riferimenti per l'analisi delle professioni e la formazione

DARIO
NICOLI

1. Trasformazioni del lavoro e formazione

La formazione si colloca in una particolare posizione "di frontiera", essendo posta all'incrocio di numerosi ambiti culturali e d'azione tra cui si segnalano l'economia, l'organizzazione dell'impresa, il diritto del lavoro, la pedagogia e l'andragogia. Ciò per il fatto che l'agire formativo si riferisce primariamente alla persona, e nello stesso tempo si definisce a partire da un referenziale lavorativo-professionale collocato in un preciso contesto economico ed organizzativo. Tutti questi elementi vanno sempre tenuti in adeguata considerazione, evitando di accreditare una sorta di autoreferenzialità della formazione. Da qui la necessità di delineare un quadro organico delle relazioni che si instaurano tra i diversi fattori in gioco (Nicoli D., 1994).

Ma tale quadro è suscettibile di mutamenti anche profondi, specie quando – com'è il caso attuale – il processo di trasformazione diventa intenso e diffusivo. Sono, infatti, note a tutti le analisi circa la trasformazione dei sistemi economici e dei modelli di impresa, la crisi del mo-

Partendo dalle innovazioni e trasformazioni che investono il mondo del lavoro, l'autore esamina la crisi che ha investito il concetto tradizionale di "qualifica professionale", il nascere del concetto di competenza, con i limiti che esso comporta e, di fronte al valore culturale e sociale del lavoro, prospetta il superamento delle difficoltà nella prospettiva delle "famiglie professionali" per una corretta gestione delle risorse umane.

dello fordista di organizzazione del lavoro, la nascita e la diffusione delle cosiddette "nuove figure professionali" (Cevoli M., 1998).

Tali trasformazioni sono state definite come una svolta epocale, in grado di segnare il passaggio "dal Lavoro ai lavori": al posto del mondo *del lavoro* compatto e definito, tipico del secolo appena concluso, compare l'universo *dei lavori* variegato e fluido tipico del nuovo secolo (Accornero A., 1997). Si evidenzia soprattutto una progressiva "frammentazione" del lavoro, che diventa più differenziato a partire da molteplici punti di vista: la professionalità, la durata, la tutela.

Questa svolta è riconducibile a quattro fattori:

- la crescente terziarizzazione dell'economia,
- la riorganizzazione dei sistemi produttivi e l'emergere di nuovi sistemi di produzione incentrati sulla flessibilità e sulla qualità del processo e del prodotto,
- le trasformazioni del modo di lavorare specie a partire dall'utilizzo pervasivo delle tecnologie informatiche e microelettroniche,
- la segmentazione del mercato del lavoro e le nuove forme di differenziazione e stratificazione sociale.

Questi processi si collegano al fenomeno della "globalizzazione" ed in particolare all'internazionalizzazione dell'economia, che a loro volta stimolano la riorganizzazione dei modelli produttivi e del mercato del lavoro, inducendo a guardare in una luce nuova anche l'apporto delle "risorse umane", come oggi vengono ormai comunemente definite.

Sorge pertanto la necessità di una lettura puntuale di questa trasformazione, per cercare di delineare un nuovo quadro interpretativo dei fattori che regolano il rapporto fra individui ed organizzazioni.

2. Crisi della "qualifica professionale"

Gli esiti più evidenti delle trasformazioni che interessano l'economia ed il lavoro riguardano la crisi della categoria di "qualifica" professionale.

Con tale espressione si intende *un'attribuzione formale ad un individuo di un riconoscimento attestante il possesso dell'insieme delle attitudini, delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze acquisite che permette di esercitare un'attività lavorativa determinata. La qualifica rappresenta un'istituzione sociale riconosciuta da convenzioni collettive che classificano e gerarchizzano i posti di lavoro (contratti collettivi nazionali); ad essa è pure orientata la formazione professionale, che classifica ed organizza i saperi in riferimento ai titoli di studio.*

La creazione del concetto di qualifica professionale si spiega a seguito dell'affermazione della società industriale la quale determina la crisi dei modelli di acquisizione dei saperi professionali tipici della società corporativa. Con le corporazioni, vengono aboliti l'apprendistato, l'affiancamento, gli esami professionali. Spariscono i controlli sull'insediamento dei "maestri" e l'assunzione degli apprendisti.

A seguito di questa disorganizzazione totale, l'apprendista diventa, in realtà, un giovane operaio sottomesso senza protezione a dei compiti poco formativi ed utilizzato al fine di creare pressione sul salario degli adulti. Questo sfruttamento si accompagna con una rottura nel processo di trasmissione del sapere, che spiega parzialmente anche l'assenza di mano d'opera qualificata all'epoca della industrializzazione.

Da qui la questione sociale, che porta poco a poco alla costituzione del Welfare State, un'organizzazione della società basata su un sistema di regolazione statale.

La qualifica, una vera e propria istituzione sociale, si fonda pertanto su 2 sistemi:

- le convenzioni collettive che classificano e gerarchizzano i posti di lavoro,
- la formazione professionale, che classifica ed organizza i saperi in riferimento ai titoli di studio.

La qualifica svolge un ruolo nelle relazioni industriali e dota i lavoratori di armi collettive e suscettibili di opporsi ai voleri degli imprenditori.

Sorge un sistema di convenzioni collettive che istituzionalizza la nozione di qualificazione lavorativa a sua volta fondata sulla corrispondenza tra abilità operativa, impiego e salario.

Il contratto di lavoro deve pertanto iscriversi entro condizioni generali, stabilite collettivamente; ciò al fine di assicurare ai lavoratori il pagamento al giusto prezzo dei saperi e delle capacità che essi detengono e di cui i loro titoli di studio attestano l'esistenza.

