

"Le radici del Knowledge Management: il Modello delle Competenze "

*L'approccio delle risorse umane al KM
crea i presupposti per un sistema integrato efficace*

Marco Bianchini

Premessa

Le imprese nell'ultimo decennio si sono trovate ad operare in una realtà caratterizzata da profonde rivoluzioni tecnologiche, da una crescente flessibilità, da profondi mutamenti nelle professioni. Sono ormai in molti a sostenere che ci troviamo in una fase di passaggio dall'era industriale all'era *neo-industriale* o meglio *post-industriale*, nella quale per le imprese si è affermata l'importanza delle competenze, delle conoscenze, delle capacità e dell'apprendimento continuo.

Le risorse umane occupano quindi un ruolo centrale nella gestione delle aziende moderne; sono un vero e proprio capitale per l'impresa, un lavoratore nell'arco della propria vita è in grado di crescere professionalmente e socialmente, migliorando il proprio modo di lavorare sia singolarmente sia in gruppo.

Si rende dunque necessario porre una grande cura nella gestione del personale attraverso una valutazione dei lavoratori secondo quelle che sono le loro effettive capacità e non solo in base alla loro posizione occupata all'interno dell'organizzazione.

I ruoli da ricoprire sono sempre più complessi, il lavoro non consiste più in una serie di compiti da eseguire ma si sta trasformando in una sorta di "missione" da compiere, in cui le condizioni operative risultano difficilmente rappresentabili attraverso procedure e dove scelte e decisioni non dipendono più strettamente dalla gerarchia.

La cultura aziendale non è più un lusso ma rappresenta uno strumento di gestione del personale al fine di motivare le persone, facendo sentir loro che stanno partecipando ad un'impresa importante in grado di riempire di significato la loro vita. Diffondere la missione e la visione aziendale ad ogni livello organizzativo può influenzare positivamente la partecipazione dei lavoratori ad ogni iniziativa d'impresa, come può esserlo ad esempio un programma di *mappatura delle competenze*.

Il capitale umano sta assumendo un'importanza crescente per lo sviluppo aziendale tanto da poter giustificare la definizione della nuova "economia delle risorse umane", secondo la quale è il fattore umano a dover accumulare sempre più competenze e capacità decisionali.

Il segreto per lo sviluppo competitivo risulta sempre più insito nella risorsa umana che si distingue attraverso la capacità degli individui di acquisire, governare e applicare il patrimonio di conoscenze.

In questo contesto, la performance aziendale viene valutata come l'effetto di vantaggi competitivi sempre più legati al know-how interno ed alle Competenze acquisite e sviluppate nel tempo. Per Competenza si intende "una caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione" (*Boyatzis*). Con questa definizione dinamica e comportamentale è possibile

superare le modalità di considerare staticamente le Competenze come frutto di conoscenze acquisite e consolidate.

Da qui nasce l'esigenza per un'azienda di possedere un sistema che sia in grado di misurare e valutare le performance attuali e future di ciascuna risorsa che ricopre uno specifico e predefinito ruolo: "Il Modello delle Competenze".

Il Modello delle Competenze

Nato agli inizi degli anni '70 quando David Mc Clelland, uno psicologo di notevole fama apprezzato per i suoi studi sulla motivazione, venne incaricato di riprogettare la selezione dei funzionari del Foreign Service Information Officers, una sorta di diplomatici dislocati all'estero per favorire l'approvazione ed il consenso della politica americana nel mondo.

Ancor prima di definire un modello rappresentativo delle competenze che si vogliono rendere oggetto di valutazione e sviluppo è necessario porsi alcune domande fondamentali, come ad esempio:

Quali e quante competenze si vogliono prendere in considerazione?

A quali aree e processi dell'azienda le competenze sono riferite?

A quali livelli dell'organizzazione, a quali e a quante persone sarà esteso il modello delle competenze?

Mantenere e accrescere le competenze necessarie al funzionamento di tutta l'azienda o solo di alcuni processi critici?

Presidiare tutte le competenze o quelle su cui poggiano i principali differenziali competitivi?

Stabilito il modello delle competenze da sviluppare questo dovrà essere coerente con i valori, gli obiettivi e le strategie di business dell'impresa.

