

# Pratiche organizzative e competenze agite.

## Alcuni risultati di due indagini campionarie dell'ISFOL

FABIO ROMA<sup>1</sup>

*L'articolo intende presentare il framework teorico-metodologico e alcuni dei principali risultati del progetto di ricerca ISFOL "Organizzazione, Apprendimento, Competenze – OAC", realizzato nel periodo 2004-2008. All'interno del progetto sono state fino ad ora completate due indagini campionarie:*

*l'una rivolta ai lavoratori; l'altra ai manager di imprese. Tra i principali risultati del progetto rientrano le forti correlazioni tra livello di sviluppo delle competenze, da un lato, e le caratteristiche innovative dei contesti di lavoro, dall'altro. L'analisi dei dati del progetto OAC conferma l'esistenza di tali correlazioni e, allo stesso tempo, mostra come all'interno del sistema produttivo italiano le organizzazioni realmente capaci di innovazione organizzativa (le cosiddette "high performance work organisation") siano una minoranza assai ristretta.*

*"What good is knowledge if it just floats in the air? It goes from computer to computer...but nobody actually knows anything" (Don DeLillo, *White Noise*)*

### 1. Il contesto

Il nostro modo di guardare alle organizzazioni negli ultimi anni è cambiato radicalmente. Si tratta di un cambiamento dovuto principalmente al ruolo assunto dalla conoscenza nelle nostre società e nelle nostre economie. All'interno degli studi organizzativi, ad esempio, alcune teorie hanno preso in considerazione: la natura di creatrici di conoscenza delle organizzazioni più innovative (Nonaka e Takeuchi, 1995), l'importanza della dimensione sociale della conoscenza a supporto dei processi di coordinamento e di apprendimento (Kogut e Zander, 1996), la possibilità di considerare le organizzazioni sistemi di conoscenza distribuita (Tsoukas, 1996), l'esistenza di uno stretto le-

<sup>1</sup> Ricercatore ISFOL.

game tra *knowledge*, *knowing* e *organizing* (Gherardi, 2000; Blackler et al, 2003; Nicolini et al., 2003).

Su di un altro versante l'importanza assunta dalla conoscenza nelle attività umane è stata presa in considerazione, tra gli altri, dal famigerato paradigma delle comunità di pratica (Lave e Wenger, 1991), da diversi studi di caso sulle attività di *problem solving* delle persone occupate in lavori tecnici (Orr, 1990) e, infine, dagli studi sulla co-evoluzione di identità professionale e apprendimento (Wenger, 1998).

La dimensione organizzativa, infine, è stata considerata essenziale anche nella cosiddetta "strategia di Lisbona" che, come noto, è stata pensata per trasformare l'economia europea nella più competitiva e dinamica economia della conoscenza nel mondo. Il "Green Article on Partnership for a new organisation of work", prodotto dalla Commissione Europea nel 1997, già enfatizzava la necessità di implementare nuove forme organizzative (Commissione Europea, 1997).

In conseguenza dei vari percorsi di ricerca e di *policy* menzionati (e menzionati, per esigenza di sintesi, solo brevemente) la dimensione organizzativa ha guadagnato in importanza, fino a convincere molti studiosi che lavoro, conoscenza e organizzazione siano elementi correlati e in stato di continua co-creazione.

Per comprendere meglio queste correlazioni, l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) ha avviato nel 2003 il progetto di ricerca "Organizzazione, Apprendimento, Competenze – OAC". Il progetto, sostenuto da risorse del Fondo Sociale Europeo, ha comportato fino ad oggi la realizzazione di due indagini campionarie: una condotta nel periodo 2004-2006 e destinata a raccogliere dati sulle competenze usate (agite) dai lavoratori italiani direttamente intervistati<sup>2</sup>; una condotta nel periodo 2007-2008 e strutturata in interviste, sul tema delle competenze, a imprenditori, direttori di unità locali, responsabili delle risorse umane<sup>3</sup>.

## 2. Elementi del *frame work* teorico

Tradizionalmente, un modo di misurare le competenze possedute dai lavoratori è stato quello di esaminarne le qualificazioni. Lo sviluppo delle competenze all'interno del mercato del lavoro era analizzato a partire dai *trend* delle qualificazioni formali (titoli di studio, certificazioni di percorsi formativi formali, ecc.). Ma tutti questi indicatori, pur importantissimi, non erano e non sono sufficienti a rappresentare l'effettiva evoluzione delle *skill*. L'analisi delle sole qualificazioni formali – è stato dimostrato – può essere un indicatore davvero scarso della reale qualità della *performance* e questo a causa, in primo luogo, della *over/under-qualification* (Green, 2002) e, in secondo luogo, della natura delle relazioni industriali.

<sup>2</sup> Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia.

<sup>3</sup> Indagine sulle competenze richieste ed espresse nelle unità locali delle imprese manifatturiere italiane.

