



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Sulle relazioni si gioca la differenza

Il ruolo delle competenze individuali nelle best performance, secondo L. M. Spencer e S. M. Spencer (1993)

Per competenza intendiamo una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.

Caratteristica intrinseca significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo, del quale può predire il comportamento in un'ampia

gamma di situazioni e di compiti di lavoro. Causalmente collegata significa che la competenza causa o predice comportamento e risultati ottenuti. Misurata su un criterio prestabilito significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo criteri o standard specifici. Esempi di criteri sono il fatturato realizzato da un venditore o il numero di persone che un assistente sociale riesce a tenere lontano dall'alcol.

Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche che indicano "i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo." (Guion, 1991).

Vi sono cinque tipi di caratteristiche di competenza:

1. *Motivazioni*: gli schemi mentali, i bisogni o le spinte interiori che normalmente inducono una

Attenzione alla qualità più che alla forma

Alessandro Cravera, partner Newton Management Innovation

Il concetto di competenza – nell'accezione attualmente utilizzata in ambito Human Resources – nasce negli anni '70 dal lavoro di David McClelland, uno psicologo di Harvard che ha concentrato gran parte dei suoi studi sulla motivazione. In virtù della sua competenza in materia, McClelland in quel periodo fu incaricato di riprogettare radicalmente la selezione dei funzionari del Foreign Service Information Officers (Fsiio), un'organizzazione finalizzata a sviluppare il consenso per la politica americana nel mondo. I test utilizzati fino a quel momento avevano dimostrato scarsa capacità predittiva delle reali attitudini dei funzionari, generando risultati al di sotto delle aspettative. Partendo da questa situazione, McClelland decise di evitare di costruire l'ennesimo test attitudinale e si concentrò sulle caratteristiche dei best performers nello specifico ruolo, ricercando quelle qualità personali che potessero spiegare le ragioni del loro successo professionale.

Da questa ricerca primigenia si sviluppa il filone delle competenze che, negli ultimi 15 anni soprattutto, ha radicalmente cambiato gli approcci e i metodi utilizzati dalla Direzione del Personale nella gestione dei collaboratori. Due sono gli approcci che sono stati storicamente adottati per definire le competenze ideali all'interno di una certa organizzazione o gruppo di lavoro. Il primo, e forse il più diffuso, è proprio quello teorizzato da McClelland e si basa sull'osservazione delle differenze tra i best performers in un ruolo e gli "average performers", ovvero tra coloro che ottengono risultati eccezionali nel ruolo e coloro che ottengono risultati nella media. Tale differenza è data dalla presenza nei primi di specifiche competenze connesse al successo professionale nel ruolo organizzativo.

Il secondo approccio si è sviluppato su una base meno centrata sull'individuo e più focalizzata sull'organizzazione e sul business. Le competenze chiave, sulla base di questo approccio, non nascono dall'osservazione degli attuali de-



persona ad agire. Ad esempio le persone motivate al risultato si pongono costantemente obiettivi impegnativi, si assumono la responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare sempre meglio.

2. *Tratti*: le caratteristiche fisiche e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo a una situazione o informazione. Ad esempio, il tempo di reazione e l'acutezza visiva sono tratti fisici-competenze dei piloti da combattimento. L'autocontrollo e lo spirito d'iniziativa sono più complesse "predisposizioni a reagire in un determinato modo alle situazioni".
3. *Immagine di sé*: gli atteggiamenti, i valori e il concetto di sé. Ad esempio la fiducia in sé, la convinzione di poter essere efficaci in quasi ogni tipo di situazione è parte del concetto di sé.
4. *Conoscenza di discipline o argomenti specifici*: ad esempio la

conoscenza dell'anatomia posseduta da un medico.

5. *Skill*: la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico. Ad esempio la capacità di un dentista di otturare un dente senza toccare il nervo. Il tipo o livello di competenza ha conseguenze pratiche per la pianificazione delle risorse umane. Le conoscenze e le skill sono relativamente facili da sviluppare; la formazione professionale è il sistema più efficace, in termini di costi, per assicurarsi queste capacità del personale. Le motivazioni e i tratti, invece, sono più difficili da valutare e sviluppare; è più efficace, in termini di costi, acquisirle attraverso il processo di selezione. Le caratteristiche legate all'immagine di sé sono intermedie tra motivazioni e tratti. Gli atteggiamenti, i valori e l'immagine di sé (vedersi come "manager" invece che come professional) possono essere modificati dal training, dalla psicoterapia c/o da esperienze positive di sviluppo, anche se occorre

più tempo e si va incontro a maggiori difficoltà.

Per predire la performance superiore nelle mansioni complesse le competenze sono relativamente più importanti delle skill, dell'intelligenza o dei titoli scolastici. Questo è dovuto all'effetto della banda ristretta. Ai livelli superiori delle mansioni tecniche, del marketing, impiegatizie e manageriali, quasi tutti hanno un quoziente di intelligenza di 120 e più e una buona laurea rilasciata da una buona università. Quello che distingue gli elementi superiori in queste mansioni sono competenze come la motivazione, le "skill relazionali" o sociali e le "skill politiche". Ne consegue che lo studio delle competenze è il modo più efficace, in termini di costi, per assumere le persone più adatte a queste posizioni. ■

Il brano qui riprodotto è tratto da Competence at work. Models for superior performance, Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, John Wiley & Sons, 1993, tr. it. Competenza nel lavoro, Franco Angeli, 1995

tentori del ruolo, bensì dalla strategia dell'impresa e dalle competenze che saranno richieste all'interno dell'azienda per implementarla con successo.

Entrambi gli approcci presentano vantaggi e svantaggi. Senza entrare in questo tipo di analisi, che richiederebbe uno spazio molto più grande, è qui importante sottolineare come oggi le competenze, al di là dell'approccio utilizzato, rappresentano il principale "mattoncino" su cui gli Hr manager costruiscono le politiche del personale: la selezione, lo sviluppo, la formazione, la valutazione delle performance, i criteri di carriera, nelle imprese di oggi si fondano tutti sul concetto di competenza. Dalla seconda metà degli anni 90 a oggi quasi tutte le grandi imprese hanno costruito un proprio dizionario delle competenze finalizzato a mappare le caratteristiche dei ruoli e, conseguentemente, gestire le risorse umane orientandole a performance superiori.

Da questo punto di vista le competenze hanno rappresentato uno straordinario strumento a disposizione delle Direzioni del Personale per finalizzare in maniera più concreta il loro contributo in azienda e supportare le dinamiche di business. L'aspetto critico che forse oggi, dopo circa un ventennio di applicazioni di tale approccio, vale la pena sottolineare riguarda il modo più o meno rigoroso con cui l'azienda ha sviluppato il proprio modello di competenze. Esistono due estremi di questa applicazione, entrambi dannosi per le imprese. Da una parte ci sono le imprese che, pur di non restare indietro sul tema Hr Management hanno definito in fretta e furia il proprio modello di competenze scopiazzandolo da qualche parte e utilizzandolo più come strumento di facciata che come reale strumento gestionale. Dall'altra ci sono le imprese (spesso di grandi dimensioni) che, volendo adottare un approccio rigoroso e approfondito, hanno dato vita a giganteschi progetti mirati a definire le proprie competenze aziendali. Questi progetti, oltre a essere molto costosi, hanno comportato lunghi tempi di realizzazione, lasciando nelle mani della Direzione del Personale uno strumento metodologicamente rigoroso, ma talvolta già vecchio e superato dall'evoluzione dello scenario competitivo.