

**Il modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza  
della Fondazione Irso**

*di Federico Butera, Sebastiano Di Guardo*

*Working Paper*

*1 / 2009*

*[www.irso.it](http://www.irso.it)  
[info@irso.it](mailto:info@irso.it)*

© Fondazione Irso

*La riproduzione è consentita, fermo restando, in ogni caso, l'obbligo di citarne l'autore e la fonte.*

<b>1. Il lavoro e i lavoratori della conoscenza</b>	<b>2</b>
<b>2. Il modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza</b>	<b>6</b>
<b>3. Le tre dimensioni di base del modello</b>	<b>7</b>
<b>4. Le interazioni tra le dimensioni del modello</b>	<b>8</b>
<b>5. Il contesto delle variabili del modello</b>	<b>9</b>
<b>6. Un caso in una grande impresa italiana: i knowledge owner</b>	<b>11</b>
<b>7. Il caso delle professioni sociali in Italia: i mediatori culturali</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>22</b>

**1. Il lavoro e i lavoratori della conoscenza**

I lavoratori ad alta qualificazione riconosciuti nelle statistiche internazionali, nelle imprese, nella Pubblica Amministrazione e nelle Professioni come scienziati, manager, professional e technician rappresentano oggi un aggregato che nei paesi sviluppati supera, per numerosità, gli altri aggregati occupazionali (operai, impiegati, contadini, ecc.). Imprese, governi e studiosi chiamano queste occupazioni in vario modo a seconda delle diverse prospettive di analisi: personale qualificato, specialisti, professionisti nelle organizzazioni, esperti, classe creativa, lavoratori autonomi di seconda generazione e altro. Noi li avevamo chiamati lavoratori della conoscenza adottando un termine coniato da Peter Drucker (Butera, Cesaria, Donati, 1998). Essi stanno crescendo di anno in anno dimostrando come sia in corso un mutamento profondo nelle organizzazioni, nel mercato del lavoro e nella struttura sociale (Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo, 2008).

	1995	2005
Italia	32%	41%
Regno Unito	37%	52%
Francia	41%	44%
USA	34%	39%
Spagna	25%	33%
Germania	43%	48%

Percentuale di scienziati, artisti, manager, professional e technician sugli occupati totali

Fonte: Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo (2008)

Più analiticamente, guardando alle statistiche internazionali, rientrano nella categoria che noi chiamiamo lavoro e lavoratori della conoscenza diverse macrocategorie di lavoro e lavoratori

- lavoratori della conoscenza sono gli artisti: scrittori, musicisti, pittori, scultori, ecc quando esercitano la loro attività in modo permanente e in modo da ricavarne un reddito;
- lavoratori della conoscenza sono primariamente gli scienziati, i ricercatori, gli insegnanti di tutte le discipline, ossia le professioni intellettuali. Sono soggetti formati attraverso percorsi formalizzati e certificati che hanno come fine quello di sviluppare, generare e disseminare scienza. Queste sono le figure che gli antichi greci definivano σοφοί - sofòì, ossia sapienti;
- lavoratori della conoscenza sono ovviamente i membri delle professioni istituzionalizzate (medici, avvocati, notai, ingegneri e architetti progettisti, giornalisti). Essi erano chiamati dagli antichi greci δειουργοί - demiurgòì, *ossia esperti che lavorano per i clienti*;
- lavoratori della conoscenza sono coloro che svolgono funzioni di *governance* appartenenti alle élite: sono membri di governi centrali e locali, parlamentari, alti dirigenti pubblici, *executive* di imprese private, leader professionali, star del mondo dell'arte, dello spettacolo, dello sport, ecc.;
- lavoratori della conoscenza sono gli imprenditori. Essi operano su processi non formalizzati e spesso innovativi quando suscitano o guidano i processi di innovazione a 360° nei modelli di business, nei prodotti, processi, nella organizzazione ;
- lavoratori della conoscenza sono quelle figure manageriali intermedie (dirigenti e quadri) che svolgono sempre meno ruoli di comando ma sempre più di immissione di conoscenze e esperienze nelle strutture operative, di coordinamento e di garanzia del raggiungimento di risultati. "Manager professionali" o "manager integratori" sono

quelli che si comportano da *project leader*, da *coach*, da *team leader* o da *process owner*, ecc.;

- lavoratori della conoscenza sono certamente i *professional*, o esperti dotti che lavorano per diverse organizzazioni o più spesso per una sola organizzazione alla volta, in una situazione di lavoro dipendente o come lavoratori autonomi. Sono figure dotate di conoscenze teoriche strutturate e spesso certificate oltre che di significative esperienze e competenze applicative: contribuiscono allo sviluppo o all'integrazione di conoscenze, si assumono la responsabilità di fornire servizi all'organizzazione e alla clientela. Fanno parte di professioni emergenti ma raramente istituzionalizzate: con le libere professioni condividono la elevata formalizzazione dei processi di lavoro complessi, l'impiego di conoscenze esperte, la deontologia, l'appartenenza a comunità professionali spesso cosmopolite. Ma ad essi manca un sistema di licenze, di riconoscimenti formali, di giurisdizioni esclusive, ecc. Tra essi vi sono, ad esempio, *computer scientist*, esperti di marketing, figure tecnico-commerciali ad alta qualificazione, ricercatori, *engineer*, esperti di finanza e controllo, esperti legali e tributari, consulenti interni, ecc.;
- lavoratori della conoscenza sono anche i tecnici o "esperti pratici", ossia figure con formazione media ma con elevata esperienza pratica. Hanno sia conoscenze tecniche e metodologiche, che conoscenze del contesto applicativo nelle organizzazioni su cui lavorano. Svolgono attività di risoluzione di problemi o di realizzazione di processi incerti anche attraverso l'uso di specifica strumentazione. Fanno parte di questo gruppo, ad esempio, tecnici di progettazione, tecnici di prodotto, venditori qualificati, tecnici di assistenza al cliente, programmatori.

Non tutti i lavoratori che impiegano conoscenze, anche raffinate, sono tuttavia inclusi nelle statistiche indicate e nella nostra definizione di lavoratori della conoscenza. Non sono infatti inclusi gli artigiani, i cuochi, i pescatori, gli agricoltori, gli operai qualificati: in essi è profondo il rapporto fra mente e mano e i loro processi conoscitivi hanno come risultato un output visibile (Sennet, 2008). Abbiamo assunto quindi una definizione restrittiva dei lavoratori della conoscenza: quelli che le nostre statistiche hanno evidenziato in così grande proporzione non svolgono un lavoro manuale e non producono (da soli) output fisici; il loro lavoro è per lo più astratto e il loro output quasi sempre non tangibile. Li abbiamo quindi definiti come «*coloro che producono conoscenza nuova a mezzo di conoscenza, accrescendone il valore sociale (offrendo un servizio), il valore economico (creando reddito e patrimonio) e il valore intrinseco e diffusivo (che non è appropriabile e che non è una merce): ossia producono conoscenze a mezzo di conoscenze*» (Butera in Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo, op. cit.). Sono quindi lavoratori della conoscenza in accezione restrittiva.

Tranne i professionisti liberali, tutte queste occupazioni hanno una altra caratteristica distintiva: sono occupazioni o professioni che si esercitano nelle organizzazioni, sono professioni organizzative (Butera, Failla, 1992).

Tutti concordano sul ruolo cruciale della conoscenza e del sapere per la competitività economica e per la qualità sociale di un paese o di una organizzazione. Tutti concordano, inoltre, sulla centralità del capitale umano, rappresentato largamente (anche se non esclusivamente) da chi ricopre quei ruoli. I numeri che abbiamo trovato dovrebbero quindi rallegrarci e rappresentare una prova dell'avvento di una società della conoscenza, innovativa, competitiva, equa e capace di offrire una alta qualità della vita di lavoro. Invece, purtroppo, non è così per cinque gravi criticità.

1. Malgrado la loro numerosità e la loro importanza, **il lavoro, i lavoratori della conoscenza e le organizzazioni di nuova generazione hanno di solito un deficit di rappresentazione e sono sottoistituzionalizzati**: non godono dello stesso livello di rappresentazione, di riconoscimento e di cura che invece può vantare il mondo delle

organizzazioni e del lavoro tradizionali. Percorsi formativi, relazioni industriali, sistemi di regolazione economica e sociale, forme di tutela, forme di rappresentazione del lavoro operaio e impiegatizio sono ancora oggi estremamente più definiti di quelli disponibili per i lavoratori della conoscenza.

