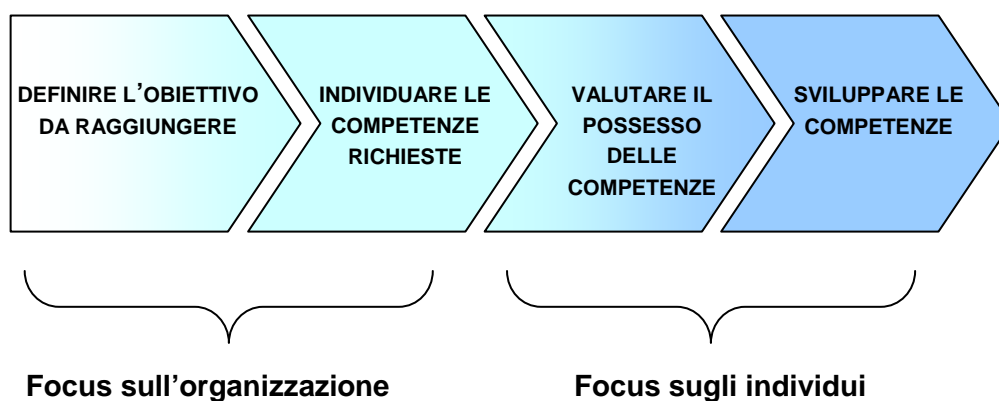


## L'APPROCCIO ALLE COMPETENZE

### PROCESSO DI LAVORO



### FASE 1- DEFINIRE L'OBBIETTIVO DA RAGGIUNGERE

La prima fase consiste nell'aiutare il cliente a definire con sufficiente precisione il problema da risolvere o l'obiettivo da raggiungere, lavorando su alcuni assi di esplorazione fondamentali:

- qual è l'ambito di applicazione? Una fascia dell'organizzazione? (ad esempio, il gruppo dirigente, il middle management, i "professional"...). Una famiglia professionale? (ad esempio, i commerciali, i fornitori di servizi ai clienti, i ricercatori...) un ruolo specifico?
- ma soprattutto, che cosa si vuole ottenere e perché?

Come già detto gli obiettivi possono essere molto diversi per ampiezza e specificità; a seguire, qualche esempio di obiettivo raggiunto con progetti sulle competenze:

- individuare le competenze di ruolo dei dirigenti e dei quadri per la valutazione delle prestazioni e la progressione retributiva;
- individuare le competenze di alcuni ruoli chiave per individuare i potenziali candidati interni;
- individuare il gap di competenze nel gruppo manageriale rispetto agli obiettivi strategici e impostare le relative azioni di sviluppo;
- mettere a fuoco le competenze richieste per nuovi ruoli di assistenza al cliente e le relative azioni formative;
- aggiornare le competenze richieste a seguito di cambiamenti organizzativi;
- migliorare il processo di selezione di alcune figure strategiche.

## FASE 2 – INDIVIDUARE LE COMPETENZE RICHIESTE

### Quali competenze

La seconda fase consiste nel definire insieme al cliente quali sono le competenze richieste per lo scopo specifico del progetto.

- Se il campo di applicazione è ampio (l'intera azienda, un'intera fascia o famiglia professionale) e se il progetto è orientato a scopi di sviluppo collettivo, la focalizzazione è normalmente sulle sole competenze rilevanti. Può invece essere necessaria un'individuazione più puntuale delle competenze per valutare e scegliere persone.
- L'individuazione di competenze "personali", per definizione difficilmente sviluppabili, è sistematicamente richiesta per operazioni di selezione e di orientamento dei giovani talenti.
- Per individuare le competenze necessarie oggi si può attingere ad una pluralità di esperienze e a volte è possibile "dimostrare" statisticamente la rilevanza di alcune specifiche competenze per il successo. Nel caso di competenze necessarie in futuro, si entra nel campo delle ipotesi più o meno basate su informazioni attendibili, soprattutto se il futuro è lontano o il tasso di innovazione nel settore è particolarmente rapido.

### Quale metodo utilizzare per individuare le competenze

Non esiste un unico metodo in ogni caso applicabile a prescindere dagli obiettivi del progetto; si tratta di scegliere, nella gamma degli approcci e degli strumenti sperimentati, quelli più coerenti con lo scopo e l'ambito di applicazione specifico.

Ecco alcune idee a tale proposito.

- Utilizzare ove possibile una pluralità di fonti: la molteplicità dei punti di vista garantisce una maggiore ricchezza di informazioni e la raccolta delle aspettative degli interlocutori.
- Privilegiare la semplicità e la rapidità del processo: l'individuazione delle competenze deve essere comprensibile, nella finalità e nei metodi, dalle persone coinvolte e deve portare rapidamente al risultato.
- Effettuare, quando si ha a che fare con popolazioni numerose, in situazioni relativamente stabili e quando l'attenzione è rivolta a ciò che determina il successo oggi, studi di validazione statisticamente significativi.
- Utilizzare le interviste comportamentali (behavioral interview) per far emergere le competenze cruciali attraverso l'analisi di concreti episodi di successo o insuccesso.
- Impiegare i focus group per far descrivere persone e situazioni di emblematiche e di successo.
- Proporre, come punto di partenza, un catalogo di competenze comportamentali costruito attraverso una molteplicità di esperienze.

## FASE 3 – VALUTARE IL POSSESSO DELLE COMPETENZE

La terza fase consiste nel concordare con il cliente come valutare il possesso delle competenze individuate in precedenza, ragionando insieme sulle persone da coinvolgere e sulle modalità di utilizzo dei risultati.

Anche in questo campo la scelta del metodo è determinata dall'ambito di applicazione e dallo scopo del progetto. Vediamo di seguito qualche strada percorribile.

- Avvalersi del parere del capo e soprattutto favorire il confronto del capo con il collaboratore; avere riferimenti precisi e condivisi facilita un dialogo efficace, che è utile collegare e integrare nei processi già utilizzati in azienda (coaching, performance management, valutazione delle prestazioni ...).
- Fare ricorso al punto di vista dei soggetti interessati: solo gli interessati conoscono le competenze possedute e non utilizzate nella situazione specifica. La loro consapevolezza di ciò che portano effettivamente sul lavoro, non può essere trascurata, anche se non rappresenta la “verità”. Ovviamente quanto indicato non vale nel caso di selezioni dall'esterno.
- Utilizzare i questionari a 360° (esistenti o creati appositamente) per mettere a confronto l'autovalutazione degli interessati con il punto di vista degli osservatori privilegiati (il capo, i collaboratori, i colleghi, i clienti). Questo metodo, opportunamente utilizzato, si presta particolarmente per i progetti di sviluppo, sia di gruppo che individuali.
- L'impiego di sessioni di **assessment per lo sviluppo (development center)**; questo strumento può essere particolarmente utile, soprattutto nei primi anni di vita aziendale, per orientare o filtrare l'accesso a ruoli o tipologie di ruoli specifici.

#### FASE 4 – SVILUPPARE LE COMPETENZE POSSEDUTE

Quando si parla di competenze, e delle relative metodologie collegate, l'attenzione è rivolta prevalentemente al processo di individuazione delle competenze: sia di quelle richieste che di quelle possedute. In realtà i metodi da considerare riguardano anche come acquisire, creare, sviluppare, diffondere, mantenere le competenze giudicate rilevanti. Questo è un ambito che si estende a gran parte della tematica delle risorse umane, rispetto alla quale il concetto di competenze viene spesso utilizzato come asse portante e connessione alla base di linee d'azione diverse.