Anche altri approcci allo studio delle competenze nel corso del tempo si sono rilevati insufficienti. Si pensi agli approcci *job/skill*, all'interno dei quali mansioni astrattamente pre-definite – tecniche e/o sociali-trasversali – vengono incrociate con gli aggregati di competenze e conoscenze ritenuti necessari per svolgere tali mansioni. O si pensi alle metodologie di analisi dei comportamenti dei *best performer* in determinati segmenti di attività, assunti come riferimento per l'insieme di coloro che operano nei segmenti stessi (McClelland, 1973; Spencer e Spencer, 1995; Caretta et al., 1992). Non si è dunque ancora arrivati ad “un quadro teorico di interpretazione della competenza: sulla sua descrizione continua a pesare il rapporto, precisamente, con i mestieri, le mansioni e i ruoli, senza riuscire a sciogliere i legami con essi e ad approdare al processo conoscitivo umano visto nella sua interezza” (Bordignon, 2006, 20).

Con il progetto OAC, l'ISFOL ha provato a fare un ulteriore passo in avanti in direzione di un valido quadro teorico delle competenze. In particolare, in questo progetto è stato adottato un concetto non standardizzato di “competenza”, che tenesse conto delle abilità tecniche, cognitive e comportamentali richieste nei luoghi di lavoro, ma anche dei fattori contestuali e non astratti. Nella “impostazione OAC – ha spiegato Tomassini (2006, 18) – le competenze sono analizzate soprattutto in termini di interazioni tra persone impegnate in attività di lavoro e contesti organizzativi in cui le attività stesse prendono forma”.

Uno degli aspetti più innovativi del progetto OAC è stato quello di adottare il *job requirements approach*. McCormick e colleghi, tra gli altri, hanno dato di questo approccio una prima, sintetica, ma esaustiva spiegazione: “the job requirements of any given job can be thought of as the personal characteristics which the job requires on the part of incumbents for reasonably satisfactory performance” (McCormick et al., 1957, 358). Esistono, alla base di questo approccio, alcune ipotesi (Felstead et al., 2007):

- si assume che le misurazioni delle *skill* utilizzate in un determinato lavoro siano delle valide *proxy* delle *skill* effettivamente possedute dal lavoratore;
- si assume che la persona intervistata sia in grado di descrivere bene il lavoro da essa svolto;
- si assume, infine, che la persona intervistata, rispondendo a domande sul proprio lavoro, descriva le proprie attività in un modo sufficientemente privo di *bias*. In questo approccio gli individui, d'altra parte, non sono chiamati a parlare delle competenze che credono di *possedere*, ma di quelle che viene loro richiesto di *agire*<sup>4</sup>.

Diverse importanti esperienze internazionali hanno dimostrato che la descrizione delle pratiche lavorative fatta dai lavoratori stessi concordano con quelle di eventuali osservatori esterni e che l'analisi organizzativa della posi-

<sup>4</sup> Nel caso della prima indagine OAC, ad esempio, la domanda del questionario sulle competenze agite recitava così: “Nello svolgere i compiti (o nell'attuare i comportamenti organizzativi) di seguito riportati, con quale frequenza li porta a termine con efficacia, sempre che essi rientrino nella sua posizione occupata attualmente?”.

zione fatta dal lavoratore o dal suo responsabile possa considerarsi uno strumento molto utile nella rilevazione delle competenze<sup>5</sup>.

### 3. L'indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia

La lunghezza media delle interviste è stata di 55 minuti, in conseguenza della complessità del questionario, composto di oltre 130 *item*. Come di consuetudine nel caso di indagini condotte con modalità CAPI, il processo di intervista ha comportato due passaggi: un primo contatto telefonico, per verificare l'eleggibilità della persona contattata, e, previo appuntamento, l'intervista. In totale, sono state realizzate 3.605 interviste utili.

Tabella 1 - *Stratificazione ex-ante del campione*

	Numero	%
Totale	3605	100
<b>Genere</b>		
Maschile	2253	62.5
Femminile	1352	37.5
<b>Classi di età</b>		
< 30	691	19.2
30-44	1711	47.5
>44	1203	33
<b>Dimensione dell'unità locale</b>		
1-3	474	13.1
4-9	918	25.5
10-15	580	16.1
15-49	702	19.5
50-99	276	7.7
100-499	451	12.5
≥500	177	4.9
n.d.	27	0.7
<b>Area geografica</b>		
Nord-Ovest	956	26.5
Nord-Est	1017	28.2
Centro	798	22.1
Sud e isole	834	23.1

Per quanto attiene gli aspetti statistici<sup>6</sup>, l'indagine è stata realizzata attraverso una stretta collaborazione tra ISFOL e ISTAT. La collaborazione ha riguardato: il disegno statistico dell'indagine, l'individuazione dei rispondenti,

<sup>5</sup> Per una presentazione di queste esperienze internazionali si rimanda al materiale dell'*International Seminar on Measuring Generic Work Skills Using the Job Requirements Approach (JRA)* organizzato congiuntamente da CEDEFOP e OCSE (12 e 13 Febbraio 2009) e disponibile a questo indirizzo web: <http://www.cedefop.europa.eu/etv>

<sup>6</sup> Per approfondimenti si rimanda all'esaustivo contributo di Centra e Falorsi, in Tomassini (2006).

il controllo dell'esecuzione delle operazioni di rilevazione, la verifica della qualità dei dati, l'elaborazione dei dati, la messa a punto e il *cleaning* dell'archivio statistico.