La nozione di qualifica lavorativa rappresenta nel contempo anche il punto di appoggio per la trasmissione delle conoscenze professionali. Nella prima parte del secolo si crea, con notevoli variazioni tra paese e paese (in Italia ciò avviene con gran ritardo e notevoli carenze che si trascinano drammaticamente ancora oggi), l'insegnamento professionale e lo stesso apprendistato. La formazione professionale si costruisce attorno a qualifiche professionali il cui contenuto è fissato sotto l'egida dello stato sia pure nelle articolazioni regionali.

La qualifica fornisce quindi la struttura a partire dalla quale si organizza tutto l'insegnamento professionale, sia nella modalità fornita dalla scuola e dai centri di formazione sia in quella impartita nel processo di apprendistato.

La qualifica rappresenta dunque una figura di mestiere, ma tale figura è adattata alle condizioni di esercizio del lavoro industriale.

Il sistema di qualificazione è concepito intorno al concetto anonimo di *livello standard*, omologato da parte dello stato nel titolo di studio o certificato professionale, ciò che corrisponde all'incremento della divisione e della standardizzazione del lavoro.

Tra lavoratori e imprenditori si definisce un legame salariale anonimo e non comunitario o familiare come accadeva in precedenza. La qualifica consente ai lavoratori di entrare nell'ordine della cittadinanza dove le diffe-

renze sociali sono basate su una classificazione effettuata a partire dai livelli d'istruzione.

Le critiche alla qualifica sorgono a partire da molti aspetti:

1. La questione del riconoscimento dei saperi acquisiti mediante il lavoro, e quindi quella della mobilità professionale. Se infatti la posizione nell'organizzazione gerarchica del lavoro dipende dal titolo di studio, quale valore viene riconosciuto ai saperi acquisiti nel lavoro? Se le conoscenze che consentono di accedere ad una legittimazione sociale si acquisiscono nella scuola o nei centri di formazione e non nel lavoro, com'è possibile un'evoluzione professionale senza sottomettere i lavoratori alle esigenze dei titoli di studio costruiti attorno alla logica scolastico-formativa?
2. La questione dell'inadeguatezza del mondo scolastico-formativo di fronte ai grandi cambiamenti del sistema di produzione che hanno iniziato a manifestarsi già negli anni settanta. Esso, infatti, rappresenta un fattore di rigidità, nel momento in cui il mondo del lavoro deve confrontarsi con il fenomeno della flessibilità. Per rispondere ai mutamenti relativi ai prodotti ed ai processi di produzione, alle esigenze del consumo così come all'evoluzione tecnologica, le organizzazioni di lavoro si modificano continuamente. Ciò richiede flessibilità nelle persone. Il sistema delle qualifiche, adatto all'organizzazione stabile di tipo tayloristica, non è in grado di adattarsi ai modelli organizzativi successivi. Tale sistema diventa quindi un ostacolo che impedisce l'adattamento della mano d'opera alle nuove esigenze del mondo produttivo.
3. La questione del lavoro terziario. Il lavoro tipico dei servizi non è tale da consentire la determinazione dei saperi necessari al di fuori della relazione particolare cliente-addetto, la qualità del servizio non si può analizzare in astratto senza tenere conto del cliente. Il lavoratore dei servizi pone in gioco soprattutto risorse relazionali; quindi la crescita del lavoro terziario ha contribuito a valorizzare le pratiche connesse alle qualifiche inadatte a tale ambito.
4. La crisi occupazionale e l'abbandono delle ambizioni pianificatrici. Il sistema delle qualifiche, pensato in un'epoca di carenza di mano d'opera qualificata, non pare più pertinente in un periodo di basso livello di occupazione e di prolungamento degli studi. La sovrabbondanza dei titoli di studio in riferimento ai bisogni del mercato del lavoro comporta una loro perdita di legittimazione. Il loro potere diviene pletorico, non sono più in grado di adeguare le relazioni tra domanda ed offerta di lavoro.

È in questo quadro che si colloca la crisi del concetto di qualifica e la necessità di una nuova modalità di definizione della prestazione di lavoro.

In sintesi, la crisi del concetto di "qualifica professionale" si manifesta a tre livelli:

- inadeguatezza di tale categoria interpretativa a fronte della mutevolezza del contesto organizzativo,

- superamento delle modalità di reclutamento e di gestione delle carriere basate su rigide corrispondenze tra qualifiche e titoli di studio e su mansionari predefiniti,
- modifica delle relazioni istituzionali tra mondo del lavoro e sistema formativo, oltre che dell'organizzazione e del contenuto delle attività formative, infine della validazione e del riconoscimento dei saperi e delle competenze professionali.

3. Affermazione (e limiti) del concetto di competenza

A fronte di tali crisi è sorta da più parti negli ultimi anni la prospettiva di utilizzare la “competenza” come categoria-base per il superamento delle difficoltà evidenziate, con un effetto sostitutivo nei confronti della qualifica. Quindi – considerando i molteplici significati di quest’ultima, ovvero socio-professionale, contrattuale e formativo – facendone un uso totalizzante quasi come fosse una chiave *passpartout* per ogni problema concernente le relazioni tra individuo ed organizzazioni di lavoro. In effetti, a partire dalle competenze sono stati elaborati approcci innovativi di:

- lettura delle realtà lavorative,
- definizione di percorsi di carriera, dove in particolare le competenze “trasferibili” (saper risolvere un problema, fare una diagnosi, dialogare con il cliente...), in misura maggiore rispetto alle conoscenze tecniche, servono da principio organizzativo della traiettoria professionale,
- definizione di progetti formativi,
- creazione di formule contrattuali aperte.

