L'INFORMATICO, MA CHE MESTIERE E'?

****

Dopo la crisi, come cambia la fisionomia delle imprese IT. La ricerca di nuovi skill e competenze per assicurarsi il successo nei prossimi anni.

****

Basta scorrere, sui maggiori quotidiani, le inserzioni dedicate alla ricerca di collaboratori per accorgersi che in pochi anni il mondo del lavoro e' radicalmente cambiato. E non e' cambiato solo per un normale avvicendamento delle competenze in cima alla scala delle priorita'/scarsita' (servono piu' analisti finanziari che responsabili di produzione, piu' esperti di telecomunicazioni che di software di base), ne' per le incontestabili dinamiche contrattive delle risorse applicabili ad un compito, compatibilmente con i margini economici oggi raggiungibili.

Descrivere in modo compiuto come sia cambiato il mondo del lavoro e' ancora difficile ma il "disagio" che spesso traspare nella definizione - anche verbale - delle posizioni e delle mansioni la dice lunga sulla portata delle trasformazioni in corso.

Un sintomo che puo' apparire banale - e non lo e' - e' la scomparsa della terminologia italiana in quasi tutte le head-line che sintetizzano la descrizione del "candidato" ideale. Si tratta di un complesso di inferiorita' linguistica? Di esterofilia esasperata dei "cacciatori di teste"? Di una totale affermazione dei modelli organizzativi elaborati dalle multinazionali di marca anglosassone e, piu' recentemente, di origine nipponica?

C'e' del vero in tutte queste ipotesi, ma l'uso di un "common language" - e l'inglese e' diventato una specie di super linguaggio comune - nasconde spesso anche il desiderio di affidarsi alla funzione liberatoria del "common sense", il sentire comune cosi' come lo hanno descritto i neopositivisti; ossia quel modo di utilizzare concretamente il linguaggio facendo leva piu' sulla vaga "precomprensione" del senso da parte degli interlocutori che sull'univocita' del significato.

In realta' dietro alcune forzature piu' o meno creative degli annunci si nasconde una forma di disagio: le organizzazioni in cerca di collaborazioni tendono a definire profili professionali a meta' tra quelli tradizionali ed una serie di figure/competenze che non ci sono o che, poiche' appena intuibili, sono difficilmente descrivibili con l'immaginazione diffusa ed il corrente linguggio delle imprese o della business community in senso lato.

Le regole cambiano il gioco

Ma quali sono le dinamiche trasformative che stanno sotto quello che abbiamo chiamato il disagio del cambiamento? Quali i nuovi centri gravitazionali che danno contenuto ai ruoli e danno peso ad un know how invece che a un altro?

Le risposte che troviamo nella piu' recente letteratura manageriale (*) ci aiutano a cogliere alcune linee guida che, vedremo appena dopo, si ritrovano puntualmente

anche nel mondo dell'informatica che e' l'oggetto primario del nostro intervento. Partiamo dai primi anelli della catena organizzativa.

Crisi di identita' del management

La prima specie aziendale di cui sono in discussione prerogative e specificita' e' proprio quella del management. Alcune indagini recentemente condotte sull'autopercezione della categoria dei manager rivelano che la mitologia tradizionale del management e' in profonda trasformazione. Dopo decenni di sostanziale stabilita' del ruolo - confermato da una vasta letteratura che ad ogni variazione di modello gestionale faceva corrispondere una crescita della funzione - il management e' di fornte ad un dedalo di strade che possono condurre a nuovi elementi di "legittimazione".

Per sintetizzare gli elementi innovativi delle connotazioni professionali possiamo dire che la missione del maneger si sta spostando dalle attivita' di tipo gestionale (come vuole il significato stesso della parola manager) a quelle di tipo propulsivo e nell'ambito di queste a quelle di matrice "architetturalee di approccio "esplorativo. Il manager dovrebbe essere oggi, prima di tutto, un progettista di strutture e di meccanismi di interrelazione/dipendenza finalizzati ad un risultato specifico.

In seconda battuta e' chiamato a sostenere (motivare, incentivare, trasformare) le strutture che ha progettato. In terzo luogo deve impadronirsi dell'atteggiamento mentale dell'esploratore, indispensabile per uscire dal terreno delle conoscenze consolidate.

