

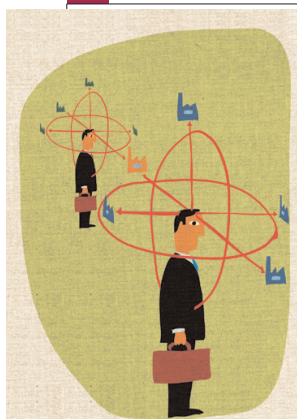
# Il professionista va in RETE

Professioni tradizionali e nuove oggi vivono in una simbiosi inestricabile all'interno, all'esterno e sui confini delle aziende. Il ruolo del professionista sarà sempre più quello dello "specialista", flessibile e interdisciplinare, capace di muoversi nella complessità delle reti aziendali

di CLAUDIO ANTONELLI e ANGELO DEIANA

**C**apire quali sono gli scenari evolutivi del sistema economico e le competenze utili per le imprese a perseguire orizzonti di vantaggio competitivo significa, in questo momento, analizzare un quadro caratterizzato da una molteplicità di sistemi a rete in cui la "sinapsi virtuosa", che si pone come il vantaggio competitivo fondamentale per l'affermazione sui mercati, sembra essere determinata dalla capacità cruciale delle imprese e del management di vivere e gestire processi in rete. Tale sfida si dispiega parallelamente a quella legata ai processi di interdipendenza fra crescita, redditività e ricchezza e si gioca nell'ambito di uno scenario nel quale i





fattori di accelerazione della competizione costringono tutti gli attori a una drammatica ricerca verso nuove vie di differenziazione competitiva nell'ambito di mercati non più solo locali o globali, ma "glocali". In una realtà veloce, interconnessa e immateriale, diventa dunque fondamentale, per la sopravvivenza delle organizzazioni, imparare a fronteggiare il movimento continuo, i cicli congiunturali, le mutazioni di mercato, la tempesta dinamica dei cambiamenti in atto. E d'altra parte, una trasformazione di tale portata pone l'esigenza di analizzare alcune variabili strutturali che della complessità sono, nel contempo, origine e driver evolutivo di sviluppo.

**UNA METAFORA ORGANIZZATIVA:  
IL CONDOMINIO**

Partiamo da una constatazione: eravamo abituati a una visione dell'impresa di tipo condominiale con una configurazione caratterizzata da:

- caselle separate da confini di responsabilità ben delineati e difesi;
- autonomia e omogeneità interna per aree disciplinari;
- strutture organizzative con modelli di potere/autorità piramidali;
- processi di gestione delle informazioni a compartimenti stagni;
- una macchina organizzativa incaricata di ricomporre i contributi delle persone attraverso le procedure.

**LA CHIAVE ROTTA**

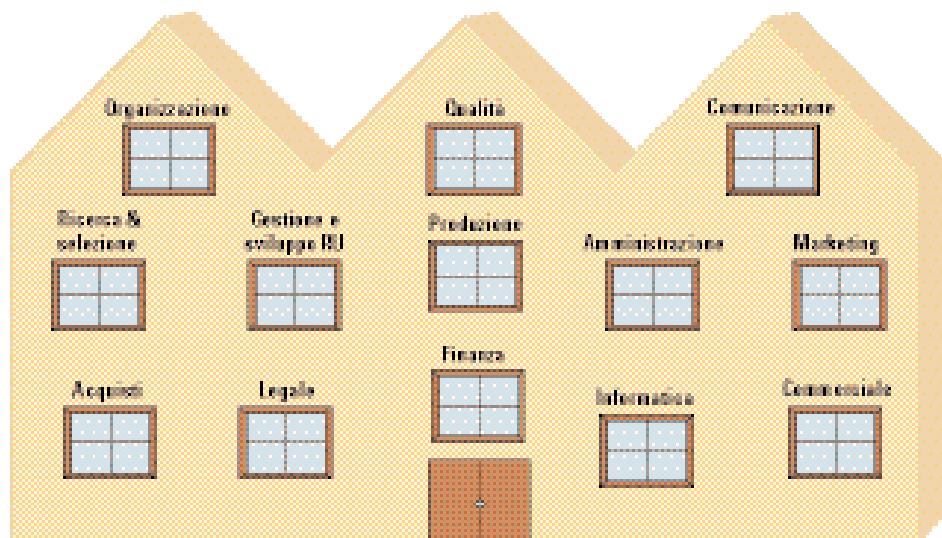
Questa visione condominiale è ben rappresentata da un organigramma gerarchico-funzionale. È un modello rassicurante in cui ci ritroviamo facilmente, ne conosciamo i percorsi di sopravvivenza. Questo modello oggi non funziona più come chiave interpretativa dei fenomeni reali, perché:

- i confini organizzativi dell'impresa sono sempre più sfumati. Non c'è più la cancellata, ma c'è un *continuum* tra dentro, fuori, dentro-come-se-fosse-fuori e fuori-come-se-fosse-dentro;
- di conseguenza, i modelli organizzativo-piramidali vengono sostituiti da strutture piatte e/o ondulate con unità satellite a legame gravitazionale debole;
- il lavoro per progetti, mutevole e variabile (qualunque sia la sua configurazione giuridica, autonoma o dipendente), sostituisce il "posto di lavoro" permanente.

E, in effetti, non è difficile cogliere un primo, lampante effetto che si è dispiegato: il mondo del lavoro dipendente è stato disarticolato dalla logica della grande impresa, dando luogo a una galassia di micro-impresе individuali/professionali che nascondono forme inedite di interrelazione e subordinazione. Tale galassia giustifica la metafora del "capitalismo molecolare" e il concetto di legame gravitazionale debole da cui emergono nuovi profili lavorativi e nuove

configurazioni funzionali e gerarchiche. Ciò non toglie che esista ancora una dimensione di sistema interconnessa in rete con la presenza di elementi di gerarchia, controllo e direzione. L'impresa si trasforma in un universo dinamico che si espande e si contrae (il legame gravitazionale) simultaneamente in varie parti del mondo: è modulare e orizzontale al tempo stesso, giacché presuppone un network globale di rapporti tra aziende più grandi e un capitalismo molecolare locale fatto di

**L'edificio dell'impresa tradizionale**



Pmi e di lavoro artigiano di subfornitura; è, altresì, segnata da quattro funzioni con quattro principali figure organizzative:

1. i professionisti/*knowledge workers* con cultura da *global community*, che dominano i processi organizzativi, tecnologici e strategici. Sono la mente pensante, il *general intellect*;
2. una ridottissima componente di lavoro salariato di addetti cui si chiede empatia con l'impresa e di lavorare comunicando con un processo di tecnologia avanzata;
3. una forte componente di lavoro autonomo diffuso nel circuito dell'outsourcing;
4. l'interconnessione dell'impresa con le economie informali locali (la subfornitura).

In questo contesto, i modelli organizzativi tendono a strutturarsi e a procedere verso l'organizzazione cellulare o *networked organization*. Un'organizzazione, cioè, che concili le problematiche di scala, proprie della dimensione medio/grande, con la flessibilità tipica della piccola, in cui tante micro-unità (ovvero *business unit* con forte flessibilità e autonomia gestionale, motivate e misurate sulla base di parametri e obiettivi coerenti) siano interconnesse fra loro attraverso sistemi informativi che assicurino il flusso in termini di decentramento e di cultura aziendale condivisa, in modo che la loro somma (o, meglio, il loro integrale) possa dar luogo a una struttura modulare macro.

## MODERNITÀ LIQUIDA E GOVERNO DELL'INCERTEZZA

Perché è successo tutto questo? Il sociologo polacco Zygmunt Bauman si chiede retoricamente: "La modernità non fu forse fin dall'inizio un processo di liquefazione?". È possibile considerare la storia della modernità come un lungo processo di continua liquefazione di tutti quei corpi solidi che le società avevano precedentemente costruito. L'ambiente socio-economico attuale è, dunque, caratterizzato da uno stato di modernità liquida. I fluidi non fissano lo spazio, non legano il tempo. I fluidi non conservano mai a lungo la propria forma: sono sempre pronti a cambiarla. I fluidi viaggiano con estrema facilità, scorrono, traboccano, si spargono, tracimano, colano, gocciola-

no. La straordinaria mobilità dei fluidi è ciò che li associa all'idea di leggerezza.

