*www.adapt.it*, 5 novembre 2010

# Il lavoro che cambia e ruolo del sindacato
# Le nuove competenze professionali

di Marino Masucci

Anche i mercati del lavoro stanno attraversando un momento di accentuato dinamismo se non di turbolenza. Ogni aspettativa di sicurezza e di stabilità si scontra con scenari in continuo mutamento. Per rispondere in modo coerente alla rapida evoluzione dell'ambiente, le imprese sono costrette ad introdurre continui ed importanti cambiamenti organizzativi.
La *deregulation*, l'apertura dei mercati nazionali, la dinamica continua delle economie mondiali, insieme ad una domanda crescente di prodotti e servizi sofisticati da parte della clientela pongono le aziende di fronte a una drammatica alternativa trarre vantaggio dalle nuove opportunità e quindi dotarsi di nuove strategie, di strutture organizzative adeguate ed efficienti, di sistemi operativi idonei a gestire in modo vincente il cambiamento, ovvero ridimensionare per non soccombere alla sfida competitiva.
Il cambiamento non può più essere considerato un semplice disturbo ambientale e non richiede pertanto un adattamento secondo uno stimolo/risposta; esso può essere invece il risultato di scelte strategiche specifiche e di comportamenti innovativi che possono non limitarsi ad aggiustamenti formali o passivi, ma richiedere programmi d'azione specifici.
Le risorse umane costituiscono un fattore strategico in questa situazione di cambiamento, occorre più preparazione, più capacità di affrontare e risolvere le situazioni di produzione e di erogazione dei servizi, senza attendere che si metta in moto la linea gerarchica.
Dirigere lavoratori di questo tipo, che assumono sempre più le caratteristiche di *Professional* (Butera) richiede capacità complesse, ma anche organizzazioni con pochi livelli gerarchici. Diminuiscono le posizioni direzionali ed una parte di queste funzioni si trasferiranno negli stessi operatori che faranno un lavoro più qualificato e più soddisfacente.
Essi devono essere capaci di auto sviluppo, autocontrollo e di condivisione di obiettivi aziendali. In questo modo, una parte della piramide aziendale si eleva e un'altra si abbassa o comunque si trasforma.
Le posizioni di lavoro e la qualifica non costituiranno più il referente forte di tutte le scelte in ordine alle politiche del personale. Si fa sempre più spesso uso dell'approccio per competenze (Camuffo). Le competenze intese come insieme dei saperi che una persona è in grado di applicare a una situazione professionale. Tali saperi uniti a certe caratteristiche dell'individuo spiegano prestazioni superiori in una determinata situazione lavorativa.
La maggior parte delle competenze non sono qualcosa di fissabile una volta per tutte. Sarebbe un errore, in un'epoca post-fordista sostituire *the one best way-taylorista* con *the one best competence*. Le competenze traducono a livello di caratteristiche professionali la dinamicità dell'ambiente competitivo, tecnologico e sociale.
Questo implica una gestione dinamica delle competenze e l'accettazione di un ciclo di vita delle competenze che non può essere lasciato a se stesso, ma non può nemmeno essere irrigidito in schemi predefiniti di carriera.
Ne discende un ruolo forte della formazione lungo tutto l'arco della vita della risorsa umana e sua integrazione con capacità diagnostiche e progettuali e con altre strumentazioni gestionali al fine di prevenire o comunque pilotare situazioni di crisi e di obsolescenza. Nel nostro Paese scarsa è

l'analisi delle esigenze formative sia di carattere istituzionale di base sia di mantenimento e di affinamento specialistico.
Tra l'altro non esistono grandi capacità diagnostiche né presso le istituzioni formative, né presso le aziende.
Il professionista in *career counselling*, praticamente non esiste. In Francia si stanno sviluppando pratiche professionali determinate bilanci di competenze anche grazie ad una legge che incentiva i lavoratori a sottoporsi a periodici *check-up* volti ad individuare le aree di rischio professionale su cui intervenire con mirate azioni formative a loro volta incentivate da misure di detassazione e promozione degli investimenti aziendali ed individuali.
Le competenze sono l'esito di un processo d'apprendimento continuamente mutevole. Le competenze devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza.
Sul suo libro *On competition*, edito dalla Harvard Businness school, Michael Porter ha scritto: «gli sforzi di ingrossare i profitti a spese della formazione, della motivazione e della soddisfazione del lavoratore falliranno a lungo andare. Obiettivi economici e sociali non sono intrinsecamente in conflitto nel lungo periodo».
Una nuova sfida e/o opportunità attende il sindacato che può e deve agire per garantire un diritto alla formazione per l'intero arco della vita, come investimento dell'individuo e nell'interesse più generale della società.
Per il sindacalismo tradizionale lo scenario un ambiente di lavoro dove il logorio fisico del lavoratore arrivava prima di quello delle sue capacità produttive. Attualmente accade il contrario, i lavori logoranti sono sempre più rari. Il nuovo ambiente produttivo premierà che saprà continuamente rinnovarsi nei settori all'avanguardia.
Come può un singolo individuo capire o prevedere efficacemente tali situazioni?
Diventa fondamentale l'azione collettiva delle organizzazioni di rappresentanza che possono garantire un intervento proattivo tramite le loro strutture organizzative e attraverso dirigenti sindacali che sappiano cogliere le nuove opportunità e i nuovi bisogni dei lavoratori, che sono più sofisticati, più intangibili ma non per questo meno importanti che nel passato:

il diritto alla formazione continua;
il diritto a vedersi riconosciute e valorizzate le proprie competenze professionali;
il diritto allo sviluppo professionale;
il diritto alla comunicazione e alle relazioni;
il diritto al benessere organizzativo nel proprio ambiente di lavoro.

In un mondo dove le differenze di produttività sopravanzano quelle di costo, la nuova economia sembra richiedere che il sindacalismo aggiunga al momento del confronto quello dello sviluppo, passando da una protezione passiva dell'individuo ad una attiva.
Dalla capacità di riunire i due momenti dipende l'ordinato sviluppo sociale del Paese, ma anche la capacità di competere sul mercato globale (Caselli).

***Marino Masucci***
Dirigente sindacale Fit-Cisl

[*] Il presente articolo è pubblicato anche in *Quaderni sindacali 2009*, Fit-Cisl.