2. A differenza delle tradizionali occupazioni industriali e delle tradizionali professioni liberali, le **occupazioni della conoscenza sono in molti casi poco note e scarsamente definite**: spesso ruoli poco noti, mal definiti e in continuo mutamento, titoli delle professioni troppo ristretti o troppo generici, percorsi professionali tortuosi e indecifrabili, competenze richieste alle persone spesso troppo restrittive o troppo vaghe. Molte occupazioni sono strategiche rispetto allo sviluppo economico ma sono critiche quanto alla loro identità e gestibilità. Queste occupazioni, pertanto, o soffrono di eccesso di definizione normativa – che le ingessa e le soffoca – o soffrono di scarsa definizione, che scarica sulle persone tutto il peso di dover autodefinire continuamente la propria identità lavorativa e al tempo stesso le rende scarsamente governabili per chi guida una organizzazione. Ciò fa mancare all'organizzazione la solidità di due dei suoi componenti fondamentali, ossia la gestione dei processi di conoscenza e il sistema professionale. Fa inoltre mancare alle persone un componente cruciale della propria qualità della vita di lavoro, ossia l'identità professionale.
3. Rispetto al lavoro che ha come risultato immediato un oggetto materiale o una merce, **il carattere immateriale dell'output del lavoratore della conoscenza rende più difficile promuovere e misurare le performance**. Possiamo capire il lavoro di un artigiano osservandolo e valutando il suo prodotto, ma se ci sediamo accanto a un ricercatore o a un manager spesso non capiamo quello che fa, qual è il suo output, se sta ripetendo una procedura o sta generando nuova conoscenza. Gli output del lavoratore della conoscenza sono intangibili, i processi di lavoro sono difficilmente misurabili e valutabili, il grado di conoscenza nuova generata è di difficile valutazione. Nel momento in cui i parametri di valutazione sono inesistenti, arbitrari o al contrario troppo ristretti come si può considerare un lavoro ben fatto? Qual è il contributo di un lavoratore della conoscenza quando, come nella stragrande maggioranza dei casi, il risultato finale (un progetto, un prodotto, un servizio, una scoperta, ecc.) è il frutto della pluralità di sforzi di una comunità che coopera lungo un complesso processo di lavoro?
4. Così restrittivamente intese, le occupazioni **della conoscenza sono spesso svolte da persone insufficientemente formate**: pensiamo, in Italia, al basso tasso di laureati e diplomati anche e soprattutto nelle discipline tecniche, o alla quota limitata di corsi superiori e universitari che preparano ad una professione.
5. Malgrado la loro straordinaria importanza, **molte di queste persone versano in uno stato di instabilità occupazionale mai conosciuto durante le prima e la seconda rivoluzione industriale**. La crisi in atto aggrava tale situazione. Vi è una significativa sottoutilizzazione qualitativa e quantitativa di molti lavoratori impegnati nelle grandi organizzazioni (ad esempio la qualità del lavoro e i problemi di performance del lavoro nella Pubblica Amministrazione, la perdita di status degli insegnanti). L'area del precariato è estesa soprattutto fra i giovani in attesa di entrare nel mercato del lavoro: si aggravano i problemi di instabilità e di identità nelle nuove generazioni di lavoratori, in particolare nelle piccole e medie imprese e nelle professioni emergenti. Inoltre molti lavoratori ultraquarantacinquenni divengono ridondanti nelle banche e nei settori ICT. Anche nell'area delle tecnologie avanzate, attualmente, sono numerosi i casi di ridondanza di persone ad altissima qualificazione (si pensi, ad esempio, ad aziende come Motorola, Alcatel, Nortel).

Ci siamo posti l'obiettivo di sviluppare un modello per l'analisi e la progettazione del lavoro della conoscenza che fosse in grado di:

1. **svelare il lavoro della conoscenza** e comunicarlo ai decisori pubblici e aziendali oltre che al largo pubblico e "istituzionalizzarlo senza rigidità", in modo che possa godere di un livello di formazione, rappresentazione pubblica, regolazione non inferiore a quello che ebbe a suo tempo il lavoro operaio e basso-impiegatizio;
2. **identificare e progettare il lavoro della conoscenza come un "copione" definito dall'organizzazione ma agito dalle persone**, che consenta a) di rendere compatibile il governo dell'organizzazione e del lavoro e l'autonomia professionale della persona; b) di definire professioni a banda larga, *broad profession*, capaci di rappresentare e programmare percorsi formativi, carriere orizzontali e verticali senza confini, e di istituzionalizzare le professioni senza ingessarle; c) di rivelare e sviluppare le inesprese competenze, motivazioni, energie, ossia quella parte del lavoro che sta nelle potenzialità delle persone, *the workplace within*;
3. **identificare e misurare le performance del lavoro della conoscenza**, in termini di valore economico prodotto, conoscenze nuove generate, strutture di lavoro attivate, persone formate;
4. **sviluppare sistemi di orientamento, gestione del mercato del lavoro, flexsecurity**, basati su un apprezzamento profondo dei ruoli, delle professioni, delle persone, come in parte ha realizzato il modello O\*NET negli Stati Uniti;
5. identificare e sviluppare "**professioni strategiche critiche**", quali ad esempio:
  - professioni statiche, viste come aventi contenuto esclusivamente specialistico e con debole possibilità di progressione di carriera orizzontale e verticale;
  - professioni in bilico fra professionalizzazione e degrado come operatori di call center, operatori di front office, addetti a attività turistiche;
  - professioni poco attrattive, malgrado siano molto richieste e utili (artigiani, infermieri, manutentori, ecc.);
  - professioni in transizione che stanno cambiando funzione senza che ciò sia sufficientemente compreso e gestito dalle organizzazioni, dai sistemi educativi e dalle persone come, ad esempio, capi intermedi che devono trasformarsi da controllori di persone a coach;
  - professioni di fatto che sono importanti ma "liminali", spesso nate in risposta a bisogni reali, ma poco istituzionalizzate, con percorsi di accesso e di sviluppo professionale non formalizzati, scarsamente normate, caratterizzate da ambiguità sociale (ad esempio consulenti, esperti di comunicazione, web designer, professionisti del design, operatori qualificati del turismo, ecc.);
  - professioni organizzative di *knowledge integrator*, ossia figure che, partite da una competenza prevalentemente specialistica, allargano il loro campo di azione e tendono a diventare professionisti con conoscenze interdisciplinari, sociali e di tipo organizzativo/gestionale (ricercatori, progettisti di prodotto e servizio, progettisti di processo, esperti finanziari, ecc.). Esse sono la naturale evoluzione dei *professional* ad alta qualificazione;
  - professioni strategiche emergenti, ma dal contenuto ancora indefinito, ossia figure nuove che affrontano problemi cruciali, ma che sono ancora indefinite dal punto di vista dell'identificazione dei ruoli, delle professioni, delle competenze (*innovation manager*, esperti di sviluppo locale, *risk manager*, addetti a programmi di sostenibilità ambientale, esperti di internazionalizzazione delle imprese, ecc.)

## 2. Il modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza

Quanto segue è la descrizione di un approccio clinico allo studio dei lavoratori della conoscenza sviluppato in un gran numero di casi: un metodo di ricerca-intervento che riesca a cogliere l'essenza molteplice e complessa del lavoro per progettare sistemi professionali di nuova generazione e su di essi possa costruire nuovi profili, classificazioni, sistemi di organizzazione e di gestione.

Il metodo si fonda sul rilievo assegnato al *ruolo agito ossia al "copione" realmente interpretato da una persona vera* (vedi oltre), ossia sulla rilevazione di come il lavoro viene erogato in realtà: cosa fa davvero una persona, che grado di visibilità hanno il suo mestiere e professione, qual è la sua storia e quanto da essa estrae competenze e orientamento per fare il proprio lavoro.

Questa indagine dal basso fornisce elementi per la conoscenza del lavoro sul campo e, disponendo di un certo numero di osservazioni, fornisce elementi per una progettazione aderente alla realtà organizzativa, istituzionale e personale.