Ma, a fronte di un notevole entusiasmo specie di scuola manageriale intorno alla possibilità di un uso della categoria di competenza come chiave per la soluzione di una notevole varietà di problemi posti dalla crisi della qualifica e dei modelli formativi tradizionali, emerge una presa di coscienza circa le difficoltà teoriche e metodologiche di tale operazione totalizzante e semplificante (che per certi versi appare piuttosto “complicante”)¹.

Tali difficoltà sono specificabili nel modo seguente:

- a) la competenza appare difficilmente definibile avendo essa un carattere soggettivo (caratteristiche personali), uno oggettivo (caratteristiche dell’ambiente di lavoro) ed uno di azione;
- b) è pressoché impossibile definire sistemi di classificazione omogenei, univoci e validi per scuola, formazione professionale e lavoro;

¹ “La consistente letteratura, non solo italiana, prodotta nei più recenti anni testimonia l’interesse, sia degli operatori che degli studiosi, per lo sviluppo di nuovi strumenti e tecniche per la gestione delle risorse umane, ma evidenzia altresì la rincorsa alla sirena delle *best practices* e ad una forse poco utile ed eccessiva sofisticazione delle tecniche” Boldizzoni D.; Manzolini L., 2000, p. XI).

- c) la tendenza dei modelli per competenze evidenzia un pericolo di "granularizzazione" ed un approccio eccessivamente tecnicistico;
- d) la competenza non si regge da sola sul piano pedagogico-formativo ma richiede, per la sua acquisizione, una serie rilevante di requisiti tra cui capacità personali, saperi e meta-competenze;
- e) nel contempo la competenza non si regge da sola sul piano organizzativo ma richiede una strutturazione più consistente entro le organizzazioni di lavoro².

Dal punto di vista della definizione, ci pare utile ricorrere a quella avanzata da G. Le Boterf secondo cui la competenza *"non è uno stato od una conoscenza posseduta. Non è riducibile né a un sapere, né a ciò che si è acquisito con la formazione... La competenza non risiede nelle risorse (conoscenze, capacità...) da mobilitare, ma nella mobilitazione stessa di queste risorse. ... Qualunque competenza è finalizzata (o funzionale) e contestualizzata: essa non può dunque essere separata dalle proprie condizioni di 'messa in opera'... La competenza è un saper agire (o reagire) riconosciuto. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui"* (Le Boterf G., 1994).

Questa definizione è utile a chiarire alcuni punti cruciali del concetto di competenza:

- ◆ innanzitutto distingue tra competenza – intesa come prestazione o performance professionale – e sue componenti: saperi, capacità, ma la definisce come una mobilitazione delle risorse da parte dell'individuo in funzione di una loro messa in opera *valida*;
- ◆ di conseguenza, non si può confondere la competenza con il contenuto di un processo di formazione; infatti quest'ultimo è pertinente a fornire le risorse di cui le competenze si compongono, e la competenza risulta essere un'*azione* e non uno stato (il possesso certificato di saperi e capacità);
- ◆ l'azione è competente nel momento in cui è riconosciuta ovvero validata attraverso un giudizio altrui, che nel nostro caso è costituito dal soggetto responsabile del contesto in cui essa si applica: l'impresa.

È evidente come la nozione di competenza non possa corrispondere ad uno schema classificatorio, che pretenda di produrre tipologie valide in assoluto e predittive dei comportamenti di lavoro.

Ciò che serve è piuttosto un modello di interpretazione ed una metodologia di analisi che siano in grado di accompagnare l'operatore in una prassi

² Si vedano le seguenti citazioni: "Le competenze 'non stanno in piedi da sole': sono attributi delle 'strutture professionali' che sono l'elemento di congiunzione tra sistema organizzativo e individuo".

"La progettazione e lo sviluppo di nuovi sistemi professionali... si erigono su una linea interpretativa che definisce le competenze attributi delle professioni aziendali; queste devono essere pensate come vere e proprie 'strutture sociali' (famiglie professionali), come 'comunità locali' identificate da figure omogenee per competenze maturate e skill effettive realizzate" (Boldizzoni D.; Manzolini L., 2000, p. 38).

che in parte corrisponde ad una ricerca-azione sia pure semplificata e sostenuta dal modello di riferimento.

Si tratta in definitiva di un superamento della prospettiva prescrittiva dei comportamenti di lavoro.

La competenza, quindi, non rappresenta un contenuto assoluto strettamente connesso ad una procedura; essa costituisce più precisamente la valutazione sociale di un comportamento, di un'azione effettiva, dove è possibile apprezzare le qualità dell'individuo in relazione alle norme che reggono l'attività stessa. Di conseguenza, la nozione di competenza interseca tre campi differenti:

- il percorso di socializzazione ovvero il campo biografico,
- l'esperienza professionale,
- la formazione.

La competenza è sempre:

- a) di un individuo o di un collettivo in azione
- b) finalizzata, non astratta
- c) contestualizzata, specifica e contingente
- d) l'insieme della prestazione (performance) e la sua rappresentazione.

La competenza è costituita da un processo piuttosto che da uno stato; essa è data precisamente dal processo generativo del prodotto finito – inteso come “performance” o prestazione. Non basta pertanto analizzare la prestazione “disancorata” dal tempo e dallo spazio; occorre cogliere entro le caratteristiche di ciò che abbiamo definito come competenza le componenti dinamiche e gerarchiche che consentono di delineare la capacità della persona di essere competente nel tempo, a seguito delle innovazioni e dei mutamenti che concernono i saperi, le tecniche, l'organizzazione del lavoro.

Le competenze più rilevanti sono pertanto quelle incorporate nell'azione, e perciò difficili da inquadrare o classificare. Si tratta di competenze tacite, difficilmente esplicitabili; sono mobilitate nella situazione e si legano a processi di lavoro difficilmente riducibili a routine, ma sempre aperti, mutevoli. Esse sono valutabili nella prospettiva dello scopo che si prefiggono, poiché un'azione è un processo sottomesso ad uno scopo consapevole.