Le liste dei nominativi degli intervistandi sono state tratte da quelle dei rispondenti all'Indagine Trimestrale sulle Forze di Lavoro dell'ISTAT per gli anni 2003 e 2004. Nell'ambito di questo bacino è stato possibile identificare un campione "probabilistico" e portare a termine un totale di 1.800 interviste in un periodo di circa 4 mesi; successivamente si è fatto ricorso a un campione integrativo "per quote" che ha permesso di raggiungere in un analogo periodo il totale programmato di circa 4.000 interviste. Più in dettaglio, il disegno statistico dell'indagine ha previsto una stratificazione *ex-ante* rispetto alla dimensione territoriale (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e isole), integrata da criteri di rappresentatività su base comunale (grandi aree urbane, medi e piccoli centri).

*Ex-post* i rispondenti sono stati classificati in nove diverse categorie di posizione professionale, dal *management* ai lavori ausiliari (sulla base della *English Standard Occupational Classification* (SOC) 2000). È stata inoltre effettuata una stratificazione dei settori di attività, organizzata intorno a sette raggruppamenti, con il manifatturiero ulteriormente disaggregato in funzione delle caratteristiche innovative, distinguendo – secondo la tassonomia di Pavitt (1984) – tra le imprese dei settori manifatturieri tradizionali, quelle caratterizzate da produzioni su larga scala e quelle a più elevata capacità di ricerca e innovazione.

Tabella 2 - Stratificazione *ex-post* per professione e settore

	%
<b>Professione</b>	
Dirigenti e direttori	3.8
Professionisti	0.8
Tecnici	2.5
Impiegati amministrativi	34.3
Figure specializzate	15.2
Addetti ai servizi alla persona	0.8
Addetti alle vendite e ai relativi servizi	7.4
Conduttori di impianti e macchinari	20.8
Personale non qualificato	14.4
<b>Totale</b>	<b>100</b>
<b>Settore economico</b>	
Manifatturiero	41.9
-Tradizionale	16.2
-Scale intensive	14.2
-Science based	11.5
Commercio, alberghi e ristoranti	22.3
Trasporti e magazzinaggio	7.9
Comunicazione e ICT	8.2
Banche e intermediazione finanziaria	9.5
Attività immobiliari, noleggio, ecc.	10.3
<b>Totale</b>	<b>100</b>

### 3.1. Il questionario e i principali risultati dell'indagine

Il questionario dell'indagine è stato sviluppato e validato dall'ISFOL, in consultazione con esperti delle tematiche proprie dell'indagine e nel rispetto della pluri-disciplinarietà. Laddove possibile il questionario è stato redatto tenendo conto di altre esperienze internazionali, e in particolare del ciclo di indagini inglesi *Work Skills in Britain*.

#### 3.3.1. Le "Broad skill"<sup>7</sup>

La prima parte dell'analisi dei dati riguarda i fattori sottostanti le cosiddette *broad skill* richieste ai lavoratori intervistati. Il "percorso di un'indagine – ha scritto De Certeau (2001, 3) – lascia le sue impronte, regolari o zigzaganti, su un terreno abitato da lungo tempo". Nel caso delle *broad skill*, l'indagine OAC ha seguito indagini precedenti ed ha utilizzato i seguenti indicatori empirici: a) il titolo di studio, b) la formazione *on-the-job* ricevuta; e c) la lunghezza del periodo di apprendimento richiesto per svolgere bene la propria mansione. In particolare, ai rispondenti, il questionario poneva le seguenti tre domande.

- 1) Se qualcuno dovesse fare una domanda di lavoro per occupare la sua posizione, che titolo di studio dovrebbe possedere secondo lei?
- 2) Prima di essere avviato a coprire la posizione che sta ora coprendo ha dovuto seguire dei corsi di formazione o di addestramento, e per quanto tempo?
- 3) Quanto tempo ha impiegato per apprendere e svolgere bene e con una certa affidabilità il tipo di lavoro che sta svolgendo oggi?

Sulla base di questi tre indicatori Della Rocca e Passarelli, utilizzando l'Analisi delle Componenti Principali (ACP) hanno creato degli indici delle *broad skill* rilevate. La tabella seguente riporta alcuni risultati ottenuti con il calcolo di questi indici.

Come si evince dai risultati mostrati nella tabella, gli uomini sembrano poter esercitare lavori in cui più alta è la richiesta di abilità e competenze rispetto alle donne (0.099 contro un valore negativo, nel caso delle donne, di -0.158). Inoltre il livello di *broad skill* richieste è più alto nel caso di lavoratori di mezza età (30–44 anni) rispetto a tutte le altre fasce di età. Infine, sembra sussistere una correlazione diretta tra il titolo di studio posseduto e le *broad skill*: i lavoratori con titoli di studio più alti praticano lavori più complessi, dal punto di vista delle competenze richieste. Anche la dimensione dell'impresa è correlata positivamente con le *broad skill*: le imprese con 500 o più addetti fanno registrare gli indici migliori.

<sup>7</sup> I dati presentati in questo paragrafo e nel successivo sono stati elaborati, su incarico dell'ISFOL, da Giuseppe Della Rocca e Giovanni Passarelli (Università di Calabria). Per una dettagliata presentazione dei dati si veda: Della Rocca e Passarelli (2006).