Tutto cio' comporta l'acquisizione della capacita' di applicare concretamente i modelli tipici delle teorie scientifiche che non solo implicano l'accettazione del principio di "fallibilita'" (quanto mai inviso alle mitologie manageriali), ma basano i loro successi sui metodi che procedno per "tentativi ed errori". Il senso del nuovo, la capacita' di esplorare habitat economici complessi e di costruire scenari operativi ad essi congruenti passa inevitabilmente per questa strada.

Decentramento della progettazione organizzativa

La capacita' di progettare strutture non e' un'abilita' che deve risiedere solo nel management. Nelle organizzazioni di oggi e dei prossimi anni, questa capacita' deve essere presente ovunque perche' ad ogni livello dell'organizzazione ci sara' necessita' di aggregare competenze e definire dei link che danno luogo a microorganizzazioni - molto spesso di natura anche virtuale - correlate alla complessita' delle prestazioni da fornire e alla logistica.

E', questo, il risvolto pratico-organizzativo della cultura Business Processing Re-engineering che si va affermando in un orizzonte sempre piu' vasto di imprese. La logica del BPR impone, infatti, un idea di organizzazione basata sul concorso flessibile di competenze/risorse/conoscenze finalizzate ad un miglioramento consistente del ratio price/performance.

(*) Alcune delle riflessioni qui esposte si rifanno a quelle contenute in : **F.Butera-F. Invernizzi**, *Il Manager a piu' dimensioni*, Franco Angeli, Milano 1993

Sensibilita' generalizzata alle risorse dell'organizzazione

E' una conseguenza dei punti precedenti. L'organizzazione non e' solo il miglior modo di applicare le risorse esistenti, e' essa stessa una risorsa. In altre parole: l'organizzazione non e' un contenitore piu' o meno razionale o razionalizzabile, e' la condizione generale di profittabilita' delle risorse. Contribuire all'organizzazione "compatibile" con l'interno e con l'esterno e' un compito che tutti i membri di una comunita' aziendale devono sentire come proprio.

Abilita' nella gestione delle "connessioni"

La ragione dell'importanza del punto precedente deriva dal fatto che i semplici contenuti "tecnici" - per quanto evoluti - non possono esaurire i connotati del profilo professionale delle persone che sono chiamate a collaborare in un organizzazione. Uno skill determinante e' quello che gli specialisti definiscono come "capacita' di gestire connessioni", ossia di dominare la complessita' correlata ai contesti a "geometria variabile". Con questo concetto si indica l'instabilita' del perimetro che delimita l'area entro cui stanno i contributori ed i responsabili del processo decisionale. Gli strumenti di conoscenza e di manipolazione delle informazioni sono e/o devono, quindi, essere distribuiti in maniera diversa e resi disponibili in ogni punto dell'azienda che puo' essere "variabilmente" responsabilizzato.
Molto interessante potrebbe essere, al proposito, un'applicazione estesa delle teoria dei giochi per prevedere il comportamento degli individui di fronte alla serie di conflitti che le connessioni dinamiche possono generare e che le organizzazioni sono per lo piu' impreparate a gestire in modo sistematico.

L'impatto delle trasformazione aziendali

La crisi di questi ultimi anni ha inoltre scosso il sistema economico. La linearita' con cui era cresciuta l'economia degli anni '80 ha lasciato il campo a modelli di sviluppo d'impresa piu' ramificati ed incerti. Vale la pena di richiamare alcune immediate conseguenze quali
A) Le economie di scala sono passate in secondo piano. Sulla bilancia del rapporto con l'utente prevale il piatto sul quale e' depositato il binomio valore/qualita' dell'offerta.
B) Il valore della qualita' conferma il ruolo della tecnologia. Ma la tecnologia degli anni '90 governerà processi caratterizzati da obiettivi parzialmnete contraddittori. Si dovà, ad esempio, armonizzare l'esigenza di operare su mercati globali con quella di ipersegmentare l'offerta per rispondere alle esigenze di target specifici, indipendentemente dalla loro distribuzione geografica.
C) Qualità vuol dire "avvicinarsi" al cliente. Questo vuol dire un progressivo decentramento delle attivita' aumentando il valore strategico delle "periferie dell'impero". Le catene di distribuzione, ad esempio, si dovranno assumere oneri di assemblamento del prodotto finito sulla base delle specifiche dell'acquirente.
D) La spinta al decentramento deve fare i conti con un'altra esigenza delle attivita' globalizzate, quella dell'integrazione. Quanto piu' le societa' sono estese tanto piu' hanno bisogno di una visione unitaria delle loro attivita', di una stanza di controllo e comando dove confluiscono e vengono consolidate le attivita' e le cosnocenze.
E) La necessita' di cooperazione tra processi rilancia la centralita' della tecnologia dell'informazione che gia' dispone degli strumenti per rendere concreta la cooperazione tra le informazioni, la concorrenza tra gli eventi e la convergenza dei processi. L'IT ha