La competenza è inoltre un “saper agire” riconosciuto: non ci si dichiara da sé competenti. Essa è il risultato di un apprezzamento sociale, tanto che può essere definita come l'esplicazione sociale di una padronanza dimostrata. Tale padronanza risulta da un intreccio tra fattori esterni e fattori interni all'individuo, questi ultimi definibili a pieno titolo “personali”. Di conseguenza, le acquisizioni variamente possedute (attraverso l'esperienza, l'istruzione o la formazione) sono costituite dagli elementi di competenza professionale constatati o misurati e confrontati con gli obiettivi della stessa. Questa “misurazione di scarto” è effettuata ad esempio attraverso la prova di accertamento dell'esistenza delle competenze professionali (o validazione).

Prendendo a prestito una terminologia tipica dell'analisi filosofica, si può dire che l'utilizzo della categoria di “competenza” nei processi di lavoro

si avvicina molto all'approccio detto del "pensiero debole", che pretende di risolvere questioni complesse tramite semplificazioni, allusioni, modelli applicativi.

Con l'intento dichiarato di superare la rigidità di rappresentazioni tradizionali della realtà del lavoro, questa operazione finisce per collocare l'attività umana in un luogo totalmente sganciato dalle relazioni e dalle strutture tipiche dell'organizzazione di lavoro, provocando così una sottrazione delle condizioni che consentono di validare concretamente la competenza stessa che, in tal modo, rimane come sospesa e consegnata unicamente al metodo piuttosto che alla realtà.

Risulta pertanto necessario approfondire il valore sociale e strutturale del lavoro, valore che si afferma anche entro un disegno sociale complesso qual è l'attuale.

4. Valenza culturale e sociale del lavoro

È evidente l'enorme importanza che riveste il lavoro (inteso in senso ampio, quindi comprendente ogni attività umana intenzionalmente diretta alla trasformazione di risorse o alla prestazione di un servizio in grado di apportare un aumento di valore alla persona)³, nella società.

Siamo di fronte ad una realtà complessa, composta di fattori differenti dalle cui interazioni si esplica l'insieme:

- un lavoro è una funzione posta nel sistema economico in grado di determinare un'attività specifica;
- un lavoro si definisce anche come un insieme di requisiti di competenza, in forza dei quali delinea un certo comportamento e che stabilisce un certo potere di ruolo⁴;
- un lavoro è anche un gruppo organizzato che facilita l'identificazione sociale, serve da organismo di difesa degli interessi della "comunità lavorativo-professionale"⁵ ed assicura la disciplina dei suoi membri;
- un lavoro si identifica anche attraverso il sistema di formazione che serve da iniziazione sociale e da porta d'ingresso nell'attività economica.

Va ricordato che l'esperienza lavorativa non consiste soltanto in una dinamica verso l'esterno, ma comprende pure un cammino interiore, consentendo alle persone di riconoscere la propria vocazione e di sviluppare le proprie potenzialità in una varietà di relazioni sociali.

³ È quindi inteso nelle sue diverse espressioni: mestiere, mansione, professione, nuove entità: con quest'ultima si intende la fisionomia di lavoro emergente nell'attuale fase di cambiamento sociale, che può essere denominata "lavoratore plus".

⁴ Per "ruolo" si intende l'insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto occupa una determinata posizione in una più o meno strutturata rete di relazioni sociali, ovvero in un sistema sociale.

⁵ Si veda, per il concetto di famiglia professionale, la nota n. 2.

Il lavoro, dal punto di vista di chi lo esercita, presenta infatti un duplice significato:

- è una relazione di servizio, dotata di utilità sociale,
- è una relazione interiore ovvero espressione della personalità e del "gusto".

Non è solo qualcosa di esterno, ma è un vero e proprio "vestito" che modella la personalità. Non si aggiunge alla personalità come qualcosa di estraneo ad essa: emerge da questa come il suo modo di essere e di esprimersi socialmente. Di conseguenza, il lavoro richiede una partecipazione interiore; in un certo modo esso "viene da dentro" e si esprime in passione, curiosità e desiderio di apprendere e migliorare continuamente.

La dinamica esteriore e quella interiore si intrecciano nelle interazioni molteplici che il lavoro consente, secondo una logica di scambio, ma pure di reciprocità:

- a) lo scambio consiste nella transazione di beni e servizi tra prestatore ed acquirente sulla base del calcolo economico;
- b) la reciprocità si realizza tra l'offerta di un bene-servizio nel quale è iscritta la competenza dell'individuo ma anche la sua personalità, ed un riconoscimento che deriva dalla corrispondenza al bisogno ma anche dall'apprezzamento del contenuto umano (creativo, estetico) dell'opera lavorativa.

Ad un livello più ampio, il lavoro è creazione di civiltà⁶, poiché permette alla persona di creare socialità concreta e dotata di senso entro una vicenda di popolo che conduce avanti un'opera buona.

La realtà del lavoro non può essere quindi ridotta unicamente a merce; essa è ricca di significati umani che delinearono una vicenda sociale estremamente intensa. Ciò è molto rilevante nel momento in cui ci accingiamo a delineare i fondamenti dell'agire formativo.

In termini analitici, il lavoro è definito da un insieme di saperi, sia formalizzati sia informali (ma non per questo meno impegnativi e vincolanti) organizzati secondo una strutturazione sua propria, distintiva, che tende a definirsi come "visione della realtà" e del proprio contributo in essa.