Tabella 3 - *Indice delle broad skill per caratteristiche personali e settore*

	Media	Deviazione standard
<b>Genere</b>		
Uomini	0.099	1.040
Donne	-0.158	0.911
<b>Classi di età</b>		
15-29	-0.164	0.905
30-44	0.077	1.000
45-64	0.014	1.069
<b>Titolo di studio</b>		
Scuola dell'obbligo	-0.632	0.909
Scuole professionali	-0.067	0.893
Diploma di maturità	0.348	0.871
Laurea / post laurea	0.811	0.795
<b>Dimensione dell'unità locale</b>		
1-3	-0.174	0.871
4-9	0.043	1.011
10-15	0.002	0.918
16-49	0.092	1.018
50-99	0.062	0.944
100-499	0.161	1.118
500 e oltre	0.431	0.998
<b>Professione</b>		
Dirigenti e direttori	1.138	0.809
Professionisti	1.160	0.658
Tecnici	0.867	0.852
Impiegati amministrativi	0.448	0.769
Figure specializzate	0.061	1.003
Addetti ai servizi alla persona	0.260	0.524
Addetti alle vendite e ai relativi servizi	-0.226	0.904
Conduttori di impianti e macchinari	-0.524	0.842
Personale non qualificato	-0.786	0.787
<b>Settore di attività economica</b>		
Manifatturiero - Tradizionale	-0.284	0.833
Manifatturiero - <i>Scale intensive</i>	-0.114	0.957
Manifatturiero - <i>Science based</i>	0.076	0.980
Commercio, alberghi e ristoranti	-0.128	0.979
Trasporti e magazzinaggio	-0.082	0.977
Comunicazione e ICT	0.650	0.904
Banche e intermediazione finanziaria	0.919	0.854
Attività immobiliari, noleggio, etc.	-0.095	1.040

### 3.3.2. *Le competenze*

Per rilevare le competenze richieste ai lavoratori intervistati il questionario utilizzato dall'indagine si è focalizzato su 44 comportamenti organizzativi. La scelta dei 44 *item* è avvenuta sulla base della letteratura esistente e dopo l'indagine pilota. I comportamenti organizzativi sono stati misurati con una scala di Likert a 7 livelli (da "raramente" a "praticamente sempre", lo zero valendo per "non richiesto"). Gli *item* considerati rappresentano dei comportamenti organizzativi che concorrono a rappresentare varie dimensioni

della competenza<sup>8</sup>. L'approccio utilizzato per ridurre e sintetizzare i comportamenti registrati fino a dieci competenze è stato quello dell'Analisi delle Componenti Principali (ACP). Le dieci competenze ottenute sono state: 1) leggere, scrivere, comprendere; 2) affidabilità; 3) *problem solving*; 4) sviluppo dei collaboratori; 5) pianificazione e organizzazione del lavoro; 6) orientamento al cliente; 7) *team work*; 8) destrezza manuale; 9) autonomia lavorativa; 10) fare calcoli. È stato inoltre calcolato un indice complessivo di queste dieci competenze agite.

L'analisi dei punteggi per genere mostra come gli uomini facciano registrare un indice complessivo più alto delle donne (0.028 vs. -0.044). Gli uomini fanno rilevare inoltre valori sopra la media in tutte le competenze, ad eccezione dell'"orientamento al cliente" e del "fare calcoli" competenze nelle quali, invece, i punteggi delle donne sono più alti.

Con la variabile "età" si mette in rilievo che per i rispondenti tra 30 e 44 anni l'indice di competenza è sempre sopra la media. Mentre per la popolazione tra 15 e 29 anni l'indice è sempre sotto la media, se si esclude per la destrezza manuale e la capacità di calcolo. Nel caso dei lavoratori più anziani (ovvero quelli con età compresa tra i tra i 45 e 64 anni) si hanno indici positivi superiori per lo "sviluppo dei collaboratori" e "l'autonomia lavorativa". Per quanto riguarda gli indici complessivi, di nuovo l'indice migliore appartiene alla fascia di età centrale (30-44 anni): 0.038, contro un indice negativo dei più giovani (-0.074) e un indice pari a 0 per i lavoratori con età compresa tra 45 e 64 anni. In sintesi, sembra che i lavoratori nella fascia di età centrale ricoprano posizioni in cui sono richieste competenze sempre superiori alla media, mentre i giovani ricoprono posizioni in cui è prevalentemente richiesta "destrezza fisica" e "capacità di calcolo". Ai più anziani vengono maggiormente richieste "autonomia" e una "capacità di insegnare agli altri". Infine, l'analisi del titolo di studio mostra un andamento lineare: le competenze crescono all'aumentare del titolo di studio posseduto dall'intervistato, fa eccezione la "destrezza manuale" (si va dal -0.252 dei lavoratori in possesso di titoli della scuola dell'obbligo allo 0.354 dei laureati o in possesso di titoli *post-lauream*).