superato la distinzione logica e fisica tra centro e periferia consentendo di rendere ciascun polo dell'organizzazione interscambiabile con un altro.

Il gioco cambia le regole: il ruolo dell'IT

Quando si parla di tecnologia si resta colpiti dalla constatazione che essa ha recentemente perso l'argomento indiscutibile che ha giocato a suo favore fino a tutta la fine degli anni '80, e cioe' che il semplice innalzamento del livello di automazione si traduce automaticamente nella crescita di produttivita' dell'organizzazione.

Sono ormai noti casi di aziende che, in tempi assai recenti, pur avendo investito massicciamente in tecnologie avanzate hanno visto crescere la loro efficienza meno di altre che hanno magari investito meno in automazione e agito con maggior determinazione sul versante della motivazione.

E' del tutto infondato dedurre da questa constatazione che nei prossimi anni il peso competitivo della tecnologia diverra' meno determinante. Vero e', invece, che il grado di efficacia della tecnologia risultera' direttamente proporzionale alla sua combinabilita' con gli assetti organizzativi, con le filosofie gestionali e con il sub-strato culturale dell'impresa. E tra le tecnologie un posto particolare spetta all'information technology. Innanzitutto perche' essa e' uno strumento totalmente pervasivo e, come tale applicabile in modo praticamente illimitato; in secondo luogo, perche' tutte le altre tecnologie trovano in essa il principale fattore di evoluzione.

Un dato imprescindibile e' anche la "labilita'" dei confini entro cui opera l'impresa. A ben vedere, quando oggi facciamo riferimento all'idea di impresa come soggetto univoco, autonomo, autosufficiente, ci riferiamo piuttosto ad una concezionie giuridico-organicistica che ad una corretta rappresentazione dell'impresa in termini di condizioni operative. Da quest'ultimo punto di vista le imprese sono diventate una serie definita (ma non statica) di strutture che operano sostanzialemnte senza barriere; che rintracciano - senza vincoli strutturali - in altre imprese, in altre culture e in altre dimensioni gli interlocutori funzionali alla loro crescita. E in questa odissea planetaria (chi non pensa subito ad Internet?) dove centinaia di milioni di persone interagiscono al di fuori dei vincoli di appartenenza ad una struttura giuridica tutti cercano un filo d'arianna che assicuri la possibilita' di ricomporre in una trama compatta la fittissima rete di conoscenze e di potenzialita' reperite. Alla domanda "che cosa e' il sistema informativo in un'organizzazione internamente svincolata?" possiamo rispondere - e non si tratta solo di suggetioni linguistiche - che un sistema informativo e', a seconda dei punti di osservazione, almeno tre cose:

- un "meta-linguaggio"organizzante che fornisce i meccanismi di traduzione/condivisione dei linguaggi specifici che contengono informazioni (work group)
- un dizionario generalizzato di risorse, che fornisce in ogni punto dell'organizzazione strumenti di generazione e ricerca di informazioni a "n" livelli (data base technology, datawarehouse, ...)
- un macchina di modellazione culturale, che fornisce vincoli e procedure capaci di favorire delle congruenze comportamentali e di rendere quindi condivisibili e eprseguibili gli obiettivi generali di un'organizzazione.

Volendo quindi sintetizzare la funzione odierna dell'IT potremmo dire che essa fornisce il perno sul quale poggiano le leve organizzative, gestionali, culturali e tecnologiche in senso lato che reggono l'impresa.