Il sapere proprio del lavoro si sviluppa per cerchi progressivi e concentrici, che comprendono:

- un linguaggio,
- i saperi di base,

⁶ Si veda a questo proposito la vicenda biblica della costruzione delle mura di Gerusalemme (Neemia 2, 19-20; 3, 1-32). L'appello "alziamoci e costruiamo!" segnala la ripresa della coscienza della propria dignità di popolo. Il successo dell'opera non è però nelle loro mani e nel proprio ingegno, ma appartiene solo a Dio: "Il Dio del cielo ci darà successo. Noi, suoi servi, ci mettiamo a costruire". È importante poi l'elenco dettagliato di coloro che si pongono al lavoro e delle opere realizzate. Questa "comunità al lavoro" diviene perciò un popolo, che si applica "vigorosamente" alla "buona impresa".

- un “principio costruttivo” ovvero uno schema formale su cui si tematizzano gli assunti propri di tale sapere per divenire quadri concettuali ed operativi,
- le abilità tecniche,
- la creatività e la maestria.

Non tutte le attività lavorative si sviluppano lungo l'intero percorso indicato; da questo punto di vista esse possono risultare più o meno strutturate, fondate su saperi distintivi o di senso comune, a debole o forte grado di “maestria”.

Anche le attività lavorative più ricche prevedono però diversi gradi di accesso:

- vi può essere un grado di supporto, che identifica persone che assistono i veri e propri detentori del sapere lavorativo-professionale,
- si può prevedere un grado di abilità standardizzato, ovvero in grado di fornire prodotti/servizi funzionalmente ineccepibili, ma carenti di creatività e di “tocco” artistico,
- vi è infine il livello più elevato di maestria che prevede una competenza elevata, una forte personalizzazione dell'opera, una posizione di prestigio entro la comunità di appartenenza.

È la comunità lavorativo-professionale che detiene le chiavi di accesso ai saperi, che fissa le condizioni ed i requisiti (sociali, economici, personali) di accesso agli stessi con particolare riguardo all'implicazione al grado della maestria, che presidia i riti di ingresso e di passaggio.

Le relazioni di lavoro si svolgono in un'organizzazione che rappresenta l'ambito e nel contempo il patto – sempre aperto e dinamico e quindi come un continuo “cantiere” in costruzione⁷ – entro cui si svolgono i percorsi di vita/di lavoro delle persone che ne fanno parte.

L'organizzazione presenta anch'essa requisiti simili a quelli identificabili nel lavoro del singolo. Si tratta in effetti di un costrutto culturale prima ancora che tecnico-funzionale (Gagliardi, 1991), mediante il quale diversi individui si legano distribuendo variamente compiti e funzioni – per perseguire insieme uno scopo che singolarmente non sarebbero stati in grado di raggiungere.

Uno dei modi più interessanti per classificare le organizzazioni di lavoro ai fini formativi è dato dalla modalità di implicazione in essa delle risorse umane. In questo senso vi possono essere due tipologie estreme di organizzazioni di lavoro:

- a) quelle che concepiscono il soggetto umano come mera “attività” entro una rappresentazione meccanica (nella versione elementare) oppure cibernetica (nella versione complessa),

⁷ È per questo motivo che gli “organigrammi” rappresentano sempre in qualche misura una finzione, se ad essi si attribuisce il significato di delineare la “mappa dei poteri” diffusi in un'organizzazione di lavoro. Essi hanno il compito di indicare in forma molto approssimativa la dislocazione delle responsabilità; ma non sono in grado di rappresentare il reale dispiegarsi dell'organizzazione come entità eminentemente culturale.

- b) quelle che considerano quella umana come la risorsa fondamentale della propria attività e che puntano a creare le condizioni della sua massima espressione.

È evidente che tali concezioni sono strettamente connesse all'ambito di intervento dell'impresa, alle dimensioni, alla strategia ed allo stile della leadership.

È possibile anche ritrovare in una stessa organizzazione tutte e due le visioni compresenti, la prima riferita alle figure operative e facilmente intercambiabili, la seconda riservata alle figure-chiave tecnico-manageriale.

Il lavoro è quindi identità ed appartenenza; esso – come abbiamo visto – è delineato intorno ad un “modello antropologico” ovvero una rappresentazione della persona umana e del suo rapporto con gli altri e la realtà. Il modello antropologico è spesso implicito in ogni organizzazione di lavoro e pure nella progettazione formativa. Esso è parte della cultura dell'impresa ed esprime il significato che essa attribuisce al contributo umano al suo interno.

Occorre ricordare che i saperi lavorativi, concretamente vissuti entro relazioni sociali ed istituzionali rilevanti, si definiscono come “formazione implicita”, ovvero una realtà culturale e nel contempo una traccia lungo la quale è possibile delineare un progetto/programma formativo.

Il processo formativo – ovvero la trasmissione dei saperi – è tutt'uno con il processo lavorativo e ne costituisce un elemento costante. Esso è compito non già di figure specifiche, bensì di ogni maestro che, nel mentre opera, insegna a lavorare.

Ciò è confermato dal fatto che la crisi della comunità professionale si rivela, infatti, come fine della “tradizione” ovvero della trasmissione dei saperi lavorativi alle generazioni più giovani.

Vi è pertanto un rapporto stretto tra lavoro e formazione. Si tratta di attività fortemente intrecciate, tanto da costituire un tutt'uno in varie vicende storico-sociali.

Sarebbe velleitario pensare a programmi formativi che prescindano dal contesto storico-sociale in cui si inseriscono, facendoli discendere soltanto da una sorta “composizione” di natura meramente tecnica di componenti granulari definite “competenze”.

Da qui la necessità di delineare un approccio alternativo, in grado di superare le rigidità della categoria di “qualifica professionale” ma nel contempo di acquisire le valenze positive del concetto di competenza, senza peraltro rinunciare ad uno spessore sociale e culturale del lavoro proprio del contesto in cui esso è collocato.