*Manager*, professionisti, tecnici hanno tutti indici di competenza superiori alla media, ad eccezione – ma era logico attenderselo – della destrezza manuale. Non sembra esistere, tuttavia, una polarizzazione o una correlazione netta tra gerarchie occupazionali e tipologia di competenze. Le competenze delle occupazioni di servizio alla persona hanno indici positivi così quelle di chi ricopre un ruolo di *manager*, professionale o tecnico. Gli indici di orientamento al cliente sono elevati anche per le occupazioni di servizio alla persona (0.82) e, pur se in misura minore, per il personale amministrativo (0.29). Le competenze più richieste e con il maggiore numero di indici positivi sono: affidabilità, *problem solving*, sviluppo collaboratori, pianificazione, orienta-

<sup>8</sup> Per dare un'idea dei comportamenti registrati, se ne citano di seguito alcuni: lavorare senza suggerimenti o consigli; pianificare l'attività di altre persone; completare dei lavori nel tempo pattuito; leggere e comprendere brevi documenti quali *report*, lettere o memo; ecc.

mento al cliente, *team work*, autonomia. La competenza meno richiesta è la destrezza manuale, che fa registrare indici negativi in tutte le professioni, ad eccezione delle figure specializzate (0.735), dei conduttori di impianti e macchinari (0.572) e del personale non qualificato (0.242).

I settori economici con gli indici di competenza positivi, molto al di sopra della media, per quasi tutte le competenze richieste sono i servizi di intermediazione finanziaria e quello delle comunicazioni e dell'informatica. L'indice complessivo più elevato è comunque attribuibile ai servizi di intermediazione finanziaria (0.379). L'indice complessivo meno elevato appartiene all'industria manifatturiera tradizionale (-0.121), la quale presenta indici tutti al di sotto della media, fatta eccezione per la destrezza manuale, l'affidabilità, e l'autonomia.

### 3.3.3. *Le "High Performance Working Organisations" e il livello delle competenze chiave in Italia*<sup>9</sup>

Applicando l'analisi fattoriale ai dati dell'indagine e sulla base di contributi disciplinari elaborati dalle scienze economiche, sociologiche e psicologiche, Leoni ha identificato tre "competenze chiave": 1) la competenza di *problem solving* (ovvero l'analisi in profondità di problemi complessi, la risoluzione dei problemi, la rilevazione degli errori, e il pensare alla soluzione dei problemi); 2) la competenza di comunicazione/relazione sociale nei confronti dei clienti (per esempio, attivandosi come consulente, prendendosi cura del cliente, oppure vendendo un prodotto o un servizio), e dei collaboratori interni (per esempio trattando con i collaboratori prendendosi cura di loro, oppure istruendo e addestrando i collaboratori); ed infine 3) la competenza di lavoro in gruppo (unirsi ad uno sforzo di gruppo, aiutare altri membri della squadra, ascoltare attentamente i colleghi). Leoni ha inoltre costruito un indice complessivo delle competenze, ottenuto per ponderazione dei singoli indici, tramite le varianze spiegate dai singoli fattori estratti con l'analisi fattoriale.

Si tratta, come si può vedere, delle "competenze trasversali" già teorizzate dall'ISFOL (1994) e successivamente adottate – e definite "competenze chiave" – anche dall'OCSE e dal progetto DeSeCo - *Definition and Selection of Competencies* (Salganik e Stephens, 2003).

Le analisi condotte da Leoni mostrano alcune importanti evidenze: a) si conferma la penalizzazione della condizione femminile all'interno del mercato del lavoro, ci sono infatti differenze sostanziali tra le competenze chiave espresse dagli uomini e quelle espresse dalle donne (il 17.6% per queste ultime, contro il 20.1% fatto registrare dalla componente maschile della forza lavoro); b) la fascia di età compresa tra i 30 e 44 anni e quella tra i 45 e i 64 sono associate a livelli di competenze chiave (in entrambi i casi del 19.6%) più alti della fascia di età compresa tra i 15 e i 29 anni (17.8%); c) per quanto riguarda la tipologia dei rapporti di lavoro, i lavoratori con contratti più stabili mostrano

<sup>9</sup> I dati riportati in questo paragrafo sono stati elaborati, per conto dell'ISFOL, da Riccardo Leoni (Università di Bergamo). Per una dettagliata presentazione dei dati si vedano: Leoni (2006) e Leoni e Gaj (2008).

livelli di competenza più alti (10.9% vs. 9.3%), in ragione, probabilmente, di una più lunga permanenza sul medesimo luogo di lavoro; d) i livelli delle competenze cambiano a seconda dei settori e vanno, ad esempio, dal 14.2% dell'“intermediazione finanziaria” al 10.5% del “manifatturiero *science-based*”.

In particolare, i livelli delle competenze chiave sembrano aumentare con l'aumentare dell'anzianità aziendale (da 18.3% a 23.4%); con l'aumentare del tempo necessario ad apprendere a svolgere bene il proprio lavoro (da 16.8% a 24.2%); con l'aumentare della formazione ricevuta (da 16.7% a 28.1%).

