

<http://www.informazioneenzafiltro.it/giusti-dosaggi-competenze-in-azienda/>

Giusti dosaggi di competenze in azienda

C'è ancora tanta strada da percorrere nelle imprese in cui vince ancora la cultura tayloristica



Luciana D'Ambrosio Marri

Nel mondo del lavoro del Terzo Millennio, il concetto di competenza e di professionalità va necessariamente riveduto e corretto: nel senso che va ampliato e declinato in differenti e nuovi fattori. Deve contenere certamente le **competenze tecnico-specialistiche**, spesso identificate come le competenze hard, ma va allargato, includendo quelle *competenze invisibili* che però fanno la differenza non solo nella qualità della performance del professionista o manager che agisce in un dato contesto organizzativo, ma nell'identificazione della maturità organizzativa e dell'autorevolezza della persona nella relazione professionale con i suoi interlocutori.

Intelligenza emotiva, empatia, problem solving, gestione dei conflitti, orientamento al risultato, auto-motivazione, proattività, resilienza, sono alcuni esempi di qualità, atteggiamenti e capacità personali, frutto di apprendimento consapevole e inconsapevole delle persone. Questi tratti si sviluppano attraverso forme e vie di apprendimento che appartengono poco alle pagine di libri ma derivano soprattutto da elaborazioni di esperienze di vita sociale e/o professionale che le persone maturano spesso inconsciamente e che le portano a mettere in atto dei comportamenti-indicatori (per una figura professionista esperta in tal senso) del possesso di tali caratteristiche in situazioni lavorative in cui ne percepiscono la **sollecitazione**.

I dosaggi di competenze in azienda

Dal punto di vista della gestione del personale e dello sviluppo di figure manageriali, è oggi un imperativo categorico della maggior parte delle organizzazioni dotarsi di figure che possiedano un

“dosaggio” di competenze soft e di capacità di visione che poco o nulla hanno a che vedere con l’esperienza e la conoscenza dell’ambito tecnico cui appartengono. Ciò può sembrare blasfemo, soprattutto a chi è cresciuto con una sorta di cromosoma per cui l’anzianità è sinonimo tout court di esperienza, il senso di appartenenza all’azienda è dato dalla puntualità con cui si arriva in ufficio e la carriera è legittima solo se si fa la gavetta che diventa espiativa di errori e colpe non solo proprie ma legate alla giovane età del soggetto. E’, in fondo, un fenomeno di **nonnismo organizzativo**. Ma esistono anche in Italia aziende “centrate sulla persona” se si guarda a politiche di gestione che vanno dal sistema premiante al *Diversity Management*, da politiche di work life balance a pratiche di *Smart Working*, tutte forme che si traducono in modalità valide per accompagnare e sostenere motivazione, benessere organizzativo, climi costruttivi, da una parte, e centralità del business e innovazione dall’altra. In questi ambienti, quindi, è centrale inserire e potenziare lo sviluppo delle persone secondo criteri che in ottica meritocratica e motivante possano permettere **l’identificazione di soggetti** che mostrino di possedere anche alcuni di quei tratti che diventano *competenze invisibili*. E che sono determinanti per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

L’affidabilità della misurazione

Ma se queste competenze sono invisibili, com’è possibile capire se una persona ne possiede alcune, e in che misura? Ecco che allora decenni di esperienze, studi e ricerche che appartengono alle discipline della psicologia sociale e del lavoro, e a quelle della sociologia del lavoro, vengono a supporto di tale quesito. Da questi campi scientifici e applicativi derivano una serie di metodologie che consentono, se adeguatamente utilizzati da professionisti esperti che operano nell’ambito HR, di accertare il possesso o la presenza potenziale di queste competenze invisibili. Attraverso tali attività è possibile utilizzare logiche e pratiche di *Competence Assessment* e delle loro sotto dimensioni. Va segnalato che la diffidenza con cui si guarda al concetto di valutazione & misurazione applicato a qualcosa di “**umano**” è spesso derivante dal fatto che si è abituati a pensare al concetto di misurazione di fenomeni dove l’elemento della *scientificità* – e quindi dell’affidabilità del dato – è attribuito sulla base della ripetizione invariante del fenomeno misurato. E’ il concetto legato alle cosiddette *scienze esatte* o *dure* (che possiamo chiamare più realisticamente *probabilistiche*), ma nel campo delle scienze umane se l’“oggetto” misurato è il *soggetto essere umano*, vanno considerati altri aspetti a sostegno dell’**affidabilità della misurazione**, tenendo conto di variabili e interferenze tra cui una non di poco conto: che entrambi i soggetti – chi osserva e misura, e chi è valutato – costituiscono due **sistemi interagenti in tempo reale**. In un colloquio gestionale o di assessment e sviluppo, non vi è alcun vetro tra sperimentatore e soggetto sperimentale, quindi la logica scientifica-sperimentale non può essere applicata. Da parte di chi ha la responsabilità di capire, conoscere e valutare, si tratta di maturare una soggettività consapevole e controllata, basata su teorie e modelli, applicata per mezzo di tecniche, e verificata attraverso l’auto-critica, il confronto e la supervisione. Ciò significa che chi opera come psicologo o sociologo del lavoro nel campo della diagnosi o dello sviluppo delle competenze soft deve certamente possedere un’ottima preparazione teorica e metodologica, ma deve soprattutto essere una persona matura, consapevole e affidabile, dato che la prima e basilare validità del **processo di conoscenza** non sta negli strumenti che si applicano, ma nella **persona** che li applica.

Il fatto è che in parecchie realtà lavorative sono ancora molte le “zone “ che risentono della **cultura tayloristica** che ha caratterizzato due secoli del mondo delle imprese e che, proprio per la sua natura metodologica centrata sulla visione ingegneristica dei tempi e metodi di lavoro, e quindi su una visione meccanicistica dell’essere umano al lavoro solo “razionale”, non ha assegnato valore alla sfera complessiva dell’essere umano. Un essere umano che ancora oggi ci si ostina spesso a vedere come “**ruolo**” e non come persona-al-lavoro, oggetto del placement basato sulle competenze tecniche e non (anche) sulle motivazioni e qualità soggettive, gestito come una “**risorsa**” alla stregua di risorse materiali e strumentali, come se ciascuno di noi non portasse, sempre, nella vita di lavoro, tutto se stesso, il proprio passato, il presente, e l’aspirazione a un futuro migliore.

Attribuire valore e peso specifico alle competenze invisibili non solo si può ma è necessario, per guardare avanti, guardare oltre e guardare alto: naturalmente senza perdere di vista la linea dell’orizzonte.