5. Prospettiva delle “famiglie/comunità professionali”

È per questo motivo che si propone da diverse parti la necessità di assorbire la nozione di “competenza” entro quella dei sistemi professionali aziendali basata sul concetto di famiglia/comunità professionale. Si tratta di

una rappresentazione più coerente con l'attuale dinamica del lavoro, in grado di cogliere i seguenti aspetti:

- valorizzazione delle dimensioni culturali del lavoro
- relazione tra dimensioni stabili e dimensioni mutevoli del lavoro
- enfattizzazione del settore/ambito economico-professionale di riferimento
- rilevanza delle componenti soggettive ma nel contempo regolamentari e normative del lavoro.

In tali rappresentazioni, la competenza rappresenta un fattore secondario rispetto alla "struttura professionale" (di settore, di impresa, di categoria lavorativa). Essa interviene nel definire i caratteri della professionalità intesi in senso tecnico, dopo che sono stati definiti in forma adeguata gli aspetti culturali ovvero relativi alle motivazioni, ai saperi, alle regolamentazioni, alle relazioni ed al codice deontologico.

Si veda a questo proposito il confronto fra la rappresentazione del rapporto lavoro-formazione definita dalla logica delle "declaratorie professionali" e quella definita dalla logica della famiglia professionale e delle competenze (Nicoli D., 2001, p. 24).

	<i>Logica delle "declaratorie professionali"</i>	<i>Logica della famiglia professionale e delle competenze</i>
Concezione della professionalità	Professionalità è una condizione soggettiva garantita dal possesso del titolo di studio di riferimento e delimitata dal mansionario e dalla contrattualistica di settore	Professionalità è la condizione che consente al soggetto di presidiare un ruolo/compto/funzione lavorativa in modo soddisfacente, in relazione alle esigenze del posto ed alle attese dei clienti/utenti
Natura della classificazione	La declaratoria professionale deriva da: - analisi delle mansioni (job/skill) - tipologia/gerarchia dei titoli di studio. È essenzialmente statica	La classificazione professionale deriva da: - analisi del settore - modelli organizzativi - "mix" di competenze. È essenzialmente dinamica
Relazione con l'organizzazione	L'organizzazione è concepita in modo rigido, sul modello delle "burocrazie lavorative e professionali".	L'organizzazione è concepita come realtà vitale e mutevole che reagisce in modo dinamico alle sfide del contesto e si avvale in questo della "professionalità" dei suoi membri
Legame con la formazione	La formazione è distinta in: - formazione di ingresso o istituzionale, per i neo-assunti - aggiornamento o passaggio di ruolo/mansione per il personale in servizio	La formazione segue la dinamica della competenza: - formazione - approfondimento - prevenzione - miglioramento - nuova formazione
Tipo di gestione	Prevale la logica contrattuale ed amministrativa. È possibile un primo (timido) avvio della negoziazione individuale e riferimento ai "risultati"	Il processo gestionale origina dal "bilancio del capitale umano", prevede l'accreditamento, esige valutazioni periodiche da cui si definisce il piano di formazione
Legame professionale	Legame generico, di tipo massificato	Legame elettivo, come componente di una "comunità professionale" distintiva e dinamica

Con la categoria di “famiglia/comunità professionale” possiamo pertanto disporre di uno strumento interpretativo in grado di delineare le relazioni tra individuo ed organizzazione secondo una prospettiva che non semplifica o “modellizza” i fattori in gioco con il rischio di rinchiudersi in una sorta di autoreferenzialità “sostanziale”, ma che procede affermando l'importanza culturale e sociale del lavoro, che risulta collocato entro le relazioni che lo conformano.

In modo specifico, con l'espressione “famiglia professionale” si intende un aggregato - coincidente volta per volta con il settore (es.: meccanico), il processo (es.: servizi all'impresa) o la tecnologia (es.: informatica) - di più figure, ruoli o denominazioni che hanno in comune:

- una cultura distintiva composta di valori e di saperi peculiari,
- le collocazioni organizzative,
- i percorsi,
- le competenze chiave.

La famiglia professionale presenta pertanto le seguenti caratteristiche:

- è dotata di un quadro di valori che ne definiscono lo statuto deontologico oltre che di requisiti di appartenenza e di tutela,
- è caratterizzata da un insieme di saperi specifici (anche se non così distintivi come accade nelle professioni classiche),
- presenta canali di ingresso definiti (con partnership con scuole, centri ed università) e metodologie di presa in carico delle persone,
- richiede per i neo-assunti percorsi formativi prevalentemente in alternanza tra modalità extra-aziendali ed aziendali.

Essa è composta da più *profili professionali*, che ne costituiscono le componenti riferite a specifici ruoli, sono caratterizzati da un proprio referenziale professionale e formativo, risultano mutevoli nel corso del tempo a seguito delle modifiche organizzative e tecnologiche.

Le *competenze* sono da intendere come requisiti, che indicano la padronanza professionale del soggetto ovvero la sua capacità nel far fronte ad una serie di problemi/opportunità presenti in una specifica area professionale.

Si distinguono due categorie di competenza:

- *competenze chiave* o strategiche proprie di tutta la famiglia professionale ai vari livelli⁴,
- *competenze specifiche* proprie delle figure individuate ovvero caratteristiche rispetto alle altre figure della stessa famiglia professionale⁵.

⁴ Con tale nozione si indica una particolare integrazione di conoscenze e capacità applicate ai processi aziendali, possedute dall'organizzazione, ritenute cruciali al fine di mantenere il vantaggio competitivo e di produrre il valore aggiunto percepito dal cliente.

⁵ Si ricorda che, se le competenze specifiche della figura professionale sono in numero estremamente ridotto, si deve parlare più correttamente di un'articolazione della stessa figura in ambiti specifici connotati o da un ambito di applicazione oppure da una tecnica particolare, tali però da non mutarne lo statuto di fondo.