In definitiva, se fino a ieri l'informatica era chiamata a costruire isole piu' o meno estese di efficienza, oggi deve porsi il problema di interpretare, nella sua interezza, un modello organizzativo. Il grado di complessita' che e' richiesto oggi nella progettazione di un sistema informativo e' in buona parte senza soluzione di continuita' rispetto agli approcci correntemente in uso.

le competenze che servono

Che cosa deve sapere e saper fare un fornitore di teconologie dell'informaziune nel contesto che abbiamo appena descritto? Un tentativo di sintesi, naturalmente perfettibile ed integrabile, ci porta ad individuare una mappa di sette "territori professionali" da proteggere e sviluppare.

1) L'approccio consulenziale - Per un fornitore di tecnologia dell'informazione, la relazione con il cliente non puo' cominciare con l'analisi dei bisogni informatici "coscienti" o espliciti. Deve cominciare molto prima, nel momento di chiarificazione interna degli obiettivi. Il prendere parte a questo processo di autocomprensione dei bisogni del cliente e' quello che molti definiscono "approccio consulenziale" (consultative selling).

Si tratta di un approccio complesso finalizzato a costruire un'analisi del contesto del cliente come punto di partenza per una proposta di intervento. Un esempio puo' essere costituito dalla metodologia nota come "answer first" basata sulla comprensione di una serie di fattori che chiariscono il reale punto di partenza dell'azienda ("situation"), evidenziano le contraddizioni rispetto alla situazione iniziale ("complication"), identificano i punti critici chiave ("question") allo scopo di formulare una ipotesi complessiva alla soluzione di un intero spettro problematico ("answer").

Non si puo' certo dire che la conduzione corretta di questo approccio - che consiste nel condividere gli stessi obiettivi del cliente - puo' essere facilmente mutuato dalle professionalita' tipicamente sviluppate nelle societa' di informatica.

2) Creazione del valore - Uno dei piu' fortunati (e fecondi) concetti di Porter e' quello di "catena del valore". La sua applicazione in termini di analisi si basa sulla distinzione tra attivita' primarie (mediante le quali l'azienda realizza la sua missione) e attivita' secondarie - tra le quali e' tradizionalmente considerata anche l'IT - ossia quelle che non stanno in relazione diretta con la clientela ma si limitano a supportare le attivita' primarire.

Seguendo la logica della catena del valore, la nostra convinzione e' che l'IT debba passare dalle attivita' secondarie a quelle primarie: da attivita' di sostegno di attivita' tutto sommato indipendenti dai processi informativi si dovra' affermare come uno strumento che concorre alla creazione diretta dei benefici realizzabili dall'impresa.

3) La reingegnerizzazione dei processi - Un fattore importante nella scelta di un partner tecnologico e' che questi sappia prendere parte attiva a quei ripensamenti organizzativi radicali oggi molto attesi dalle aziende e che vanno sotto il nome di "Business Porcessin reengineering" (BPR). La capacita' di di supportare scelte come la

disposizione orizzontale delle organizzazioni, l'orientamento spinto al cliente, l'accelerazione e la distribuzionwe delle capacita' decisionali sono fattori discriminanti fondamentali nel conferire una patente di validita' ad una soluzione piuttosto che ad un altra.

4) Lavoro come progetto - Nell'azienda tradizionale di IT il carattere "progettuale" era riferito ad un gruppo di attivita' ben definite, per lo piu' nell'area R&D. Nell'immediato futuro, ed in buona parte e' gia' cosi', ogni tipo di attivita' non potra' prescindere da una forte componente di progetto. E cio' perche' il "prodotto", qualunque esso sia, non rappresenta che una componente di cio' che un cliente acquista. Quest'ultimo, sempre di piu', acquista un progetto in senso lato, una com• binazione inseme logica e libera di elementi d'offerta che risolvono un problema determinato e in una certa misura unico. Questo concetto della "relativita' del prodotto" non va confuso con quello di "vendita creativa" in voga da alcuni anni e che poneva l'accento piu' sulla necessita' di presentare in modo innovativo ed accattivante un prodotto senza peraltro mettere in discussione la centralita' del prodotto medesimo.
E anche questo modo di affrontare le attivita' di vendita non e' poi diffuso nelle aziende IT, nemmeno presso i leader.