Di qui, l'importanza crescente che va assumendo il governo della variabilità e dell'incertezza. I confini della singola impresa si estendono, sfumano, si riallacciano a quelli di altre; i processi acquisiscono una dimensione interaziendale; la capacità di reazione immediata agli eventi assume un'importanza crescente, talvolta vitale, per il business. È necessario, allora, affinare la capacità di avvertire in anticipo come si evolverà un certo fenomeno per sfruttare al meglio ogni occasione. Ciò vuol dire che alla capacità del pensiero strategico di individuare le traccianti di sviluppo devono accompagnarsi flessibilità operativa e rapidità di esecuzione. Di conseguenza, in questo contesto instabile, gli ancoraggi classici del modello tayloristico perdono valore: bisogna allora cercare di costruire nuovi orizzonti e nuove rotte perché si produca un effetto positivo sulle imprese e sulle persone e sono necessarie nuove culture, nuove forme organizzative, nuovi strumenti che agiscano in consonanza tra loro. Non bisogna "inventare" il futuro: bisogna solo "scoprirlo" prima degli altri.

La convincente tesi della liquefazione della società e dell'impresa proposta da Bauman, impone un approfondimento su alcuni aspetti rilevanti:

- Quale modello organizzativo si addice ad affrontare un mondo fluido? E con quali competenze professionali? Le strutture "solide" sono un pregio o un difetto?
- Quali politiche di controllo e di sviluppo sono appropriate al governo di una situazione sempre più dinamica?
- Cambiano i paradigmi del successo: siamo disponibili e pronti a modificare i nostri criteri consolidati di giudizio?

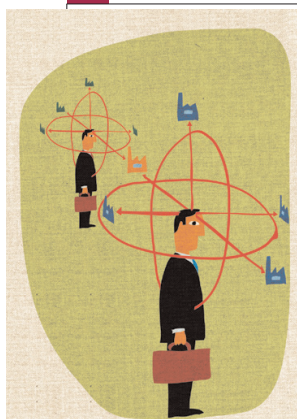


Claudio Antonelli è consulente di direzione, partner Mast, presidente Più (Professioni intellettuali unite).



Angelo Deiana è responsabile Value proposition e Marketing mix del Gruppo Monte dei Paschi di Siena, presidente comitato scientifico Colap (Coordinamento libere associazioni professionali).





**UNA CERTEZZA NELL'INCERTEZZA:  
L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA**

Tutti riconoscono che i mutamenti in atto sono in buona parte dovuti al fattore fondamentale costituito dall'avvento delle tecnologie dell'informazione. Le tecnologie di rete non rappresentano più solamente un qualcosa che fa andare meglio i computer, ma costituiscono una discontinuità genetica nel processo economico che crea nuovi parametri di competitività. Tutti colgono la valenza epocale delle trasformazioni avviate dalla diffusione dell'economia della conoscenza, in cui le competenze e le capacità relazionali costituiscono il tessuto connettivo del sistema organizzativo. La conoscenza diviene sempre più il fattore produttivo dominante e il valore percepibile dal cliente nasce dall'innovazione, ovvero dall'uso creativo della conoscenza stessa. Tutto questo ha provocato cambiamenti radicali nelle regole della competizione e del "fare impresa": lo sfruttamento dei capitali legati alla conoscenza, la riflessione strategica su territori d'azione globali, la compressione dei costi, la riduzione del *time to market*.

*I confini della singola impresa si estendono, sfumano, si riallacciano a quelli di altre; i processi acquisiscono una dimensione interaziendale.*

La trasformazione decisiva è avvenuta quando si è iniziato a integrare in rete i processi che governano l'insieme delle attività di ogni singola organizzazione. Tale discontinuità ha introdotto parametri nuovi, ha cambiato le regole del gioco e ha prodotto una svolta fondamentale che può essere così sintetizzata: l'Ict ha geneticamente

mutato i confini del mercato, trasformandoli da fisici a logici; il nuovo fattore produttivo dominante è diventato il possesso della conoscenza e lo sviluppo dell'economia si è così concettualmente e operativamente saldato con l'evoluzione tecnologica.