Rimane sempre decisivo il fatto che l'acquisizione della competenza non può essere disgiunta dal suo concreto esercizio nel contesto organizzativo in cui si svolge l'attività della figura e della famiglia professionale cui si riferisce, pena la perdita della sua validità (che, a rigore, non può essere attribuita alla sola agenzia formativa, bensì all'interazione tra questa e l'impresa coinvolta nel processo formativo).

Si presentano di seguito due esemplificazioni di schema di classificazione delle figure professionali per famiglie, una per il settore meccanico riferita alla formazione iniziale e distinta in qualifica e specializzazione (CNOS-FAP; CIOFS-FP, 2000), l'altra riferita all'ambito socio-assistenziale.

<i>Famiglia professionale</i>	Meccanica	
<i>Tipologie formative</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Specializzazione</i>
	Operatore alle macchine utensili	Operatore di macchine e sistemi automatici
	Operatore al banco con ausilio di macchine utensili	Operatore / programmatore di M.U. a CNC
	Saldatore	Saldatore di metalli (con certificazione EN)
	Operatore termoidraulico	Installatore / manutentore di impianti di climatizzazione
	Operatore meccanico d'auto	Elettronica dell'auto
	Operatore di carrozzeria	Gestione di sistemi di risparmio energetico
		Installatore / manutentore di impianti di refrigerazione industriale

<i>Famiglia professionale</i>	Operatori addetti all'assistenza
	Servizi residenziali e sul territorio
<i>Tipologie formative</i>	Opera forense servizi per handicappati
	Operatore nei servizi psichiatrici
	Operatore nei servizi geriatrici
	Operatore di comunità per malati terminali
	Operatore domiciliare
	Funzioni di coordinamento
	Responsabile di Servizio
	Responsabile di Nucleo
	Coordinatore di unità operativa

In forza di questa impostazione, è ora possibile delineare il nuovo dispositivo di gestione delle risorse umane.

6. Un dispositivo innovativo per la gestione delle risorse umane

Si parla di gestione delle risorse umane e non solo di formazione poiché l'approccio indicato ci consente di definire un insieme organico di relazioni

tra tutte le funzioni che concernono la cura del fattore umano, e precisamente:

- orientamento
- istruzione
- formazione
- incontro domanda offerta
- selezione
- valutazione
- gestione ingresso
- bilancio di competenze
- sviluppo professionale.

Il dispositivo che si delinea presenta pertanto carattere innovativo. Esso si definisce in riferimento a specifiche famiglie professionali, collocate entro notevoli processi di trasformazione di natura non soltanto tecnica ma anche imprenditoriali ed organizzativi.

Tale dispositivo è composto dei seguenti elementi:

CULTURA DI SETTORE

Essa è rappresentata da:

- quadro dei valori
- atteggiamenti
- saperi.

La cultura di settore definisce delle comunanze che si rilevano nella presenza di una "disposizione" positiva da parte della persona candidata all'ingresso in uno dei vari ambiti prevedibili (analisi delle caratteristiche di personalità)

Circa i saperi, va fatta una distinzione tra il curriculum manifesto (quello del sistema formativo) ed il curriculum latente (quello non acquisibile tramite apprendimento classico ovvero "separato" dalle condizioni di mobilitazione dello stesso).

STRUTTURE PROFESSIONALI

Esse definiscono le famiglie/comunità professionali di riferimento, che possono essere così delineate:

- operative
- tecniche
- manageriali
- imprenditoriali.

Esistono anche famiglie professionali di confine oppure il cui asse non è dato dal settore bensì dalla tecnologia (es.: informatica), dal processo (es.: turismo).

Vanno perciò delineate le mappe di tali strutture professionali, con particolare riferimento a:

- competenze chiave
- requisiti di ingresso
- figure professionali (eventuali)
- percorsi formativi-lavorativi.

GESTIONE FORMATIVA

Si tratta di una modalità integrata formazione-lavoro che consente una gestione innovativa dei diversi percorsi possibili, tra cui:

- integrazione scuola-formazione-lavoro
- percorsi di formazione iniziale
- percorsi di specializzazione
- percorsi di formazione lungo il corso della vita lavorativa
- percorsi di riqualificazione
- percorsi di avvio/subentro di impresa
- percorsi di innovazione di impresa.

Sul piano operativo, si può delineare una metodologia di intervento distinta in tre momenti:

- 1) la rilevazione delle caratteristiche personali
- 2) la rilevazione del bagaglio di partenza in termini di saperi e competenze
- 3) la definizione del percorso formativo.

Nel momento in cui la persona si pone all'inizio di un percorso di ingresso in una specifica comunità professionale, occorre rilevare l'esistenza delle *caratteristiche personali* ovvero

- della "disposizione" positiva nei confronti dei fattori culturali, etico-valoriali e tecnologici che la contraddistinguono (es.: sensibilità artistica, capacità di comunicazione, capacità di relazione d'aiuto...),
- dei requisiti fisici (es.: resistenza agli sforzi, corretta visione dei colori...),
- di altre disposizioni regolamentari (età, patente...).

Tali fattori sono da rilevare in rapporto agli interessi della persona oppure dalle attività che essa ha svolto, a vario titolo, e che ne identificano – appunto – la disposizione.

La persona può presentare queste condizioni:

- a) Possesso dei requisiti di disposizione già sostenuti da attività specifiche nel settore (tirocinio, lavoro, impegno volontario...). In questo caso esistono rilievi tali da giungere ad un giudizio circa l'esistenza di fattori personali coerenti con il quadro previsto.
- b) Dichiarazione di disposizione da parte della persona, in assenza di attività specifiche attestate. Da qui la necessità di sottoporre la persona ad una fase di prova o "cimento" mediante un tirocinio orientativo, al fine di rilevare insieme l'esistenza dei requisiti di tipo elettivo.