5) presidio delle convergenze dei domini tecnologici - Se passiamo a considerare lo specifico delle competenze tecnologiche di cui le aziende IT avvertono sempre di piu' l'esigenza, dobbiamo notare che anche qui non sono poche cose sono in fermento. Piu' che lo sviluppo, peraltro tuttora rapidissimo, dei tradizionali domini tecnologici (hw, sw, tlc, mm, ...) quello che maggiormente conta e' la loro convergenza, la loro capacita' di combinarsi per aprire nuove dimensioni alle attivita' e al business. Il perfezionamento delle convergenze in corso tra informatica e telecomunicazioni potra' avere delle conseguenze esplosive sul modo di lavorare, di guadagnare, di investire, di spendere, di vivere. Un'intera gerarchia di valori verra' sostituita da un paradigma totalmente nuovo. Oggetti fondamentali della nostra attuale vita - come Libri, dischi, giornali - sono destinati a scomparire in quanto oggetti per diventare una serie infinita di "disponibilita'" all'altro capo del filo. Come si avviano ad una radicale trasformazione tutta una serie di attivita' di mediazione (agenzie) superate dalla possibilita' di contatti diretti e biunivoci tra milioni di soggetti che offorno e milioni di soggetti che comprano. La prima conseguenza, abbastanza ovvia, e' che le figure professionali vincenti sono quelle capaci di dominare le aree di intersezione tra i domini tecnologicie che consentono alle imprese informatiche di gestire, in modo profittevole, questa transizione epocale. La seconda conseguenza e' l'accelerazione dell'offerta di servizi come condizione di riposizionamento delle imprese e come fattore di crescita occupazionale. La semplice funzione di "orientamento" dei nuovi navigatori dello spazio informatico puo' costituire un'occasione di impiego per decine di migliaia di persone. Nell'ambito del know how tecnologico si afferma la necessita' di sviluppare skill analoghi a quelli manageriali visti nel paragafo dedicato alla gestione delle connessioni.

6) system integration - Un'altro dominio tecnologico, che e' in parte ricnudcibile a quello del punto precedente, ma assai piu' specifico per l'informatica dei nostri giorni e' quello della system integration". Il risvolto piu' squisitamente tecnologico di

un'economia internazionalizzata ed integrata si presenta nella comparsa delle architetture "aperte e distribuite". Nelle architetture vengono collocate in maniera logicamente coerente tutte le branche della tecnologia: dall'end user interface alle tecnologie per la trasparenza delle basi di dati, ai meccanismi di cooperazione delle applicazioni, al networking che diventa tessuto connettivo e punto di raccordo di tutte le informazioni digitali siano esse tradizionali o multimediali, immagini o voce. E' questo che vuol dire "globalita'": si viaggia al di sopra delle aree tecnologiche per comporre un grande strumento di gestione del sistema e di supporto anche alle relazioni tra entita' e tra economie.
Queste nuove funzioni della tecnologia finiscono col modificare profondamente il ruolo del fornitore chiamato non solo a fornire tecnologia "nuova" ma anche a rendere cooperanti le precedenti generazioni di sistemi ed il patrimonio informativo distribuito in contesti attualmente per lo piu' eterogenei.

7) la capacita' di far interagire le culture - La convergenza di strutture disomogenee, di entita' geograficamnete eterogenee, di tecnologie indipendenti e' anche un incontro di "culture" diverse. E, non e' superfluo ricordarlo, le culture quando si incontrano, spesso si scontrano. Ciascuno dei mondi che stanno entrando in contatto nell'universo della tecnologia e' fatalmente portatore di una visione delle cose che contiene aspetti totalizzanti. Credo sia capitato a chiunque di sperimentare la difficolta' concreta di lavorare con qualcuno che ha formazione, mentalita', metodi diversi dai propri. Ci si capisce poco, si mettono in atto meccanismi di esclusione, di prevaricazione, si entropizzano le energie, e cosi' via. Pero' la convivenza delle culture e' uno degli assi lungo i quali si sviluppera' buona parte delle basi competitive per il futuro.