La sua costruzione passa attraverso le seguenti fasi fondamentali:

✓ Individuazione delle competenze

è la fase in cui sulla base della strategia aziendale definita si analizzano i principali processi aziendali, le aree di business, le modalità operative, i valori, la cultura con l'obiettivo di identificare le competenze che le risorse devono possedere per garantire all'azienda la realizzazione delle performance attese e degli obiettivi di business pianificati.

Da questa fase si ricava un output rappresentato dal "Manuale delle Competenze Aziendali".

✓ Traduzione delle competenze in comportamenti osservabili

questa fase ha come obiettivo quello di tradurre ogni competenza, definita nel Manuale, in comportamenti osservabili. Da un modello generico di competenza le definizioni vanno adattate al contesto aziendale di riferimento in termini di linguaggio, valori condivisi, cultura.

Attraverso la declinazione delle competenze risulta possibile differenziare i ruoli aziendali in termini di attese comportamentali. Se si prende come esempio la competenza *negoziazione* risulta essere diverso il livello di competenza richiesto nel caso di un ruolo che deve gestire spesso situazioni conflittuali da uno che deve invece operare nell'ottica di integrazione.

✓ Rilevazione e mappatura delle competenze

questa fase è abbastanza lunga e articolata, si pone come obiettivo quello di rispondere nel modo più completo possibile a questa domanda: *quali sono le competenze richieste e i comportamenti attesi per realizzare una prestazione eccellente in quel determinato ruolo?*

È una fase che va ripetuta per ogni competenza associata ad ogni singolo ruolo. L'output che se ne ricava rappresenta il profilo (la mappa) delle competenze che identifica i vari ruoli aziendali e i livelli ad essi associati.

Un ulteriore sviluppo di questa fase è quello di costruire la mappa delle competenze di una o più famiglie professionali, di un'area di business, di un processo, di una funzione o addirittura dell'intera azienda. In questo ultimo caso si parla di *core competence*, che rappresentano l'elemento distintivo di ogni impresa, il patrimonio di conoscenze, le abilità, le capacità e i comportamenti individuali e collettivi che consentono alle organizzazioni di realizzare la loro strategia pianificata.

✓ *Gestione delle competenze (diagnosi – sviluppo)*

questa ultima fase utilizza la mappatura delle competenze aziendali per progettare un sistema integrato alla gestione delle risorse umane che comprende la pianificazione, la selezione, la valutazione, la formazione, la diffusione delle competenze, il percorso di carriera, la mobilità interna, la riconversione professionale, in coerenza con la strategia, i valori e gli obiettivi di business.

Questa fase distingue al suo interno altre due microfasi:

- *Diagnosi* – deputata al censimento delle competenze possedute. Grazie alla diagnosi si ottiene una fotografia attendibile del livello di competenze possedute dalle risorse, questa è necessaria per effettuare il confronto con il livello atteso o richiesto, dopodiché si condividono con i diretti interessati i gap formativi da colmare per garantire all'azienda competenze adeguate alla strategia. Questa microfase deve essere in grado di fornire indicazioni sia sul tipo di competenze critiche da sviluppare sia su come è segmentata la popolazione in base alla distanza dal profilo atteso, questo in funzione del fatto che le successive attività di sviluppo e formazione vengano tarate e differenziate in base ad esigenze specifiche.
- *Sviluppo* – attraverso questa microfase si realizzano le attività di potenziamento delle competenze risultate carenti in fase di diagnosi e attraverso una verifica continua della validità degli interventi viene riavviato il ciclo delle competenze.

Gli strumenti per la rilevazione obiettiva delle competenze sono differenti e possono essere utilizzati in maniera combinata nelle diverse fasi che caratterizzano il processo di misurazione. I più utilizzati e riconosciuti sono:

- ✓ Questionari di personalità
- ✓ Questionari motivazionali
- ✓ Questionari sulle competenze
- ✓ In-basket
- ✓ Role-playing
- ✓ Esercizi di gruppo
- ✓ Intervista di feedback

Le Competenze individuali vs. Competenze organizzative

Gli obiettivi che si possono perseguire attraverso la misurazione delle competenze interessano sia i "singoli", di qualsiasi livello, sia l'intera organizzazione.