Il modello proposto – oltre a raccogliere dai ruoli agiti elementi per comprendere i funzionamenti reali dell'organizzazione, dei processi di riconoscimento sociale e dei comportamenti professionali – è quindi anche un potente strumento per la progettazione. Infatti, dopo una fase interpretativa che spesso svela la ricchezza delle prassi di lavoro come patrimonio delle organizzazioni e delle persone, consente una fase progettuale in cui possono essere ridisegnati o migliorati alcuni aspetti chiave della situazione di lavoro e in particolare:

- migliorare e progettare ruoli organizzativi aperti, precisando i processi di lavoro, i risultati attesi, le relazioni con persone e sistemi, in un modo preciso e tuttavia "lasco", tale da consentire alla persona il sostegno della chiarezza organizzativa e al tempo stesso il margine di manovra per esprimere la propria autonomia e creatività;
- identificare e progettare *broad profession*, ovvero professioni o quasi-professioni di concezione nuova, riconoscibili, robuste, gestibili e soprattutto dal perimetro ampio, che consentano una permanenza dell'identità professionale malgrado l'inevitabile cambiamento continuo di ruoli, percorsi, processi formativi: una sorta di centro di gravità stabile rispetto a mestieri e professioni specialistiche che diventano presto obsolete: in sintesi, un processo simile a quello avvenuto per le professioni tradizionali in cui lo statuto sociale e produttivo della professione del medico include una grande varietà di specializzazioni e livelli di maturazione;
- abilitare professionalmente e umanamente, la persona al lavoro anche in condizioni di elevato cambiamento, riconoscendone il potenziale e le motivazioni, valorizzando il suo patrimonio di capacità personale e professionale, *the workplace within*, creando condizioni di qualità della vita di lavoro che ne rafforzino l'abilitazione (*empowerment*).

Le organizzazioni (imprese, Pubbliche Amministrazioni, associazioni, comunità professionali) possono impiegare validamente questo metodo allo scopo di:

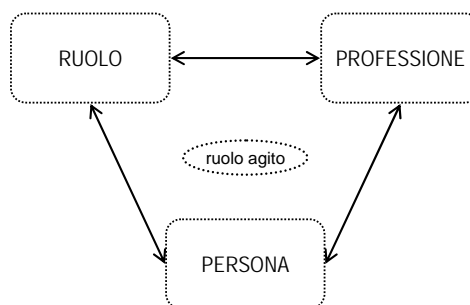
- *perseguire più elevate performance organizzative;*
- *integrare individuo e organizzazione in un processo win-win;*
- *proteggere e sviluppare la qualità della vita di lavoro dei lavoratori della conoscenza.*

Le istituzioni (scuole e università, Ministeri, Regioni e Comuni) da questo metodo possono trarre indicazioni per formulare politiche, regolamentazioni, orientamento, programmi di formazione e mobilità, e altro ancora.

I singoli lavoratori della conoscenza possono beneficiare dell'analisi svolta e messa a disposizione dell'azienda o possono anche autosomministrarsi il questionario una volta resi edotti dell'approccio sottostante, con l'effetto di comprendere la propria situazione lavorativa attuale e orientarsi sui percorsi possibili e desiderabili.

### 3. Le tre dimensioni di base del modello

Il modello descrive e progetta il lavoro sulla base di tre dimensioni chiave, ciascuna in continuo mutamento, in forte relazione fra loro e fortemente associate a variabili esterne: il ruolo, la professione, la persona al lavoro. I grafici che seguono lo sintetizzano.



Le tre dimensioni del modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza

Queste tre dimensioni non sono nuove. Ma nell'organizzazione classica esse erano prevalentemente ascritte dall'alto, relativamente stabili, scarsamente dinamiche, fortemente segregate l'una rispetto all'altra e definite in maniera univoca una volta per tutte.

Il ruolo di capo, ad esempio, o il mestiere di tecnico di manutenzione, o la mansione di operaio di montaggio erano figure dettagliatamente normate, componenti di macchine organizzative gerarchiche. L'immagine della persona era prevalentemente orientata a trovare l'uomo giusto al posto giusto o a definire il possesso dei requisiti di ruolo.

La professione liberale dell'avvocato e la professione dell'ingegnere erano a loro volta ben definite e universalmente sottoposte a riconoscimento pubblico; la formazione e l'addestramento per queste figure potevano seguire regole elaborate durante secoli. La storia professionale era quindi una storia per certi versi già scritta e spesso in mano ad altri, che lasciava alla persona l'autonomia necessaria per scalare i gradini di una carriera già formalizzata.

Queste tre dimensioni, in realtà, sono sempre state dinamicamente cangianti nella storia del lavoro: ruoli, mestieri, professioni e persone sono state oggetto di processi innovativi e di evoluzione. La professione del medico ospedaliero nasce nell'Ottocento con l'ospedale moderno, il ruolo dell'esperto di marketing nasce a metà del Novecento con l'impresa fortemente esposta sul mercato concorrenziale, e così via.

Vediamo gli elementi del modello in dettaglio.

- Il Ruolo è l'insieme dei *Processi di lavoro* (attività e compiti), delle *Conoscenze* (competenze e capacità), delle *Relazioni* (con ruoli, organizzazioni, persone e tecnologie), degli *Obiettivi* e *Risultati*. Il ruolo ascritto o assegnato è ciò che viene richiesto da un'organizzazione ad una persona, mentre il ruolo agito è il modo con cui una persona effettivamente svolge le attività, tiene relazioni, persegue e consegue risultati. I lavoratori della conoscenza, come anticipato, non lavorano su mansioni prescritte, bensì su copioni ampi che mutano al mutare delle esigenze produttive e che si sviluppano seguendo il percorso di crescita delle competenze personali. Anche per questo motivo hanno una interna differenziazione enormemente maggiore di quella che avevano gli agricoltori, gli operai, gli impiegati. Anche nelle organizzazioni classiche esisteva il ruolo agito: ogni persona svolgeva infatti la propria mansione in modo diverso da altri, ma per i lavoratori operativi queste variazioni erano modeste e riguardavano soprattutto la velocità e la precisione.

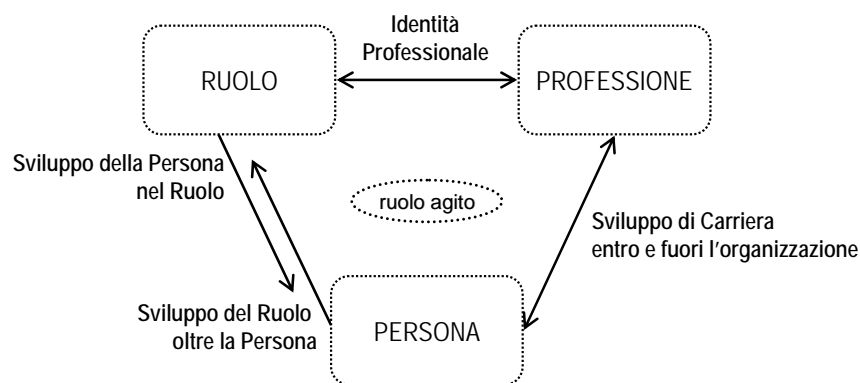
- La Professione è «la modalità responsabile e socialmente riconosciuta con cui una persona esercita un ruolo (o una serie di ruoli omologhi), in vista della gestione e dell'innovazione di processi di servizio entro cui opera la professione (*professione come componente del sistema di produzione dei servizi*). La professione richiede poi un insieme di teorie e tecniche entro un dominio specifico di conoscenze e competenze conseguite attraverso un curriculum di studi e di esperienze più o meno formalizzate (*professione come istituzione sociale*). La professione infine ha un nome, una riconoscibilità sociale, un posizionamento sul mercato del lavoro (*professione come fonte di identità*)» (Butera, 1987).
- La dimensione della Persona, come già anticipato, si riferisce alla irripetibile storia di ognuno fatta di caratteristiche, aspirazioni ed identità fisica, psicologica, cognitiva, professionale e sociale.

Nella costruzione di uno schema di intervista o di osservazione partecipante vanno considerate le seguenti dimensioni analitiche di ciascuna di queste componenti.

<i>Ruolo</i>	<i>Professione</i>	<i>Persona</i>
--------------	--------------------	----------------

#### 4. Le interazioni tra le dimensioni del modello

L'analisi e l'intervento sulle tre dimensioni del modello non sono tuttavia sufficienti a comprendere e a progettare il lavoro; occorre infatti analizzarne ed ottimizzarne le mutue relazioni, siano esse positive o critiche. Abbiamo identificato i concetti che denotano queste relazioni.



Le relazioni tra le dimensioni del modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza

La relazione tra Ruolo e Professione definisce l'Identità Professionale, ovvero la capacità che le persone hanno di riconoscere una relazione tra quello che esse fanno oggi, *hic et nunc*, nell'organizzazione e la collocazione di ciò in una esistente o possibile professione. L'operaio addetto alla fabbricazione degli spilli descritto da Adam Smith non aveva una prospettiva di appartenere ad una professione e la sua "era la coscienza dello spillo". Avere "Identità Professionale" significa possedere la capacità di sfuggire a quello che Durkheim chiamava anomia, che Marx chiamava alienazione, che Mounier e Maritain chiamavano un mancato autoriconoscimento di sé come persona.