Il *database* dell'indagine sulle competenze dei lavoratori nelle imprese industriali e di servizi in Italia contiene anche numerosi dati in merito alle pratiche organizzative adottate. È in questo caso utile introdurre il concetto di “*High Performance Work Organisation*” (HPWO): un termine con il quale in letteratura si identificano quelle organizzazioni che fanno ricorso a pratiche quali la *job rotation*, i circoli di qualità, il *re-engineering*, il coinvolgimento dei lavoratori, il *total quality management*, la riduzione dei livelli gerarchici, la valutazione delle prestazioni, gli incentivi sulla base delle competenze espresse, il *just in time*, e così via (Applebaum e Batt, 1994; Osterman, 1994). Per quanto non vi sia concordanza su quali e su quante di queste pratiche debbano essere applicate affinché un'organizzazione possa essere considerata “*high performance work organisation*”, sembra tuttavia comprovato questo tipo di organizzazioni mostrano di incrementare i livelli delle competenze più delle altre organizzazioni (Ichniowski et al., 1996), lasciando ipotizzare che effettivamente le organizzazioni (e i luoghi di lavoro) posseggano delle caratteristiche “auto-poietiche” (Maturana e Varela, 1980) in grado di generare sistematici e continui processi di apprendimento (Teece et al., 1997).

Tabella 4 - HPWO e livello medio delle competenze chiave dei lavoratori

Pratiche adottate	Livello medio delle competenze chiave dei lavoratori (%)	
	Settore manifatturiero	Settore dei servizi
Nessuna	11.6	13.7
1 pratica	18.6	20.7
3 pratiche	16.5	19.2
Tutte e 5 le pratiche	28.9	25.7

Nelle sue analisi, la scelta di Leoni è stata quella di identificare cinque pratiche organizzative: 1) circoli di qualità; 2) incontri periodici in cui i *manager* informano i dipendenti sull'andamento delle attività aziendali; 3) suggerimenti dal basso; 4) ricevere abitualmente una valutazione formale della propria prestazione; 5) lavorare in *team*. I dati riportati nella tabella seguente mostrano la correlazione tra queste pratiche ed il livello medio delle competenze chiave dei lavoratori.

Sulla base dei dati dell'indagine ISFOL un numero veramente minimo di organizzazioni italiane può essere definito “*high performance work organisation*”: solo il 3% contro, ad esempio, il 33% fatto registrare dalla Gran Bretagna (Coriat, 2002).

Tabella 5 - HPWO e percentuali di lavoratori coinvolti

Pratiche adottate	Percentuale di lavoratori coinvolti in Italia <sup>10</sup> (%)	Percentuale di lavoratori coinvolti in Gran Bretagna <sup>11</sup> (%)
Nessuna	18	Non disponibile
1 pratica	82	20
3 pratiche	71	Non disponibile
Tutte e 5 le pratiche	3	33

La transizione verso nuovi modelli organizzativi d'impresa, che pure ha conosciuto anche nel nostro Paese notevoli sviluppi, sembra dunque ancora lontana dall'essere completata.

#### 4. L'indagine sulle competenze richieste ed espresse nelle unità locali delle imprese manifatturiere italiane

Una seconda indagine campionaria è stata realizzata nell'ambito del progetto OAC<sup>12</sup>: l'indagine sulle competenze richieste ed espresse nelle unità locali delle imprese manifatturiere, realizzata nel periodo 2007-2008 con 1.750 interviste utili (realizzate in modalità CAPI) a imprenditori, responsabili di unità locali, direttori di impresa, responsabili delle risorse umane, ecc. Nel caso di questa seconda indagine la durata media delle interviste è stata di 49 minuti. Il tasso di rifiuto dell'intervista è stato del 7.78%, mentre l'8.27% delle interviste non è stato completato.

L'indagine ha interessato un campione stratificato di circa 1.800 "unità locali" censite in imprese manifatturiere con almeno undici dipendenti nell'Archivio Statistico delle Imprese Attive dell'ISTAT (ASIA 2004). Il campione è stato stratificato secondo tre variabili: area geografica, settore di attività economica e dimensione dell'impresa. Per la variabile "Area geografica" sono state distinte quattro macro aree: Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole. Per la variabile "Attività economica" si è preso in considerazione il solo settore manifatturiero, dalla sottosezione DA a DN del sistema di classificazione ATECO e si è proceduto ad una loro aggregazione, in quattro classi, sulla base della tassonomia Pavitt (1984) che distingue tra settori manifatturieri tradizionali: quello "dominato dai fornitori (supplier dominated)", come il set-

<sup>10</sup> Nel 2005.

<sup>11</sup> Fonte: Ashton et al. (1999, 77).

<sup>12</sup> Entrambe le indagini del progetto OAC sono state realizzate sotto la direzione di Gabriella Di Francesco, dirigente dell'Area ISFOL "Sistemi e metodologie per l'apprendimento". L'indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia ha avuto come responsabile scientifico Massimo Tomassini, ricercatore senior dell'ISFOL dal 1974 al 2006. Per la composizione dei gruppi di ricerca che hanno collaborato con l'ISFOL nella realizzazione delle due indagini si rimanda, oltre che alle note del presente articolo, agli specifici rapporti di ricerca (pubblicati o in corso di pubblicazione).

tore tessile e delle calzature; quello “dominato da fornitori specializzati (specialized suppliers)”, come ad esempio le unità di produzione di beni strumentali nei quali l’innovazione è quasi esclusivamente di prodotto; quello “caratterizzato da produzione su larga scala (scale intensive)”, caratterizzati dalla presenza di grandi dimensioni come ad esempio quelle di alimentari, autoveicoli, elettrodomestici, elettronica; e, infine, quello “a più elevata capacità di ricerca ed innovazione impegnate alla elaborazione di nuovi paradigmi tecnologici (science based)” come ad esempio, la chimica farmaceutica, la bioingegneria, la microelettronica, ecc.