In particolare i "singoli" hanno l'obiettivo di:

- fare il punto sulle proprie competenze e chiarire i propri obiettivi professionali;

- pianificare un proprio percorso professionale coerente con le possibilità e i vincoli aziendali;
- rafforzare la propria capacità di reagire positivamente ai cambiamenti lavorativi.

L'organizzazione invece ha come obiettivo quello di:

- favorire la convergenza tra i piani delle persone e quelli aziendali, ottimizzando l'uso delle risorse;
- migliorare la conoscenza delle proprie risorse umane, il potenziale disponibile e le competenze trasferibili;
- sviluppare un presidio dei percorsi di carriera e delle competenze.

I due obiettivi sono evidentemente contrapposti in quanto i "singoli" pongono l'accento sul riconoscimento del loro valore e sulle loro possibilità di crescita, mentre l'organizzazione è interessata alle condizioni del proprio successo, alle sue possibilità di generare un differenziale competitivo partendo dalla strategia di business.

In questo caso la scelta vincente per un'impresa dovrebbe essere quella di integrare i due obiettivi attraverso un equilibrio dinamico che consenta al "singolo" di migliorare le proprie competenze e la propria crescita professionale con la consapevolezza che il proprio *saper fare* contribuisce a determinare le competenze distintive dell'organizzazione. In questa direzione l'impresa potrà contare su competenze collettive e complessive per poter competere sul mercato con una strategia che integra competenze individuali con strutture, processi e tecnologia aziendale.

Qualora non percepiscano un livello di fiducia adeguato nel processo di *give and take*, le persone possono ravvisare dei pericoli nel trasferire quote del proprio sapere e di conseguenza possono evitare di contribuire alla costruzione delle "competenze organizzative".

La condizione necessaria per realizzare l'integrazione dei due obiettivi è rappresentata da una forte cultura d'impresa, grazie alla quale è possibile far coincidere l'individualità dell'azienda con l'individualità dei suoi membri.

Una sana cultura organizzativa è in grado di creare un ambiente interno caratterizzato da una forte "reciprocità" nello scambio di competenze.

Definizione e riprogettazione dei ruoli organizzativi

Attraverso il "Modello delle competenze" diviene possibile definire quali siano i fattori più rilevanti per l'esercizio di un ruolo organizzativo specifico o comunque per l'efficace svolgimento dei compiti attribuiti ad una figura professionale. Particolarmente importante è poi la distinzione, sempre con riferimento a un ruolo organizzativo definito, delle "competenze di soglia" e di quelle "distintive". Le prime identificano i fattori indispensabili per una prestazione di valore medio, di buono standard, che si possono considerare necessari per svolgere validamente un certo ruolo. Le "competenze distintive", a loro volta, caratterizzano in modo significativo i *best performer*, i lavoratori che ottengono risultati significativamente e continuativamente superiori alla media.

Attraverso l'individuazione di questi due ordini di competenze è possibile avere chiaro quali siano i requisiti professionali determinanti per l'efficace impiego del lavoro, soprattutto del lavoro complesso e specializzato.

In termini operativi, precisare ciò che è necessario da un punto di vista comportamentale per presidiare un determinato ruolo si pone come un elemento base per la trasformazione del capitale umano in capitale strutturale, d'impresa.

Individuare che cosa fa la differenza nell'interpretazione di un ruolo e fissarlo in definizioni chiare e operative da condividere e su cui allenarsi rappresenta un notevole salto di qualità per un'azienda che intende valorizzare le proprie risorse "intangibili".

Il “Modello delle competenze” consente anche una semplificazione nella riprogettazione dei ruoli organizzativi nel caso l’organizzazione sia orientata ad attuare progetti di *reengineering* sia come ridefinizione delle modalità di funzionamento di parte dell’azienda sia come più ambiziosa ingegneria della trasformazione aziendale.

In queste situazioni, il delicato contratto psicologico, stabilito dalla relazione tra individui e organizzazione, risulta più semplice da gestire e si presume sarà alta la motivazione da parte dei lavoratori obbligati a cambiare ruolo a seguito di un *reengineering* strutturale, soprattutto se il “Modello” è animato da una forte leadership.