Nella relazione tra la Persona ed il proprio Ruolo hanno luogo il processo di "Crescita della Persona nel Ruolo" e lo "Sviluppo del Ruolo oltre la Persona". La prima interazione diventa positiva quando, in presenza di una consolidata e risolta "Identità Professionale", la Persona cresce nelle sue forme private e personali grazie a quello che fa.

La seconda interazione si attiva invece quando una Persona fa evolvere il Ruolo formale nel quale ha prestato la propria opera e lo afferma. Talvolta la genialità della persona ridefinisce le regole dell'intero modello. Beethoven cambia la storia della musica e Fermi la storia della fisica, innovando il ruolo e la professione, propria e di tutti quelli che vengono dopo di loro.

Infine, nella relazione tra Professione e Persona si evidenzia l'esistenza delle possibilità di "Sviluppo di Carriera" entro e fuori l'organizzazione, entro e fuori dal percorso di una specifica professione (mobilità in una singola organizzazione e in una *broad profession*, oppure mobilità interorganizzativa e mobilità interprofessionale) intesa come positivo sprone ad apprendere delle cose nuove, al costruirsi, più che una sicurezza e una continuità del lavoro, una vera *employability* della Persona.

## 5. Il contesto delle variabili del modello

Le tre dimensioni del modello non nascono all'interno di una specifica situazione di lavoro, bensì si originano da uno specifico contesto e da un esteso ambiente organizzativo e societario. Le dimensioni di base del modello, le mutue relazioni e le loro specificazioni rappresentano infatti un *unicum* che si alimenta in un sistema allargato di contesti dai quali il sistema professionale importa ed esporta elementi positivi e negativi.

Il contesto che fa da riferimento al modello – ovvero il sistema dei lavori o delle professioni – è dunque quello in cui vengono dinamicamente formulati ruoli e professioni organizzative. Si affronta pertanto la tradizionale opposizione fra professioni ed organizzazione, fra individuo e organizzazione, tra autonomia personale ed ordine collettivo, fra genio e regolezza.



Il modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza

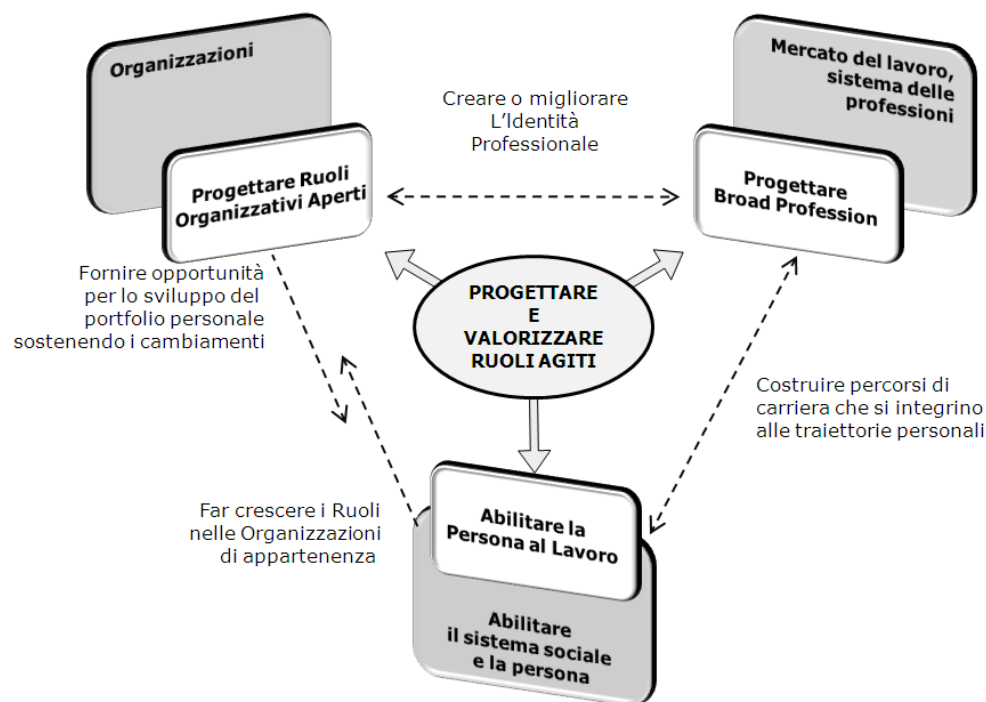
Il Ruolo, infatti, è una parte del contesto organizzativo di riferimento, che evolve rapidamente creando, modificando e distruggendo ruoli; la Professione è una porzione del mercato del lavoro che, con le proprie Caratteristiche Occupazionali, attribuisce valori e compensi alla professione in base a dinamiche socio-economiche che trascendono la professione; la persona al lavoro è la punta dell'iceberg della persona nella sua totalità, nella sua storia, traiettoria personale e sistema sociale.

La tabella che segue individua gli indicatori adottati per analizzare questi tre contesti.

<i>Contesto organizzativo di riferimento</i>	<i>Caratteristiche occupazionali</i>	<i>Storia, traiettoria personale, sistema sociale</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processi</li> <li>• Task</li> <li>• Sistemi di coordinamento</li> <li>• Macrostrutture</li> <li>• Microstrutture</li> <li>• Sistema di ruoli</li> <li>• Sistemi di gestione delle risorse umane</li> <li>• Sistemi di regolazione</li> <li>• Stabilità e flessibilità del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercato del lavoro                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasso di occupazione</li> <li>- Retribuzione media</li> <li>- Localizzazione</li> </ul> </li> <li>• Collocazione della professione nel mercato del lavoro                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzionalizzazione</li> <li>- Certificazione</li> <li>- Prestigio sociale</li> </ul> </li> <li>• Occupational outlook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperienze lavorative</li> <li>- Formazione</li> <li>- Modelli di riferimento, valori d'origine e scelti</li> <li>- Esperienze personali</li> <li>- Attività extraprofessionali rilevanti</li> </ul> </li> <li>• Traiettoria personale                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessi occupazionali</li> <li>- Interessi personali</li> <li>- Aspirazioni</li> </ul> </li> <li>• Sistema sociale                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Famiglia d'origine e d'elezione</li> <li>- Reddito</li> <li>- Gruppi secondari di riferimento</li> <li>- Cultura</li> <li>- Città ed ambiente</li> <li>- Contesto produttivo</li> <li>- Reti sociali, amicali, lavorative, virtuali, politiche, culturali, associative</li> </ul> </li> </ul>

La progettazione può avvenire attivando due processi ricorsivi: uno dal macro al micro ossia dal contesto al ruolo agito (ridisegnare organizzazioni parti del mercato del lavoro, abilitare la persona nella sua totalità), e dal micro al macro ossia dal ruolo agito al contesto (ridisegnare ruoli, nuove professioni, abilitazione professionale).

L'utilizzo del modello così definito è sinteticamente rappresentato in questo grafico.



Lo schema di utilizzo del modello di analisi e progettazione del lavoro della conoscenza

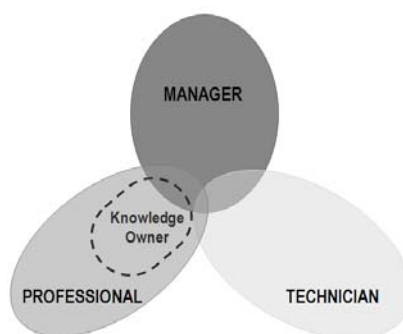
## 6. Un caso in una grande impresa italiana: i knowledge owner<sup>1</sup>

Una grande impresa italiana ad alta tecnologia ha intrapreso un percorso per la migliore definizione e il riconoscimento di alcuni suoi *knowledge worker* ad alto livello, denominati *knowledge owner*. L'azienda presentava l'esigenza di riconoscere e valorizzare questa popolazione, assicurando loro condizioni di particolare prestigio e apprezzamento economico, normativo e gestionale, pur senza intervenire sul livello inquadramentale. Con il modello di analisi e rappresentazione del lavoro appena descritto, abbiamo analizzato e rappresentato alcune fra le figure che sono state nominate *knowledge owner*, per arrivare a definire un profilo di riferimento utilizzabile per la loro riconoscibilità e il loro sviluppo.

### I Ruoli

#### I Ruoli nel contesto organizzativo

I *knowledge owner* di questa impresa non sono né *manager* né *specialisti*, bensì sono *professional* ad alta qualificazione.



I knowledge owner rispetto al contesto dei knowledge worker

<sup>1</sup> Alla stesura di questo paragrafo ha partecipato Roberta Morici.