Verso una mappa europea degli skill

Vorrei accennare ora brevemente ad un'iniziativa europea che sta dando un reale contributo alla definizione di una mappa delle professionalita' informatiche. Promossa dal CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies) e' stato infatti proposto una matrice (vedi schema a) che organizza dei set di attributi standard che devono essere associati alle qualifiche professionali che vengono correntemenete utilizzati. Il risultato, noto con l'acronimo "EISS" (European Informatics Skill Structure; figg.1,2 e 3), rappresenta un passo importante per uscire dall'approssimazione e dall'empirismo nell'individuazione dei percorsi formativi, del know how specifico e delle prospettive di evoluzione delle professionalita' connesse all'informatica.

Tracciata per ora con prevalente attenzione alle competenze di tipo tecnico, la mappa EISS (simile, nello spirito, alle norme ISO sulla qualita') sta gia' prendendo in considerazione l'analisi degli skill che dovrebbero connotare anche le professionalita' manageriali e, sul versante opposto, le competenze degli utilizzatori finali. Merita, soprattutto in questo ultimo ambito, di essere segnalata una vasta esperienza condotta in Finlandia finalizzata al rilascio di una vera e propria "patente di guida informatica" (driving license) che definisce - in modo piu' sostanziale che formale - le competenze di base necessarie per disporre delle facolta' di accesso alle autostrade informatiche.

Un'esperienza, quella condotta ad Helsinki, che ha avuto positivi riflessi occupazionali e che ha fornito lo spunto per un ulteriore lavoro che nei prossimi anni dovrebbe affrontare, con metodo analogo a quello EISS, la classificazione delle

competenze informatiche richieste da ogni tipo di professione, dal medico all'insegnante, dall'avvocato all'addetto di office.

Collegato con un referenete in ogni Paese europeo - in Italia con l'AICA - il lavoro avviato con EISS (la cui disamina ci porterebbe troppo lontano di nostri attuali obiettivi) si candida, per la sua generale applicabilita' ed il suo rigore, a diventare un punto di riferimento per un mercato del lavoro in continua espansione geografica.

La metodologia seguita si basa infattti su una matrice che combina, da un lato le possibili aree di attivita' (Policy & Management, Development, Service Delivery, Technical Support, Audit, Research, Boundary-Apanning, Education & Training, Technical Authorship) con i livelli di competenza (10 in tutto, dall'Unskilled Entry al Senior Manager/Director). Per ciascuno degli incroci e' possibile trovare sia una descrizione precisa delle competenze previste per lo svolgimento della mansione in oggetto sia una serie di prove che certificano il possesso concreto dei requisiti.

Cio' significa che, per tornare alle inserzioni sulla stampa per la ricerca di personale di cui abbiamo accennato in apertura all'articolo, se dovessimo imbatterci in un annuncio che - facendo riferimento esplicito ad EISS - ricerca una persona "Experienced Pratictioner/Manager" (6 livello) competente nel Network Support" nell'area della "Service Delivery", sapremmo esattamente a cosa corriponede, in termini di job description, la formula di indagine.

Poliecentrismo delle competenze: dall' "organizzazione-fabbrica" a quella "professionale".

Dopo aver analizzato le competenze umane di cui l'industria dei prossimi anni dovra' dotarsi, dobbiamo chiederci quale sara' l'atteggiamento organizzativo adatto a renderle efficaci.

Le aziende, lo abbiamo visto ampiamente, non si stanno affrontando solo a colpi di prodotti, di tecnologie, di strategie di marketing ma anche con mosse organizzative sempre più sofisticate. E' infatti con gli assetti organizzativi che le imprese disegnano l'apparato che fa da interprete e portatore delle strategie e dei prodotti.

Un fenomeno di portata crescente consiste nella creazione, soprattutto presso le grandi imprese, di task forces con specifiche missioni e programmate per durare fino al raggiungimento degli obiettivi assegnati nella fase di start up per moltiplicare l'efficienza dei processi di risposta/adattamento alla realta' evolutiva del mercato. In alcune realt... professionali questa formula Š da tempo praticata. Si pensi alle ,quipes chirurgiche costituite di volta in volta con il concorso di competenze orientate alla specificita' del caso clinico.