**L'IMPRESA COME NETWORK  
DI PROFESSIONI**

In questo contesto di estrema complessità, se osserviamo bene, ci accorgiamo che l'impresa è stata popolata da professioni. Esse ormai costituiscono il sistema nervoso nel quale scorrono le informazioni e la conoscenza, ovvero l'energia vitale dell'impresa: non sono più le stanze

dei singoli compartimenti condominiali. All'interno, all'esterno e sui confini delle strutture organizzative ritroviamo infatti mescolate e intrecciate inestricabilmente professioni tradizionali (avvocato, ingegnere, commercialista, giornalista eccetera) e professioni nuove (pubblicitario, informatico, consulente di management eccetera) che collaborano per il successo dell'impresa, integrando le proprie conoscenze distintive indipendentemente dall'assetto giuridico della professione stessa e dalla posizione organizzativo-funzionale in cui si trovano i singoli individui.

Occorre, allora, adottare un nuovo modello di rappresentazione per descrivere e comprendere il lavoro e la produzione di valore da parte delle imprese che operano in questa nuova configurazione economica. Due sono i capisaldi su cui poggia il nuovo paradigma organizzativo:

- il concetto di professione;
- il concetto di lavoro a rete.

**LA PROFESSIONE**

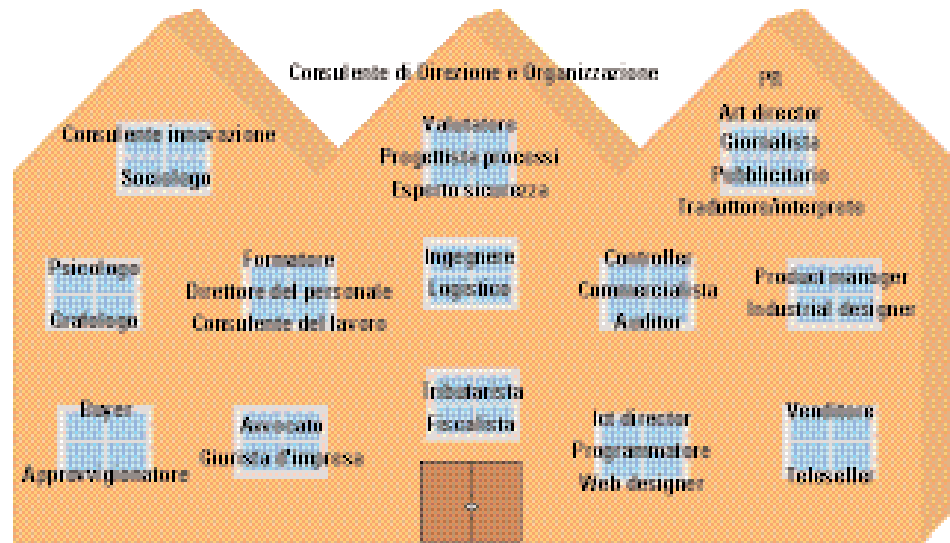
Il lavoro intellettuale trasforma la conoscenza in valore. Il professionista è il soggetto che ha l'abilità di generare, consolidare, trasformare e ridistribuire la conoscenza all'interno di un ciclo produttivo di beni e servizi. Questo diventa il fattore di successo per la competitività e costituisce il fondamento dell'economia della conoscenza. La principale letteratura individua quattro caratteri distintivi delle professioni intellettuali:

1. il primo tratto distintivo è l'impiego di conoscenze sistematiche e l'esercizio delle competenze specialistiche che su di esse si fondano;
2. il secondo elemento distintivo è la certificazione delle competenze, che stabilisce un certo livello di controllo sull'attività professionale;
3. la terza caratteristica è la capacità di ben impiegare la discrezionalità nell'organizzazione del proprio lavoro;
4. infine, il quarto tratto distintivo è costituito dalla cultura professionale, che è l'insieme dei valori, delle norme, dei significati e dei linguaggi condivisi, e di uno specifico *ethos* professionale.

