

Professionalità: qualcosa di più di specializzazione

Questo processo di analisi, scomposizione, aggregazione in profili risente in parte della concezione tayloristica di "organizzazione scientifica del lavoro", che prevede tra i suoi principi basilari la parcellizzazione dei compiti, assegnati in modo rigido e gerarchico. In effetti, questa filosofia organizzativa ha notevolmente influenzato il modo di lavorare delle imprese per molto tempo, e non è immaginabile una sua completa scomparsa nelle logiche di predisposizione delle organizzazioni aziendali. Nella logica tayloristica "in cui l'organizzazione del lavoro industriale poggia sulla mansione, professionalità vuol dire principalmente elevata capacità individuale di intervento tecnico-operativo sull'oggetto e sulle modalità della trasformazione. Questa professionalità sarà più o meno elevata a seconda che oggetto e modalità di svolgimento del lavoro richiedano attività o conoscenze individuali più complesse. Man mano che si passa dall'attività artigianale a situazioni industriali, professionalità coincide sempre più con specializzazione"⁹.

Ciò ha un'evidente corrispondenza nella realtà aziendale che richiede figure fortemente specializzate a volte così particolari da implicare il ricorso a consulenze esterne, non essendo possibile o troppo costoso un reperimento interno. Nel contempo la stessa realtà mostra, però, limiti altrettanto evidenti di logiche, seppur sofisticate, di parcellizzazione del lavoro. Come si ricordava all'inizio, le imprese operano ormai in un contesto caratterizzato da alta variabilità che implica imprevedibilità delle situazioni future, in tale situazione la specializzazione potrebbe diventare sinonimo di rigidità e incapacità di affrontare i necessari cambiamenti. Diventa cruciale, invece, la capacità di interpretare la realtà per prevedere quello che accadrà nel periodo successivo e per apportare in tempo le indispensabili modifiche nei processi aziendali.

I cardini su cui le imprese stanno basando la loro competitività sono, come noto, la soddisfazione del cliente associata a un tipo di organizzazione particolarmente parsimoniosa nell'uso delle risorse. Si tratta di una sfida: produrre maggiore valore aggiunto con minori risorse a disposizione.

Per raggiungere questo difficile obiettivo le imprese hanno dovuto rivoluzionare le loro modalità di produzione, infatti la *lean production* basa il proprio punto di forza non più sulla capacità di produrre alti volumi associati a criteri organizzativi rigidi, ma su una maggiore "competenza" e "integrazione" con tutti gli attori che prendono parte al processo produttivo. I cambiamenti rispetto al sistema tradizionale sono ravvisabili su quattro versanti¹⁰:

- 1) da un criterio fondato su delega/controllo si è passati al principio di autoregolazione: l'idea di base è che chi opera, a qualsiasi livello, deve essere in grado di trovare al proprio interno le regole di comportamento, desumendole dalle conoscenze e dalle metodologie comuni, senza aspettare che vengano impartiti ordini. Si eliminano, quindi, i processi di supervisione, fonte di rigidità.
- 2) il principio della relazione sostituisce quello basato sulla funzione: il momento più importante della produzione diventa lo scambio (di competenze, di informazioni) tra le funzioni e i ruoli aziendali, in contrapposizione alla rigida suddivisione dei compiti di stampo tayloristico. L'obiettivo conseguito è, infatti, quello di creare valore aggiunto mediante la sinergia tra i vari attori del processo produttivo.
- 3) la sequenzialità viene sostituita dalla simultaneità: allo scopo di ridurre i tempi morti intercorrenti tra la fine di una fase e l'inizio di un'altra e per consentire lo scambio veloce di informazioni - necessario per realizzare le sinergie di relazione - i diversi ruoli aziendali devono interagire contemporaneamente.
- 4) convergenza anziché contrapposizione: in base a questo assunto si può definire l'organizzazione aziendale come collaborativa e "integrata" con i suoi diversi interlocutori. Il punto di partenza è il passaggio dall'ottica di breve periodo - in cui le relazioni tra impresa e i suoi fornitori, clienti, possono essere conflittuali - a un'ottica di lungo periodo, dove obiettivo comune è quello di conseguire determinate economie che, incrementando il valore del prodotto, tornano a vantaggio di tutti i soggetti coinvolti.