Il profilo del *knowledge owner* si scosta quindi sia dal classico profilo dello “specialista” che da quello del manager. Essi, come i manager e i professionisti “specialisti”:

- lavorano sull’immateriale;
- trasformano *input* di conoscenza in *output* di conoscenza generando qualche forma e grado di novità: scoperte, decisioni, servizi, soluzioni, coordinamento, propagazione;
- usano il proprio patrimonio di conoscenze esperte e tacite e si avvalgono di tecnologie dell’informazione e della comunicazione;
- non producono direttamente merci, oggetti, artefatti, dati, ma conoscenze essenziali per produrre prodotti e servizi più efficienti e innovativi;

ovvero, producono conoscenza per mezzo di conoscenza.

Tuttavia, a differenza dei *manager*, essi hanno relazioni non procedurali con il resto dell’organizzazione e con l’esterno, non hanno responsabilità su persone e budget, ed i loro risultati, che possono portare a innovazioni o ottimizzazioni *disruptive*, sono difficilmente misurabili in termini economici.

A differenza dei professionisti “specialistici”, hanno attività *core* certamente di tipo specialistico, ma nel loro ruolo agito prevalgono attività di coordinamento, integrazione all’interno e all’esterno, *networking*. L’attività principale è quella della innovazione intesa non solo come creatività, ma come ricerca collettiva di soluzioni realizzabili nel contesto aziendale: tali figure, sono visti come la “base creativa”, gli avamposti altamente professionali dai quali arrivano i nuovi *concept*, di processi innovativi che coinvolgono tutte le aree dell’azienda..

In aggiunta ad attività di alto livello nel proprio dominio tecnico-scientifico specialistico, essi svolgono quindi attività rilevanti di valutazione economica (impatti, ricadute, implicazioni), di programmazione, di valutazione e gestione del contesto organizzativo sia interno che esterno, di gestione e formazione delle risorse, di comunicazione con interlocutori anche e soprattutto al di fuori del proprio dominio tecnico-scientifico specialistico. Tutto questo va oltre l’eccellenza specialistica: ha rilevanti impatti, ricadute, implicazioni sull’organizzazione, sui processi e sul *business*.

I risultati sono soluzioni e conoscenze ad alta potenzialità di impatto sul business, con tempi di realizzazione non dipendenti, se non limitatamente, dal ruolo. L’altissimo livello tecnologico rende i risultati dei *knowledge owner* potenzialmente *business disruptive* ma anche potenzialmente di lunghissima o nessuna realizzabilità, in misura maggiore dei *professional* ad alta qualificazione a cui sono richiesti risultati di ottimizzazione e miglioramento incrementale.

Il grado di autonomia del ruolo è alto, seppur soggetto ai vincoli degli obiettivi assegnati; esiste un’autoregolazione per quanto riguarda la gestione del tempo, la schedulazione delle attività, la scelta delle precedenze e delle priorità.

I *knowledge owner* sono caratterizzati da “genio” ma anche da molta “regolatezza”. I vincoli sono strettamente legati alle scelte di posizionamento e di business relativi alla profittabilità ed alla creazione del valore nell’organizzazione. I *knowledge owner* tendono ad essere dei veri e propri *business partner*.

I *knowledge owner* in sostanza non rispondono di risultati, ma di conoscenze che generano valore e della propagazione delle conoscenze.

Le conoscenze che posseggono, e per le quali sono maggiormente apprezzati e probabilmente riconosciuti come *knowledge owner*, non sono principalmente quelle tecnico-specialistiche, ma un mix complesso di queste ed altre citate prima (saper

comunicare, saper interagire con autorevolezza con tutti gli interlocutori, saper comprendere e valutare i contesti, negoziare, convincere, formare i giovani).

### **La mappa delle relazioni del ruolo**

I *knowledge owner* gestiscono con autonomia e autorevolezza una pluralità di relazioni. Essi mantengono e sviluppano relazioni con altri esperti del proprio dominio tecnico-scientifico specialistico e con interlocutori sia all'interno che all'esterno della propria unità di riferimento. Non sono solo parte di *cosmopolitan college* di esperti. Essi mantengono rapporti continui con figure specialistiche di diversi domini, ma anche con figure gerarchicamente superiori della propria o di altre unità (anche con livelli due o più superiori), con clienti interni ed esterni molto complessi, con i propri collaboratori tecnici in strutture spesso snelle.

Quello che guida le loro relazioni non è l'esecuzione di ordini e programmi, ma i processi: avere rapporti buoni orientati alla risoluzione dei problemi è fondamentale, poiché la credibilità e il prestigio pesano più della gerarchia.

I *knowledge owner* considerano la trasmissione delle loro conoscenze una funzione essenziale. Spesso, quindi, sono molto impegnati nella formazione dei giovani e descrivono con tratti analoghi le modalità adottate, e quindi ritenute migliori, per la formazione di figure simili a loro. L'affiancamento formale viene fatto ed è importante, ma si fa se possibile e compatibilmente con i vincoli economici: spesso la formazione avviene attraverso l'assegnazione di compiti specifici e i giovani "rubano il mestiere".

L'affiancamento rischia di essere interpretato dall'azienda come una semplice trasmissione delle competenze dai senior ai junior, generando aspettative forse eccessive ("portalo con te, così gli racconti tutto quello che sai"). Invece, "il *knowledge owner* non fa il professore in cattedra". Viene evidenziato come la modalità più appropriata per formare figure di *knowledge owner* sia essere stati sul campo ed avere vissuto – non solo visto – situazioni variegata, ossia aver applicato le stesse competenze da punti di vista di interlocutori diversi, o nelle diverse fasi dei processi, o in situazioni diverse. Molto spesso, quindi, si cerca di mandare i giovani direttamente sul campo appena possibile, affidando loro responsabilità via via crescenti. I crescono principalmente sui problemi di ogni giorno; in questo modo, sul breve-medio periodo si riescono ad affrontare difficoltà di ogni tipo e rilevanza.

I *knowledge owner* pensano di avere la capacità di trasmettere ai giovani non solo le conoscenze tecniche (anche perché queste sono in gran parte già possedute dai giovani grazie ai titoli di studio), ma soprattutto il modo d'uso delle conoscenze, le modalità di applicazione, le casistiche, la conoscenza dei contesti, la capacità di gestire lo stress, la capacità di vedere le conseguenze e gli impatti da punti di osservazione diversi.

### **Il processo lavorativo**

#### **Obiettivi, autonomia e qualità della vita di lavoro**

L'attività dei *knowledge owner* è associata a risultati di primaria importanza (valutazioni scientifiche, ottimizzazione di processi, ecc.).

Tuttavia, il risultato del loro lavoro non è valutabile immediatamente e in termini economici, poiché l'utilizzo delle conoscenze prodotte è spesso dilazionato e le ricadute sono verificabili solo a distanza di tempo da altre unità.

Il risultato non è garantito dall'eccellenza delle competenze tecnico-specialistiche, ma si gioca su fattori contestuali ad alto livello di incertezza, che può essere ridotta costruendo

e gestendo relazioni con gli altri.

## La professione

### **Conoscenze e competenze**

L'ampiezza delle loro competenze *core* è legata ad un singolo ambito disciplinare dove le competenze raggiungono livelli elevati, spesso di eccellenza. Ma, oltre alle competenze di dominio, vi sono quelle economiche e organizzative, quelle tecnico-metodologiche, quelle contestuali, quelle sistemiche che rendono possibile trovare – a fronte della nascita di svariati problemi – le soluzioni maggiormente indicate, con capacità di *problem setting* e *problem solving*.

I *knowledge owner* intervistati indicano come caratteristico del proprio ruolo agito il mix complesso delle seguenti competenze:

- competenza tecnico-specialistica: è la base, ma non basta;
- capacità di comunicare la propria competenza tecnico-specialistica e di interagire con tutti i tipi di interlocutori, sia esperti che non esperti, di superare il gergo degli addetti della materia, rendendo comprensibili le tematiche tecniche e rendendole rilevanti e fruibili rispetto agli obiettivi degli interlocutori. I *knowledge owner* spesso si distinguono da altri specialisti perché sono anche in grado di comunicarle efficacemente e di proporre la fattibilità dei percorsi tecnici. In questo si distinguono, per esempio, dai ricercatori puri spesso “gelosi” della loro conoscenza e concentrati sui propri obiettivi.
- capacità di saper applicare le competenze tecnico-specialistiche nel contesto aziendale, per saper comprendere i problemi, focalizzare l'area da approfondire e sapere a chi rivolgersi per risolvere il problema (all'interno o all'esterno). La base fondamentale è quella tecnica, ma anche capire “come gira il fumo”, dove trovare le informazioni, come trovarle, porsi nel modo giusto. Conoscenza del contesto vuol dire anche conoscenza del contesto normativo, perché qualsiasi processo deve essere rapportato ai vincoli e alla fattibilità;
- capacità di essere proattivi (superando il meccanismo di risposta a domanda), di dare indicazioni oltre il proprio ruolo, di guardare le cose dall'alto, di essere punto di riferimento al di là della propria funzione. In altre parole, la propensione strategico-manageriale rispetto al piacere tecnico sul dato/sul merito, l'orientamento verso i problemi più complessi e le implicazioni strategiche;
- capacità manageriali ed organizzative: capacità di gestire persone, di fare squadra, di pianificare e organizzare il lavoro, anche senza essere capi o dirigenti;
- capacità e autorevolezza di attivare rapporti oltre i livelli gerarchici, direttamente con livelli più alti o con interlocutori esterni di alto livello.