Successivamente, si pone la necessità, una volta individuata una specifica figura professionale di riferimento, di definire quale sia il *bagaglio di saperi e competenze* di cui la persona è portatrice, da rilevare mediante un'apposita metodologia che consenta di definire:

- il livello iniziale
- lo "scarto" rispetto al referenziale
- il percorso di completamento formativo.

Si possono trovare a questo proposito tre differenti situazioni:

- a) Il caso in cui la persona possiede solo un bagaglio culturale di base. È qui necessario un percorso formativo completo sotto forma di corso di formazione.
- b) Il caso in cui la persona possieda un bagaglio di saperi della famiglia ma non di esperienze pratiche. Vi è la necessità pertanto di un percorso formativo personalizzato che enfatizzi l'aspetto operativo.
- c) Il caso in cui la persona possieda un bagaglio di esperienze pratiche ma

non di saperi. Sorge qui l'esigenza di un percorso formativo personalizzato che enfatizzi l'aspetto culturale.

In ogni caso, occorre sempre considerare il quadro di "formabilità" della persona, ovvero la capacità-possibilità di giungere ad un successo formativo tenuto conto dei requisiti richiesti e delle altre condizioni accessorie (tempo, spazio, supporti...).

7. Modello d'intervento

Il modello più generale di servizi (necessariamente integrati) che compongono la funzione di gestione delle risorse umane di ogni specifica famiglia professionale appare così configurato:

A.	GESTIONE FAMIGLIA PROFESSIONALE E COMPETENZE - analisi delle realtà organizzative e professionali di riferimento - repertorio di famiglie professionali definite per figure/funzioni e competenze e validazione delle stesse - manuale di analisi, riconoscimento e certificazione delle competenze
B.	ORIENTAMENTO (alla scelta, in itinere) - comunicazione - eventi - sistema informativo - formazione orientativa - esperienze orientative - consulenza orientativa
C.	FORMAZIONE - modelli formativi per le figure tecniche ed operative (in ingresso ed in servizio) - modelli formativi per le figure manageriali ed imprenditoriali (avvio, subentro ed innovazione)
D.	STAGE/TIROCCINO - convenzioni-quadro tra agenzie formative ed imprese - creazione della "banca stage" - manuale gestione
E.	DOMANDA/OFFERTA ED ACCOMPAGNAMENTO - figure tecniche ed operative (in ingresso ed in servizio) - figure imprenditoriali (avvio, subentro ed innovazione)
F.	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN SERVIZIO - modello di analisi e bilancio - modello di sviluppo - consulenza integrata.

È pertanto necessario che la formazione si confronti con tale disegno d'insieme e sappia sostenere diverse necessità di servizio, oltre che definire percorsi formativi "di corso".

Il nuovo statuto della formazione prevede, infatti, una forte capacità di creazione di reti (Di Nicola P., 1998), di incremento di servizi di analisi

delle famiglie/figure professionali, di gestione dell'orientamento, di supporto alle persone ed alle organizzazioni di lavoro in termini di percorsi formativi ad hoc come pure di consulenza.

Note bibliografiche

- AA.VV., *Atti del convegno Nuovi servizi e politiche per il lavoro: il bilancio di competenze*, Reggio Emilia, 9 marzo 1998
- ACCORNERO A., *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, Bologna 1997
- AMBROSINI M., *L'impresa della partecipazione*, FrancoAngeli, Milano, 1996
- BERTELLI B. (a cura di), *La pianificazione sociale. Teoria, metodi e campi di applicazione*, FrancoAngeli, Milano 1998
- BOLDIZZONI D.; MANZOLINI L. (curr.), *Creare valore con le risorse umane. La forma dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Guerini & Associati, Milano, 2000
- BUTERA F.; LA ROSA M. (curr.), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano, 1998
- CERI P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione*, il Mulino, Bologna, 1988
- CEVOLI M., *Mutamenti del lavoro e mutamenti nei lavori*, in A.M. AJELLO, S. MEGHNAGI (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, FrancoAngeli, Milano 1998
- CNOS-FAP; CIOFS-FP, *Progetto formazione professionale iniziale. Linea guida per la sperimentazione*, Roma, 2000
- COLASANTO M., *I significati della formazione professionale*, in "Professionalità", n. 55/2000
- COLEMAN J., *Social capital in the creation of human capital*, in "American Journal of Sociology", vol.94, 1988
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1989
- DI GREGORIO R., *La formazione-intervento nelle organizzazioni*, Guerini e Associati, Milano, 1996
- DI NICOLA P., *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, FrancoAngeli, Milano 1998
- GAGLIARDI P., *Le imprese come culture*, ISEDI, Milano, 1991
- LANZAVECCHIA G., *Il lavoro di domani. Dal taylorismo al neoartigianato*, Ediesse, Roma 1996
- LE BOTERF G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2000
- LEBOYER L., *Le bilan de compétences*, Les Édition d'Organisation, Paris 1993
- MAGATTI M. (a cura di), *Per la società civile. La centralità del "principio sociale" nelle società avanzate*, FrancoAngeli, Milano 1997
- MUTTI A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna 1998
- NICOLI D., *Una 'guida' per la formazione professionale*, in AA.VV., *La formazione professionale. Problemi e prospettive*, La Scuola, Brescia, 1994, pp. 12-28
- Nicoli D., *Il nuovo sistema di formazione professionale*, "Professionalità", 2001, 61, 22-31
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, trad. it. Etas libri, Milano 1985
- OLIVETTI MANOUKIAN F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna 1998
- PISELLI F. (a cura di), *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli, Roma 1995
- REGINI M., *La formazione delle risorse umane*, Il Mulino, Bologna, 1996