**IL LAVORO A RETE**

Una prima considerazione sul lavoro a rete va fatta partendo da una tipica funzione manage-

## La nuova struttura aziendale



riale: la decisione strategica. La "struttura a rete" infatti, per quanto complessa, è solo uno strumento funzionale al perseguimento di un obiettivo, al di là del fatto che si tratti comunque di un dato di contesto. Una vera e propria "strategia in rete", viceversa, rappresenta l'assunzione della rete non come strumento, ma come referente globale delle scelte strategiche. La strategia in rete nasce dalla constatazione che, per raggiungere certi obiettivi aziendali, bisogna accettare il fatto che essi sono perseguibili solo inserendosi in una rete (già esistente o da costruire).

Il problema strategico delle reti nasce, dunque, nel momento in cui un soggetto ritiene che, per perseguire un obiettivo, deve operare all'interno di un complesso di reti esterne. In questo senso, la scelta dell'inserimento in rete può essere vissuta come una momentanea convenienza di opportunità (come, ad esempio, la decisione di usare l'Ict per ridurre i costi), oppure come una scelta "di campo", cioè l'assunzione dell'operare in rete come fondamentale caratteristica del proprio modo di essere. In tale contesto, la decisione strategica acquista il valore fondamentale di posizionamento, di concetto topologico prima ancora che operativo.

Possiamo affermare, dunque, che per un manager/professionista porsi il problema della strategia in rete rappresenta oggi l'ingresso in una quarta dimensione dei ragionamenti strategici. La constatazione che certi obiettivi possono essere perseguiti solo inserendosi in una rete esistente o contribuendo a costituirne una, introduce una nuova dimensione molto diversa dalla precedente, perché basata sul rapporto con gli altri in via strategicamente permanente. La ricognizione della situazione strategica non è più soltanto un esercizio logico/cognitivo, ma implica una negoziazione e diventa il prodotto dinamico di contrattazioni e di reciproci posizionamenti (vedi la teoria dei giochi e i punti di equilibrio di Nash). Il

confine di utilizzo potenziale della rete è, dunque, il risultato della dinamica di contrattazione tra i partecipanti alla rete stessa.

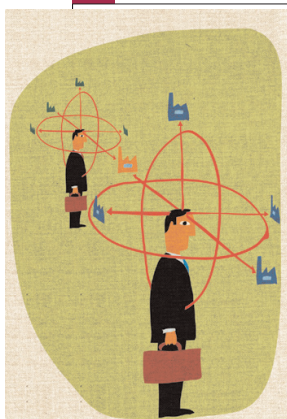
Di conseguenza, vivere e gestire la conoscenza in rete significa, per i singoli sistemi-impresa e per i singoli professionisti/manager, molto di più che mettere a disposizione tecnologie o competenze specialistiche. La capacità di fornire una soluzione integrata non è quasi mai una competenza individuale, ma è sempre più il risultato della combinazione virtuosa di capacità e competenze diffuse all'interno dell'organizzazione.

Tutto ciò richiede un elevato livello di cooperazione e di abilità nella condivisione di risorse e conoscenze per sfruttare al meglio le competenze possedute dall'intera organizzazione. L'impresa di oggi è dunque un network di professioni, un sistema complesso e dinamico, dove si combinano:

- l'accumulo dei saperi (giacimenti culturali);
- flussi informativi di scambio delle conoscenze;
- relazioni negoziali in rete interna fra persone e ruoli;
- le interrelazioni in rete esterna con gli *stakeholders* dell'impresa.

Il valore e la competitività dell'impresa dipendono, allora, dalla capacità di intrecciare le professioni in modo tempestivo, innovativo ed efficace.

*Le professioni ormai costituiscono il sistema nervoso nel quale scorrono le informazioni e la conoscenza.*



## LE CAPACITÀ CHIAVE NEL PROSSIMO FUTURO

I sistemi di gestione delle competenze, negli ambiti in cui esistono, sono prevalentemente orientati a valutare le prestazioni. Nel periodo in cui i fattori vengono individuati e gli indicatori sono misurati, forse il contesto (liquido, direbbe Bauman) ha già cambiato forma e ci potremmo accorgere che stiamo ragionando sulle competenze di prestazione necessarie "ieri". Occorre, invece, progettare sistemi di gestione delle competenze basate sulle capacità di affrontare situazioni dinamiche; bisogna, cioè, valutare le abilità nel capire e gestire il cambiamento, nell'adattarsi a forme nuove pur mantenendo la propria identità