#### 4.1. *Il questionario e alcuni risultati iniziali*

L’indagine e il questionario si sono focalizzati su due componenti distinte: l’unità locale (UL) o l’impresa (se mono localizzata) e il profilo occupazionale prevalente (POP), ovvero il profilo a cui sono ascrivibili il maggior numero di addetti all’interno della UL, indipendentemente dalla funzione o unità organizzativa in cui operano.

Il questionario adottato ha avuto la seguente ripartizione: 1) Anagrafica dell’Unità Locale; 2) Profilo Occupazionale Prevalente; 3) Risorse tecnologiche – ICT ed automazione; 4) Pressione competitiva e governo delle competenze nell’Unità Locale/Impresa; 5) Anagrafica del *manager* intervistato.

Per esigenza di sintesi il presente contributo intende presentare solo alcuni dei risultati dell’indagine e, precisamente, quelli più interessanti per la questione dell’innovazione organizzativa fin qui esposta<sup>13</sup>.

Le competenze maggiormente richieste dall’industria manifatturiera italiana sono, in ordine di importanza: affidabilità nell’esecuzione del lavoro (78,3%), accuratezza e abilità manuali (70,3%), possesso di una buona resistenza psicofisica (59,6%), conoscenza e *comprensione del funzionamento dell’organizzazione* (54,7%), *concorrere al lavoro di gruppo* (36,6%). Il rilievo, dopo l’affidabilità, dell’accuratezza e abilità manuali è conseguente al prevalere del numero di imprese che hanno individuato nell’operaio qualificato il profilo occupazionale prevalente (POP). Sempre se si considerano i risultati nel loro complesso sono poco richieste (meno del 10% delle UL intervistate le richiede) competenze quali: *svolgere attività di consulenza, di consiglio e cura degli altri* (2,5%); *pianificare l’altrui attività* (2,5%); *istruire addestrare o insegnare alle persone individualmente o in gruppo* (4,8%); *eseguire calcoli utilizzando procedure matematiche e statistiche* (7,8%). Se si esclude la capacità di concorrere al lavoro di gruppo, l’area dell’interazione e del reciproco apprendimento sembra essere quella più penalizzata nel contesto nazionale. Lo sviluppo della formazione e dell’apprendimento rispecchia condizioni in generale piuttosto tradizionali: l’affiancamento *on the job* sia in entrata, che per l’aggiornamento continuo, risulta la modalità di apprendimento più diffusa (92,4%), mentre il ricorso alla selezione e a percorsi di formazione standardizzati in entrata non sembrano essere troppo rilevanti (rispettivamente il

<sup>13</sup> Il rapporto di ricerca è di prossima pubblicazione.

32,8% e il 37%). L'aggiornamento costante è richiesto, indipendentemente dal profilo, solo da circa il 35% delle imprese, ma anche in questo caso diventa piuttosto rilevante per i profili professionali (90,4%), per le posizioni impiegate e di segreteria (55%).

In attesa della presentazione complessiva dei dati della seconda indagine e del loro confronto con i dati della prima indagine OAC, è possibile rilevare come, anche in questo caso, sembri palesarsi una certa distanza delle imprese italiane dalle pratiche che caratterizzano le *"high performance working organisation"*.

## 5. Conclusioni

Le imprese sono interessate allo sviluppo delle competenze perché esso rappresenta la via principale per l'innovazione, la creatività e lo sviluppo. Parallelamente anche per i lavoratori lo sviluppo delle competenze rappresenta il percorso obbligato per migliorare la qualità del proprio lavoro (della propria vita?) e per aumentare la propria potenzialità occupazionale. Per corrispondere a questi due interessi, la comunità scientifica è chiamata a sviluppare un nuovo approccio alla questione delle competenze. Quel che è certo è che molte delle domande attendono ancora una risposta. Ma, senza una buona comprensione di cosa le competenze siano e di come si sviluppino, espressioni quali "società della conoscenza" o "economia dell'apprendimento" restano solo vuoti *cliché*.

I modi con cui tradizionalmente le competenze sono state analizzate, pur confermando la loro importanza, non sono più sufficienti. Il progetto OAC, con le sue due indagini, ha confermato la necessità di studiare la correlazione tra lo sviluppo delle competenze e i processi organizzativi e ha dimostrato che il *job requirements approach* può effettivamente rappresentare una modalità di ricerca proficua.

Naturalmente nuove metodologie e nuovi approcci non sono sufficienti. È necessario, infatti, che esse vengano accompagnate (precedute?) da azioni a livello di *policy*. Da questo punto di vista, sembra possibile nutrire un discreto ottimismo. A livello europeo, del resto, la necessità di cambiare il modo in cui la produzione e il lavoro sono organizzati è sostenuta da tempo: si pensi, tra gli altri, al già citato *Green Paper* della Commissione Europea intitolato *"Partnership for a new organisation of work"*, del 1997; alla successiva Comunicazione ufficiale del 1998 (*"Modernising the Organisation of Work: A Positive Approach to Change"*); al *"Joint Employment Report 2000"*, nel quale la Commissione richiamava l'attenzione sul limitato progresso nell'adozione di nuove forme organizzative da parte delle imprese europee.