### **Dominio professionale**

Le persone intervistate hanno un proprio chiaro dominio professionale di riferimento (ingegneria, fisica, chimica, geologia, ecc.). Nel tempo hanno costruito la propria professione applicando questo dominio a contesti, situazioni e processi diversi, con una complessità via via crescente.

Questo punto emerge spesso come determinante nella costruzione del percorso del *knowledge owner*: aver ricoperto ruoli in cui lo stesso dominio professionale era visto da diversi punti del processo o della catena operativa, ad esempio come cliente, come fornitore, come consulente interno, ecc. In questo percorso sono importanti anche le esperienze accumulate prima dell'ingresso in azienda, di cui il *curriculum vitae* o le schede

aziendali spesso non tengono conto.

### **Posizionamento nel mercato del lavoro**

Si è registrata tendenzialmente una scarsa fiducia nella possibilità di sviluppare una carriera al di fuori dell'azienda. Molti intervistati ritengono che la propria spendibilità sul mercato sia vincolata alla specificità del proprio dominio tecnico, profondamente legato quindi al business dell'azienda, e che sarebbe difficile "rivendere" la propria specifica professionalità in altri ambienti e in altre organizzazioni, se non all'estero. Si ritengono invece sicuramente spendibili sul mercato le competenze di tipo manageriale, ma di esse le persone hanno una visione sfocata. Molte di loro non vorrebbero fare i manager lontani dalle loro competenze di dominio.

### **La persona**

Le caratteristiche personali ricorrenti, che secondo gli intervistati sono state determinanti nella costruzione del proprio profilo, sono:

- non appassionarsi solo di un dominio ma, attraverso l'integrazione con altre discipline specialistiche, saper trovare interesse in altri gruppi;
- volontà di mettersi in gioco, darsi nuovi stimoli, sapersi sfidare, cercare attivamente i problemi e le situazioni più complesse;
- aspettative verso la carriera non pressanti: non avere fretta di sapere subito qual è il percorso, ma piuttosto saper cogliere le opportunità che si presentano per rendere più sfaccettata la propria competenza e la propria storia professionale;
- saper stabilire e mantenere nel tempo molti rapporti, saper negoziare e mediare tra interessi diversi.

Le qualità naturali della persona che maggiormente arricchiscono il profilo professionale sono la flessibilità, l'orientamento ai risultati, la proattività, l'orientamento al servizio/cliente, l'analiticità, la capacità di saper stabilire le priorità, le capacità deduttive e induttive, la capacità di pianificare il lavoro proprio e di un team. Le persone sono, inoltre, per lo più fiere di ciò che fanno.

### **Conclusioni**

I *knowledge owner* di questa azienda svolgono ruoli complessi e ben disegnati di *knowledge integrator* pur possedendo una precisa giurisdizione di dominio tecnico-scientifico. Dimostrano una valida eccellenza tecnico-scientifica e un impiego delle migliori qualità personali cognitive e emotive.

Il loro ruolo agito è un copione che le persone migliori tendono ad interpretare puntando all'eccellenza, usando le proprie risorse personali e professionali. Sembra esistere un buon equilibrio tra ruolo e professione, c'è identità di una "professione aziendale", ma c'è il rischio che siano visti da molti in azienda, e forse da loro stessi, solo come specialisti *knowledge provider*.

Non appaiono visibili opportunità di carriera verticali; possono non essere comprese le opportunità di crescere nel ruolo orizzontalmente, o "riusare le competenze" per ruoli diversi, o attivare "carriere senza confini". I ruoli, ricchi di contenuti tecnici, relazioni estese e risultati rilevanti, sono un contesto lavorativo in cui la persona è incentivata a crescere e riesce a trovare le sfide che cerca.

Si conferma che il ruolo dei *knowledge owner* è quello di *knowledge integrator* più che

di *knowledge provider*, in linea con la caratteristica dei *professional* ad alta qualificazione, ma rafforzato dalle competenze organizzative e dalla tensione a innovazioni di alto valore scientifico e economico. In ogni caso, le scelte personali, come ad esempio rendersi disponibili per incarichi complessi e sfidanti, sono state determinanti.

In sintesi, l'utilizzo del modello di analisi del lavoro da noi proposto ha consentito di delineare un profilo dettagliato e multidimensionale dei *knowledge owner* a partire dal ruolo effettivamente agito da ciascuno nel proprio contesto di business e professionale. Questa descrizione del ruolo può essere un punto di partenza per definire dei percorsi di sviluppo dei *knowledge owner*, in cui possano incontrarsi le esigenze e le opportunità dell'azienda con le caratteristiche delle singole persone. Le indicazioni sulle modalità di affiancamento, di sperimentazione delle competenze in diversi contesti, di gestione delle relazioni, indicano una strada interessante sia per i processi di *recruiting*, che per il potenziamento dei ruoli, delle professioni e delle capacità delle persone da gestire come *knowledge owner*. La professione di *knowledge owner* esaminata appartiene infine alle *Professioni nelle Organizzazioni*, ed è fra esse una *Professione Strategica Critica*. In questo caso ben gestita.

## 7. Il caso delle professioni sociali in Italia: i mediatori culturali<sup>2</sup>

Durante l'anno 2008, La Fondazione Irso ha svolto una ricerca per conto del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali che aveva come obiettivi la messa a punto e la sperimentazione di una metodologia di descrizione e analisi di alcune professioni sociali, in vista di un riassetto del sistema delle professioni sociali fra Stato e Regione.

La metodologia utilizzata in questo progetto si rifà al modello presentato. Una delle figure analizzate in questa ricerca è stata quella del mediatore culturale. Si tratta di una "professione di fatto", ovvero poco istituzionalizzata, senza regole chiare e definite che ne disciplinano l'accesso, poco descritta e sostanzialmente ancora poco accettata in tutte le sue responsabilità ed in tutti i suoi compiti. Esiste inoltre una quasi totale assenza di percorsi di sviluppo professionale.

Per questo motivo la figura del mediatore culturale è stata analizzata esclusivamente focalizzandoci sul ruolo agito e sulla relazione dinamica fra le tre dimensioni del modello presentato. La figura professionale ha inoltre dimostrato una forte influenza della dimensione delle traiettoria personale sullo svolgimento delle proprie attività: si risponde ad un ruolo organizzativo poco formalizzato e ad una professione di riferimento sostanzialmente inesistente grazie alla difesa di una coerenza interna delle persone nel percorso di vita e nella traiettoria di lavoro.

### Il ruolo

#### **Obiettivi del ruolo**

Abbiamo identificato diversi obiettivi nel ruolo del mediatore culturale:

- un primo vede la mediazione soprattutto come facilitazione della comunicazione orale tra le parti. Si legge in un'intervista: «L'obiettivo del mediatore culturale si racchiude nell'immagine di un ponte. Il risultato del mio lavoro è permettere alle persone di attraversare il ponte, tornare indietro o incontrarsi»;
- un secondo è legato non solo ai problemi di natura linguistica, ma anche ai problemi di natura culturale dovuti alla non conoscenza reciproca delle culture. Il tipico esempio

---

<sup>2</sup> Alla stesura di questo paragrafo hanno partecipato Patrizia Cinti, Gloria Sciarra ed Elisa Maggi.

sono i problemi alimentari che possono insorgere nella mensa di un carcere durante il periodo del Ramadan;

- un terzo è legato ai sistemi valoriali di riferimento. I mediatori svolgono anche un'attività di trasferimento ed aiuto nell'interpretazione dei nuovi valori sociali e di comportamento. È quello che accade tipicamente nei contesti scolastici, in cui il mediatore deve spiegare tanto agli insegnanti quanto agli alunni e alle loro famiglie il modello di funzionamento della scuola italiana, che può essere diverso da quello di altri paesi;
- un quarto è poi legato alla capacità di leggere il "non detto". Il vero lavoro di mediazione non è tra culture bensì tra persone che, in qualche modo, agiscono rispetto a scale valoriali e culturali differenti. In questo contesto la vera sfida è riuscire a cogliere quello che le persone non dicono: non è tanto importante ciò che si chiede e si dice quanto ciò che il mediatore riesce a comprendere del celato e dell'inespresso. Un mediatore dovrebbe capire i bisogni senza che questi vengano esplicitati.