Anche nell'Information Technology il policentrismo delle competenze determina la sempre piu' frequente costituzione di nuclei di lavoro, definiti sulla base delle competenze necessarie e sufficienti, si avvia a diventare l'asse portante dell'organizzazione del lavoro. La trasformazione che viene cosi' introdotta nell'impresa comporta una certa destabilizzazione perche' si introduce in una struttura rigida per definizione - quale e' l'azienda moderna nata sulla base del concetto "fabbricista" - un principio di flessibilita' tipico dei mondi "professionali".

Il ruolo della cultura : tornare all'illuminismo?

Se la tecnologia appare un fattore sempre meno differenziante, la risorsa che appare destinata a pesare sempre di piu' e' inevitabilmente quella umana ("brainware").

Ed e' dalla capacita' di organizzare questa risorsa scarsa che l'azienda informatica potra' partire alla ricerca, se non di un nuovo mercato, di un modo nuovo per stare sul mercato.

Uno dei problemi che le societa' produttrici di informatica devono risolvere in fretta e' quello di mettere a disposizione dell'utenza un know how articolato e congruente per riattivare quell'intesa che e' stata alla base del ciclo di investimenti crescenti sviluppatosi negli anni 70 e 80 e che sembra, oggi, non del tutto esente da crisi. Le strutture basate su rigidi schematismi, enti, centri di costo, business unit, deve trovare uno sbocco che, attraverso la flessibilita' organizzativa, riporti in primo piano la cultura, le competenze e le responsabilita' individuali.

Vorrei chiudere questo paragrafo richiamando l'opportunita', per alcune curiose analogie di contesto, di accentuare nelle formazione culturale degli individui alcuni atteggiamenti di fondo che furono propri dell'Illuminismo. Come l'attitudine all'apertura mentale (senso del progresso e desiderio della conoscenza), lo spirito di tolleranza (accettazione della diversita' come condizione di ricchezza), la capacita' di integrare e far interagire
l'eterogeneita' delle forme e delle conoscenze, il riconoscimento del primato della ragione (necessita' di accettare un meccanismo condiviso per risolvere i problemi e per la messa a fattore comune dei patrimoni individuali il coraggio del radicalismo o del pensiero "non-vincolato" nell'affrontare le situazioni.

Assumere del "potenziale"

La descrizione degli atteggiamenti-competenze-skill che abbiamo tratteggiato corrisponde a degli individui concreti e in numero sufficientemente rilevante per costituire una "tipizzazione" significativa, dal punto di vista statistico, per il mondo del lavoro? Una risposta basata su dati di indagini e ricerche condotte sul campo non e', per quel che ne sappiamo, possibile. E' possibile compiere un paio di deduzioni e dare un paio di indicazioni.

La prima deduzione e' che questo tipo di risorse esiste in misura sufficiente a conservare la competitivita' di una parte consistente di imprese. Cio non significa ne' che la disponibilita' di questo tipo di collaboratori sia proporzionata alle necessita' delle imprese, ne' che la loro qualita' sia adeguata alle esigenze dei mercati di riferimento. Significa semplicemnete che la loro distribuzione e' statisticamente "normale" e che la loro concentrazione, come la concentrazione delle aziende di "successo", rispecchia l'andamento di una gaussiana.

La seconda deduzione e' che la disponibilita' di queste risorse, non necessariamente compresenti in individualita' specifiche, e' in costante aumento per la progressiva diminuzione delle metodiche ripetitivo-ossessive dalla maggior parte dei contesti dove si esercita l'azione-lavoro e per il proporzionale incremento dell'aleatorieta' dei percorsi che conducono al risultato. Ma, egualmente, cio' non significa che la crisi delle professionalita' tradizionali abbia dato luogo a dei precisi iter formativi a conclusione dei quali si possa presumere con buone probabilita' che le competenze richieste siano di fatto attivate.

A cio' si deve aggiungere una considerazione di carattere generale che rende ragione della difficile reperibilita' di certe risorse. Nei periodi di stabilita' o di crescita generalizzata di un settore, gli operatori tendono ad omologarsi. Le aziende di un settore in crescita - e l'informatica ha conosciuto almeno vent'anni di quasi ininterrotti

successi - si assomigliano tutte. Hanno organizzazioni simili, figure professionali equivalenti, livelli di specializzazione e d'offerta analoghi. Solo nella discontinuita' - e l'informatica e' interessata da questo fenomeno da non piu' di tre o quattro anni - si avvia la ricerca della diversificazione. E non e' un caso che, anche per le posizioni di maggior spicco, le aziende informatiche stanno cercando la diversificazione ricorrendo al contributo di persone che vengono da settori lontani come l'alimentare, la distribuzione, e cosi' via.