*Se la conoscenza è il nuovo fattore produttivo dominante, l'impresa si trasforma in una grande organizzazione di gestione strategica e operativa di processi di conoscenza e, dunque, in un network di professionisti.*

naturale. Nella metafora della liquidità, possiamo rifarci alla teoria della dinamica dei fluidi e ragionare su azioni come galleggiare, arginare, infiltrare, travasare. Ritornano in auge i principi di osmosi, il teorema di Bernoulli e l'uso delle proprietà dei vasi comunicanti.

In altri termini, viviamo una fase di economia della dematerializzazione degli assetti produttivi, dove la metafora della fluidità si coniuga con concetti di architettura aperta (la rete) e si declina operativamente in processi di conoscenza da trasformare in valore per gli *shareholders* e gli *stakeholders*. Proviamo a fare un esempio: in un rapporto sul management del Cnel, è stata presentata un'indagine dell'Intelligence Unit dell'*Economist* in cui è stato chiesto ai top manager delle 350 aziende più grandi del mondo quali fossero i vantaggi competitivi per le loro imprese nella fase attuale e quale la stima della loro tendenza evolutiva nel 2010. Due sono i fattori competitivi vincenti che

hanno ottenuto percentuali di condivisione vicine al 90%: 1) competenze distintive; 2) capacità relazionali. Andando ad analizzare questi due concetti, vediamo che essi sono costituiti da quattro elementi base:

- *saperi*, cioè capacità di scambiare e accumulare conoscenza;
- *creatività*, cioè capacità di generare idee originali e di svilupparle fino a renderle praticabili e convenienti;
- *intraprendenza*, ovvero proattività e capacità d'iniziativa;
- *autonomia responsabile*, cioè capacità di prendere decisioni e assumersi la responsabilità dell'uso degli spazi di discrezionalità.

Guarda caso, si tratta proprio degli elementi da sempre considerati i caratteri distintivi delle professioni intellettuali. Ne discende che l'economia della conoscenza non solo postula la sempre maggiore importanza del lavoro professionale in tutte le organizzazioni produttive, ma soprattutto consente un'ulteriore riflessione: se la conoscenza è il nuovo fattore produttivo dominante, l'impresa – avendone bisogno in dosi massicce – si trasforma, a sua volta, in una grande organizzazione di gestione strategica e operativa di processi di conoscenza e, dunque, in un network di professionisti.

## IL PROFILO DEL PROTAGONISTA

Le innovazioni necessarie per vivere da protagonisti le evoluzioni del futuro si realizzeranno solo/mezzo se a progettarle sarà l'"uomo integrale" e non l'"uomo parziale", il super specializzato settoriale di una società industriale di massa che ormai non c'è più. Il profilo del professionista "integrale" assomiglia molto all'ideale rinascimentale dell'uomo che sa essere pittore e matematico, umanista e ingegnere, inventore di macchine e di idee: una sorta di "specialista flessibile". Ovviamente, non è necessario che tutti siano dei Leonardo da Vinci, ma questo è il modello di riferimento cui tendere. Per le risorse professionali di domani dobbiamo avere il coraggio di rinunciare al profilo solido, adempiente, stabile e prevedibile; in cambio dobbiamo perseguire un nuovo profilo ideale caratterizzato da fluidità, interdisciplinarietà, intraprendenza e flessibilità.

### PER SAPERNE DI PIÙ

Antonelli C. - Deiana A., "L'impresa è un network di professionisti", in *Management Consulting News*, marzo 2003.

Bauman Z., *Modernità liquida*, Editori Laterza, Roma, 2003.

Bontadini P. - Deiana A., *Terzo Rapporto sul ruolo del management nell'economia e nella società*, Edizioni Percorsi Cnel, n. 2, 2000.

Deiana A., "Quali risorse per la competitività", in *Personale e Lavoro*, giugno 2005.

Martinelli A., "I caratteri distintivi di una professione", in *L'uomo a sei dimensioni* di Antonelli C., Greco & Greco Editore.