Per ognuno dei poli citati è possibile identificare **obiettivi** e finalità diversi e complementari. In una visione maggiormente olistica è possibile concludere che gli obiettivi sono principalmente tre: l'accompagnamento, l'educazione e la formazione.

### ***Il ruolo nel contesto organizzativo***

Il ruolo è nominato in modo eterogeneo e non si è ritrovata, nella rilevazione sul campo, una comune formulazione. A questa destrutturazione nominativa partecipa di certo la mancanza di una codifica in una qualsivoglia classificazione delle professioni: nella NUP06 – Nomenclatura e classificazione delle unità professionali Istat-Isfol – gli unici mediatori citati sono quello di borsa, quello d'asta e quello d'affari. Un'intervistata, a questo proposito, spiega che nel proprio ambiente si è adottata una lettura terminologica secondo la quale "il mediatore linguistico-culturale è il mediatore di madrelingua, quindi di origine straniera, che conosce la lingua e la cultura del posto mentre il mediatore linguistico può essere anche italiano, un interprete che parla bene la lingua del posto."

Oltre ai problemi legati alla codifica nominativa, le interviste hanno messo in luce la mancanza di una formalizzazione sostanziale di un ruolo organizzativo di riferimento. Ogni intervistato ha dimostrato infatti di aver ben chiaro il proprio ruolo e, di certo, come esso si inserisca rispetto alla propria organizzazione; tuttavia, difficilmente ha maturato un'idea di professione per la mediazione cui far riferimento.

Una lettura semplicistica del ruolo vorrebbe come utenti del servizio di mediazione le persone straniere che, spesso con deficit di comprensione e produzione nella lingua del paese ospitante, necessitano di un supporto nelle relazioni necessarie alla loro vita. In realtà, da tutte le interviste è emerso che il lavoro di mediazione è profondamente e necessariamente bilaterale ed equidistante dalle parti che devono confrontarsi.

I contesti organizzativi nei quali la figura si trova ad agire il proprio ruolo sono vari e sostanzialmente corrispondono a tutti quegli ambiti nei quali può avvenire l'incontro tra un utente straniero ed una struttura/ un servizio del paese ospitante: ambito scolastico (scuole di tutti i gradi, università, enti di formazione), ambito sanitario (ospedali, consultori, ambulatori, servizio psichiatrico diagnosi e cura, ecc.), ambito giuridico (tribunali, prigioni, questure, commissariati, ecc). e ambito amministrativo (Pubblica Amministrazione, sportelli URP, ecc.).

Le modalità di lavoro sono varie, tuttavia, è possibile individuare due grandi tipologie di intervento: la prima basata sulla presa in carico di singoli casi per un periodo limitato di tempo, e la seconda basata sul presidio di un servizio costante rivolto ad un gruppo sostanzialmente fisso nel tempo di utenti (uno dei mediatori intervistati lavora

esclusivamente in una comunità nella quale sono accolti i minori provenienti da Centri di Permanenza Temporanea).

Generalmente il servizio di mediazione è assicurato dalle Amministrazioni locali (Comune o Provincia), che affidano gli incarichi tramite bandi pubblici o chiamata diretta a cooperative o associazioni, o direttamente ai mediatori in regime di libera professione. In quest'ultimo caso esistono spesso degli "elenchi di professionisti" accreditati presso l'ente di competenza, che censiscono le varie disponibilità e specializzazioni. Non è rara la condizione di mediatori che si trovano ad agire il proprio ruolo congiuntamente sia come liberi professionisti accreditati negli enti locali, che in virtù di un contratto con una cooperativa o associazione.

La percezione da parte degli utenti stranieri è strettamente legata all'ambito di azione dell'intervento a causa della presenza di un forte fenomeno di trasposizione dal Contesto al Ruolo. Alcuni utenti, ad esempio, essendo in una comunità di accoglienza, vedono nel mediatore "una sorta di esempio vivente di quello che positivamente possono diventare".

Per quanto riguarda invece la percezione del Ruolo da parte delle strutture e dei servizi che richiedono il supporto del mediatore in processi che riguardano utenti stranieri, essa appare ancora parecchio legata a un'idea di "intervento di emergenza". La percezione appare quindi molto sbilanciata o verso il mero servizio di traduzione per risolvere difetti di comprensione o verso un servizio evoluto di soluzione di "circostanze" complesse da attivarsi quando la situazione è già in parte compromessa.

### ***La mappa delle relazioni del ruolo***

La particolarità del ruolo sta proprio nel fatto che non esiste un ambito privilegiato di intervento: il ruolo si agisce proprio nell'ambiente e nella situazione dove l'apporto del mediatore risolve un parziale o totale disallineamento – non solo linguistico – tra le parti. In particolare, i principali soggetti con cui la figura professionale interagisce per svolgere il proprio lavoro sono:

- *utenti stranieri.*  
La maggiore criticità riguarda la gestione delle aspettative. Alcuni utenti non comprendono infatti il percorso di servizio e di emancipazione proposto, poiché sono partiti dal loro paese esclusivamente con l'obiettivo di emanciparsi economicamente. In linea di principio gli utenti non dovrebbero avere attese nei confronti del mediatore tuttavia non è raro che tutte le aspettative ricadano su questa figura;
- *ambito amministrativo:* pubblica amministrazione, sportelli con il pubblico, ecc.;  
Rispetto a questa relazione tutti gli intervistati lamentano di "subire", nel rapporto con gli utenti, le inefficienze dei sistemi amministrativi;
- *ambito giuridico:* tribunali, prigioni, questure, commissariati, ecc.;
- *ambito sanitario:* ospedali, consultori, ambulatori, servizio psichiatrico, diagnosi e cura, ecc.;
- *ambito scolastico:* scuole di tutti i gradi, università, enti di formazione.  
Qui la chiarezza sul ruolo è notevolmente diversa al mutare delle strutture. In ambito socio-educativo il problema maggiore riguarda le aspettative che spesso risultano sbagliate. Nelle scuole spesso il mediatore viene visto come colui che deve tradurre e insegnare l'italiano rischiando così di sostituire l'insegnante e di far sì che anche gli utenti confondano i ruoli. Il mediatore in questo ambito deve invece presidiare la situazione affinché non ci siano difetti di comunicazione tra le parti dovuti alle differenze culturali. Un esempio classico è il gioco e l'umorismo: può capitare che,

senza volerlo, alcuni ragazzi possano disturbare il nuovo compagno con comportamenti “sbagliati” rispetto alla propria cultura d’origine. Il mediatore, in questi casi, interviene per “allineare” la situazione gestendo la percezione tra le parti e dando indicazioni e consigli;

- *centri di prima e seconda accoglienza;*
- *famiglie degli utenti e comunità di appartenenza.*

La criticità maggiore che si riscontra con le famiglie degli utenti si ha nella gestione della delega, poiché è possibile arrivare a concludere che essendo presente la figura del mediatore non sia più necessario il presidio familiare;
- *altri mediatori ed équipe di lavoro.*

Un mediatore intervistato, a sua volta immigrato in Italia, sottolinea le aspettative che i colleghi hanno nei suoi confronti, poiché è passato attraverso la medesima esperienza e rappresenta un esempio di vita per i ragazzi.

### ***Il processo lavorativo***

Il processo di lavoro è sostanzialmente omogeneo rispetto alle seguenti fasi:

#### **Fase 1. Ascolto. Focus: *presentare il servizio e conoscere le parti.***

Il processo lavorativo difficilmente comincia per richiesta diretta da parte dell’utente. Per tutti gli altri casi la richiesta arriva di solito dall’istituzione o dal servizio.

#### **Fase 2. Accordo. Focus: *affiancare avendo ben chiari i ruoli di ognuno.***

Il mediatore in questa fase costruisce il *setting* con l’utente. Molto interessante è quello che dichiara uno degli intervistati: «non deve esistere una fase di patto formale tra il mediatore e le parti. Il mediatore è chiamato semmai a facilitare il patto tra gli utenti e le istituzioni. In questo modo si riescono a presidiare le criticità legate alle aspettative disallineate».