## Bibliografia

- APPLEBAUM E. - BATT R., *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Cornell University Press, Ithaca, 1994.
- ASHTON D. - DAVIES B. - FELSTEAD A. - GREEN F., *Work Skills in Britain*, SKOPE, Oxford & Warwick Universities, Oxford, 1999.
- BLACKLER F. - CRUMP N. - McDONALD S., "Organising Processes in Complex Activity Networks", in NICOLINI D. - GHERARDI S. - YANOW D. (a cura di), *Knowing in Organisations: A Practice-Based Approach*, ME Sharpe, Armonk (NY), 2003.
- BORDIGNON B., *Certificazione delle competenze. Premesse teoriche*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2006.
- CARETTA A. - DALZIEL M. - MITRANI A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- CENTRA M. - FALORSI P.D., "L'impianto metodologico dell'indagine: disegno campionario, indagine di campo e validazione del campione", in TOMASSINI M., *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.
- CERTEAU de M., *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma, 2005.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, COM (97) 128 final/Supplement to Bulletin, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1997.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Communication of the Commission "Modernising the Organisation of Work: A Positive Approach to Change"*, COM (98) 592, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1998.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Joint Employment Report 2000*, COM (2000)551, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.
- CORIAT B., *Employee participation and organisational change in European firms. Evidence from a comparative overview of ten EU countries*, Working Article, CEPN-IIDE, CNRS Research Unit 7115, University Paris 13, Paris, 2002.
- DELLA ROCCA G. - PASSARELLI G., "Le competenze lavorative in Italia: destinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche", in TOMASSINI M., *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.
- DELILLO D., *White Noise*, Penguin Books, New York, 1985.
- FELSTEAD A. - GALLIE D. - GREEN F. - ZHOU Y., *Skills at Work in Britain, 1986 to 2006*, ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance, Oxford, 2007.
- GHERARDI S., "Where learning is: metaphors and situate learning in a planning group", *Human relations*, Vol. 53, 8(2000).
- GREEN F. - MCINTOSH S., *Is there a genuine underutilisation of skills amongst the over-qualified?*, SKOPE Research Paper n. 30, ESRC, Oxford, 2002.
- KOGUT B. - ZANDER U., *What firms do: coordination, identity, learning*, "Organisation Science", 7(5), 1996, 502-518.
- ICHNIEWSKI C. - KOCHAN T. - LEVINE D. - OLSON C. - STRAUSS G., *What Works at Work*, "Industrial Relations", Vol. 35, 3 (1996), 299-333.
- ISFOL, *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- LAVE J. - INGER E., *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- LEONI R. (ed), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di gestione delle risorse umane e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- LEONI R., "Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche", in TOMASSINI M., *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.

- LEONI R. - GAJ A. *Informal Learning and Development of Key Competencies in Workplaces. The Importance of Organisational Design*, Working Article, 2008.
- MATURANA H. - VARELA F., *Autopoiesis and Cognition. The Realization of a Living*, Reidel, Dordrecht, 1980.
- MCCLELLAND D.C., *Testing for competence rather than for intelligence*, "American Psychologist", Vol. 28, 1 (1973).
- MCCORMICK J.E. - FINN R.H. - SCHEIPS C.D., *Patterns of Job Requirements*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 41, 6 (1957) 358-364.
- MIDDLETON D.S. - EDWARDS D. (a cura di), *Collective Remembering: Memory in Society*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1990.
- MONTEDORO C., "Dalle pratiche formatrici al curriculum per lo sviluppo dell'apprendimento in età adulta: il ruolo delle competenze strategiche", in ISFOL, *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- NICOLINI D. - GHERARDI S. - YANOW D. (a cura di), *Knowing in Organisations: A Practice-Based Approach*, ME Sharpe, Armonk (NY), 2003.
- NONAKA I. - TAKEUCHI H., *The knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- ORR J., "Sharing knowledge, celebrating identity, war stories and communities memory in a service culture", in MIDDLETON D.S. - EDWARDS D. (a cura di), *Collective Remembering: Memory in Society*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1990.
- OSTERMAN P., *How Common Is Workplace Transformation and How Can I Explain Who Does It?*, "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 14, 2 (1994) 175-188.
- PAVITT K., *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, "Research Policy", Vol. 13, 6 (1984) 343-373.
- RYCHEN D.S. - SALGANIK L.H. (a cura di), *Key Competencies for a Successful Life and a Ill-Functioning Society*, Hogrefe & Huber, Göttingen, 2003.
- SALGANIK L.H. - STEPHENS M., "Competence Priorities in Policy and Practice", in RYCHEN D.S. - SALGANIK L.H., *Key Competencies for a Successful Life and a Ill-Functioning Society*, Hogrefe & Huber, Göttingen, 2003.
- SPENCER L.M., SPENCER S.M., *La competenza nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1995 (ed. or. *Competence at work. Models for Superior performance*, New York, John Wiley & Sons, 1993).
- TEECE D.J. - PISANO G. - SHUEN A., *Dynamic Capability and Strategic management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, 7 (1997) 509-533.
- TOMASSINI M. (a cura di), *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.
- TSOUKAS H., *The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach*, "Strategic Management Journal", 17 (1996) 11-25.
- WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