Nell'immediato futuro e' quindi molto probabile che le imprese informatiche dovranno badare soprattutto a verificare il potenziale o la capacita' "trasformativa" delle risorse che acquisiscono.

L'azienda come laboratorio

La conclusione sostanziale del precedente paragrafo e' che la ricerca di collaborazioni coerenti con i bisogni del mercato e con i requisiti di competitivita' ottimali non e' un problema che possa essere risolto semplicmente con la logica della domanda e dell'offerta; ossia con un puro e semplice screening basato sul presupposto che quello che si cerca esiste e basta cercarlo bene per trovarlo.

Mi spiego meglio: la carenza di risorse qualificate nel senso che abbiamo chiarito non e' un fatto tipico di questa o quest'altra azienda; ne' basta, del resto, pensare di "comprare" sul mercato del lavoro quello che manca. Ogni azienda deve accettare come inevitabile la missione di contribuire alla qualificazione delle risorse umane disponibili integrando le necessarie competenze di base con delle specificita' di consocenza e di comportamento che rendono la loro presenza egualmente innovativa e compatibile con l'organizzazione data. Devono accantonare una quota di rischio sul capitale umano.

Forse vale la pena di riavviare una riflessione sul concetto di "Azienda-laboratorio", caro alle grandi aziende negli anni 60-70 evitando pero' di cadere nella visione tipicamente "autarchica" di quel periodo dove si reclutavano collaboratori quasi esclusivamente tra i neodiplomati o i neolaureati.

Per chairire quello che intendo ricorrero' al parallelo della produzione. Anche nel mondo del lavoro, negli anni della grande espansione dei consumi, le aziende operavano a ciclo completo. Si acquistavano solo "materie prime" che potevano diventare "prodotto finito" (tecnico, commerciale, marketing, amministrativo, ...) solo dopo una completa attivita' di trasformazione tutta interna all'azienda. Era il periodo dei modelli organizzativi "dalla culla alla tomba". Entavano nel vivavio aziendale tanti piccoli "signor nessuno" che diventavano forza lavoro qualificata dopo una lunga e paziente attivita di formazione. Aziende come la Procter & Gamble, come la General Electric, la Ford, la Unilever erano considerate delle vere e proprie universita'", capaci di dare contributi tecnici e teorici a discipline forndamentali della gestione aziendale.

Poi e' venuto, anche nel mondo del lavoro, il periodo della produzione per conto terzi. Le aziende, in parte perche' non erano piu' in grado di pianificare su tempi lunghi i percorsi di sviluppo delle risorse e in parte perche' non disponevano piu' di risorse economiche sufficienti per plasmare la forza lavoro, hanno cominciato ad acquisire dei prodotti umani "finiti" andando semplicemente a prendeli da altre aziende. E' il periodo della competizione allargata, caratterizzato da grande mobilita' delle risorse, dove specialist e manager si abituano a rapidi soggiorni in varie aziende per importare modelli di successo rapido. In sostanza le aziende tendono a scaricare l'onere

della crescita professionale degli individui sulle altre aziende. Solo che facendolo piu' o meno tutte quante insieme hanno prodotto un complessivo impoverimento delle risorse complessivamente dispoibili.

Dunque, in medio stat virtus? Con tutte le riserve pratiche del caso, risponderei forse di si'. Anche nel mondo del lavoro informatico vale la pena di far mente locale sul concetto di "semilavorato". Il semilavorato e', nello stesso tempo, una risorsa efficiente ed una risorsa duttile, flessibile e, cosa assai rilevante in questa fase ancora magmatica, compatibile con una molteplicita' di obiettivi in continuo ripensamento.

Quando parliamo di "azienda-laboratorio" intendiamo proprio un'organizzazione che sappia, non certo in forma esclusiva ma in modo efficace, trattare, far crescere, armonizzare dei semilavorati professionali all'interno di un progetto globale d'azienda.

L'informatica, in tal senso, puo' essere un banco di prova di notevole valore.

Maurizio Parini - Aronne Mariani

1995 -