#### **Fase 3. Erogazione partecipata. Focus: *intervenire allineando le parti sotto tutti i punti i vista.***

L’erogazione è quasi sempre molto partecipata. Normalmente i casi di rifiuto si registrano quando esistono delle forti comunità alle spalle e il rifiuto del mediatore è funzionale alla non divulgazione dei problemi caratteristici della comunità. In casi dove l’immigrato ha una “rete di protezione” data dalla comunità di riferimento, rifiutare il servizio è più semplice che capire il ruolo del mediatore.

#### **Fase 4. Conclusione del servizio. Focus: *Continuare la presa in carico e/o monitorare i risultati.***

Nel caso di intervento “di emergenza” il processo si conclude alla cessazione dell’esigenza. È il tipico caso dei disallineamenti linguistici in ambito sanitario. Quando il caso è invece più complesso, si studia un progetto di servizio ad hoc.

### ***Autonomia e qualità della vita di lavoro***

Riguardo l’**autonomia** nel proprio lavoro, emerge come tutti gli intervistati, pur operando in contesti diversi e con approcci diversi, si sentano notevolmente autonomi nel proprio lavoro. Il grado di autonomia risulta infatti essere per tutte le figure medio/alto. Questa elevata autonomia si riscontra anche nella scarsa valutazione degli obiettivi da raggiungere. L’autonomia diminuisce, chiaramente, all’aumentare della formalizzazione delle relazioni del ruolo con l’organizzazione e con gli altri nodi del sistema.

Riguardo la **qualità** della vita lavorativa, tutte le persone intervistate hanno confermato come dal punto di vista fisico e cognitivo non si riscontrino alcun problema.

Dal punto di vista psicologico, sono emerse varie criticità legate, ad esempio, alla gestione con gli utenti delle lentezze delle Amministrazioni o alla mancata concessione di semplici diritti. Si è inoltre evidenziato un problema importante legato alla supervisione psicologica che è pressoché assente per questo ruolo.

Dal punto di vista professionale, è chiaro che il ruolo e la professione di riferimento non sono riconosciuti: la mancata definizione della figura professionale abbassa notevolmente la dimensione professionale della qualità della vita di lavoro. In più casi è stata valutata altamente negativa la precarietà professionale e delle condizioni contrattuali. Tanto minore è la definizione professionale della figura, tanto maggiore, inoltre, sarà il rischio di dover gestire aspettative disallineate rispetto agli altri attori, confusione sul ruolo e sulle mansioni, richieste impossibili da seguire, ecc.

Dal punto di vista sociale non si sono lamentati aspetti negativi.

### **La professione**

#### ***La formazione***

Il mediatore è generalmente in possesso di un livello di istruzione piuttosto elevato. Per tutti poi, sia per i mediatori di origine straniera che per quelli italiani, l'acquisizione di competenze particolari del ruolo viene completata da un percorso formativo specifico sulla mediazione.

In generale le conoscenze chiave sono due: una conoscenza profonda della lingua e un aggiornamento sulle questioni culturali e tipiche del paese straniero di competenza.

#### ***Le competenze***

Le conoscenze giuridiche e normative sono considerate di grande importanza soprattutto in particolari contesti come quello penitenziario. Inoltre un'ottima conoscenza dell'ordinamento amministrativo e giudiziario rappresenta un buon requisito. Si ritiene utile l'aggiornamento normativo riguardo il diritto specifico su tematiche inerenti l'immigrazione.

Nella maggioranza dei casi, i mediatori sono persone che si tengono aggiornate: convegni, seminari, lettura di libri e riviste, scambio con colleghi e consultazione di siti e portali web sono i mezzi privilegiati di formazione continua che appare essere sostanzialmente autonoma. Spesso, inoltre, una ulteriore modalità di formazione è rappresentata dalla frequentazione della comunità straniera nella propria città in modo da esercitare continuamente la lingua e stare quanto più possibile a contatto con la cultura di riferimento.

Tra le competenze, quelle comunicative e quelle relazionali risultano come le più importanti: per mediare bisogna saper parlare con gli altri e sapersi porre agli interlocutori e alle varie parti che animano il processo. A queste competenze si aggiungono quelle legate alla capacità di ascoltare, di leggere il non detto, la capacità di cogliere le diversità culturali e di approccio e di saperci entrare in relazione.

In alcuni casi si è anche palesata l'importanza di competenze legate al saper orientare, indirizzare e instradare.

#### ***L'istituzionalizzazione della professione***

L'istituzionalizzazione della professione è risultata piuttosto debole: come detto prima,

si tratta, infatti, di una professione di fatto.

Le modalità di accesso alla professione presentano, nelle interviste realizzate, una grande variabilità: non sembra profilarsi nell'immediato futuro una sistematizzazione del percorso di ingresso.

Un punto molto interessante riguarda il dibattito ancora aperto circa la positiva correlazione tra storia personale (nella fattispecie la presenza di un vissuto migratorio) e una buona capacità professionale. Di questo si parlerà più ampiamente nella parte che riguarda le interazioni.

Riguardo la presenza di un codice deontologico, tutti gli intervistati si sono lamentati dell'assenza di un codice unico. Dovendo pensare a comportamenti, atteggiamenti e valori che caratterizzano la professione si è citato:

- il rispetto dell'altro a prescindere dalle sue caratteristiche;
- la correttezza nell'erogazione del servizio e nella gestione dell'utente;
- una preparazione profonda e aggiornata;
- la riservatezza.

### **La persona**

In molti casi i mediatori sono persone straniere con un passato migratorio alle spalle.

È traccia comune l'appartenenza attuale o passata a gruppi di volontariato e impegno sociale su tematiche vicine o affini a quelle della migrazione. In tutti i casi la conclusione lavorativa non è stata una scelta meditata e sedimentata nel percorso programmato di formazione, bensì è stata la naturale conclusione di un percorso personale e di vita che "andava in quella direzione".

La motivazione a scegliere questa professione è spesso strettamente correlata all'esperienza personale e si gioca su un terreno di forte continuità tra scelte della vita e scelte del lavoro.

Esiste – anche in letteratura – un gran parlare sulla necessità, per il mediatore, di aver vissuto esperienze simili e simili difficoltà. L'ipotesi è semplice: aver affrontato gli stessi problemi, essersi trovati in una cultura diversa, essersi dovuti inserire, probabilmente aver vissuto fenomeni di intolleranza, permette di "aiutare meglio" nel processo di incontro tra utenti e paese ospitante.

Effettivamente, nelle interviste svolte è emersa con forza l'importanza del vissuto migratorio. Anche un mediatore italiano ci ha raccontato dell'importanza di aver vissuto l'esperienza di migrazione "al contrario", ovvero verso il paese che adesso segue in Italia.

Volendo tentare di validare l'ipotesi per la quale l'esperienza migratoria aiuti nell'azione del ruolo, è possibile evidenziare che:

- può essere maggiore e più facilmente determinabile una situazione di empatia sulla situazione degli immigrati;
- può risultare maggiore, se provenienti dallo stesso paese o dalla stessa etnia se rilevante, la conoscenza di usi, costumi, credenze, ecc.;
- può crearsi più facilmente un clima di fiducia tra le parti.

In ultimo, non per importanza, il requisito migratorio vorrebbe dire trovare nella mediazione un'opportunità occupazionale per gli immigrati.

## Bibliografia

- Backler, F. (1995), "Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation", *Organization Studies*, 16(6): 1021-1046.
- Butera, F. (1987)**, *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Milano, FrancoAngeli.
- Butera, F., Failla, A. (1992), *Professionisti in azienda*, Milano, ETAS LIBRI.
- Butera, F., Cesaria, R., Donati E. (1998), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, FrancoAngeli.
- Butera, F., Bagnara, S., Cesaria R., Di Guardo, S. (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano, Mondadori Università.
- Hirschhorn, L. (1988), *The workplace within*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Mounier, E. (1961), *Révolution personaliste et communautaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rullani, E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Roma, Carocci editore.
- Sennett, R. (2008), *The Craftsman*, New Haven & London, Yale University Press, 2008 (trad. it.: *L'Artigiano*, Milano, Feltrinelli, 2008).

*[www.irso.it](http://www.irso.it)*

*Fondazione Irso  
Piazza Giovine Italia 3, 20123 Milano  
Tel: +39-02-48016162  
mail: [info@irso.it](mailto:info@irso.it)*

*© Fondazione Irso*

*La riproduzione è consentita, fermo restando, in ogni caso, l'obbligo di citarne l'autore e la fonte.*