Sviluppo delle Competenze

Nelle organizzazioni che possiedono un consolidato Modello delle Competenze, per la gestione delle risorse umane è ormai prassi operativa partire da Piani Strategici di “sviluppo organizzativo” da una parte e di “determinazione dei fabbisogni” dall’altra. Dopodichè, nell’ottica di far convergere le due sfere strategiche di gestione del personale, si passa al confronto tra i risultati dell’Analisi Organizzativa (analisi delle posizioni, valutazione delle posizioni e analisi dei carichi di lavoro) e dell’Analisi del Personale (valutazione delle prestazioni e valutazione del potenziale) al fine di definire le politiche, i piani operativi e gli interventi di selezione, formazione e sviluppo.

In questo modo l’azienda è in grado di:

- comprendere qual è il proprio portafoglio di competenze a livello complessivo, o di specifiche aree, unità di business o processi;
- identificare criticità e opportunità, punti di forza e di debolezza relativi ai propri ruoli professionali chiave;
- decidere in quale direzione investire per acquisire, mantenere o accrescere le competenze in funzione delle strategie e dei programmi che intende realizzare;
- condividere con i singoli piani di formazione e sviluppo a fronte delle positività e delle carenze riscontrate;
- decidere, se è stato attivato un sistema retributivo basato sulle competenze, interventi di adeguamento retributivo.

A livello di sviluppo delle competenze, tanto per l’attività di selezione quanto per quella di formazione il vantaggio è evidente, dato che non ci si riferisce più a generiche descrizioni della personalità ma ad elementi chiari e misurabili del comportamento che rendono possibile agli operatori impegnati nella gestione del personale di riferirsi a dati pressoché oggettivi e concreti.

Pianificare la formazione con l’approccio delle competenze significa fare riferimento ai comportamenti di successo che sono legati all’interpretazione del ruolo. Ad esempio, se si vuole fare formazione per i Responsabili Operativi di Stabilimento non si fa più riferimento alla Job Description della posizione ed alle attitudini che si ipotizzano essere implicate ma si analizzeranno i comportamenti che si sono riscontrati come di successo in una serie di casi concreti affrontati da chi già ricopre il ruolo. Il vantaggio è di mirare la formazione solo e soltanto alle competenze distintive del ruolo e graduarne la portata in funzione della necessità.

Il caso Canon Italia S.p.a.

Canon è presente in Italia dal 1957 e dal 1972 con l’attuale S.p.a. Il 1996 è stato un anno di svolta dal punto di vista organizzativo e della gestione del personale, in correlazione all’introduzione sempre più massiccia di prodotti digitali. L’evoluzione del digitale significa

possibilità di colloquio tra i prodotti, come fax, stampanti, macchine fotografiche, che non devono più essere visti come entità separate.

Le conseguenze organizzative sono state radicali soprattutto sui settori delle vendite e del marketing, con l'utilizzo esteso di team di lavoro interfunzionali, capaci di operare in orizzontale lungo la struttura.

Dal 1996 è quindi cambiata anche l'impostazione delle politiche del personale con l'adozione di un modello per competenze, focalizzato sulle possibilità di sviluppo e accrescimento professionale delle persone. Lo scopo è di orientare lo sviluppo professionale delle persone verso situazioni che riguardano il futuro proprio e dell'azienda. La motivazione diviene un momento fondamentale perché il modello possa funzionare.

Canon ha adottato la definizione di competenze come insieme delle conoscenze, delle capacità, dei comportamenti organizzativi importanti per il successo dell'organizzazione, della performance personale, del miglioramento del contributo individuale.

La competenza è così considerata come la risultante di tre componenti:

- conoscenza, intesa come sapere specifico richiesto dalla professione, acquisito tramite una combinazione di istruzione, formazione ed esperienza;
- capacità, intesa come saper fare. Raggruppa tutte le abilità connesse all'applicazione professionale delle conoscenze in un determinato ruolo;
- comportamenti, intesi come saper essere. È l'insieme dei comportamenti messi in atto dall'individuo inserito in un ruolo specifico.

Il sistema Canon è stato realizzato attraverso un ampio coinvolgimento delle persone operanti a diversi livelli di responsabilità, guidato dalla direzione risorse umane nel ruolo di capo progetto. Il suo sviluppo ha tenuto conto in primo luogo degli obiettivi strategici della società. Così, le competenze chiave, valide per tutte le persone in Canon, e le competenze di ruolo, sono state definite a partire da interviste, focus group e discussioni tra consulenza e alta direzione.

Le competenze chiave, o core, così definite, sono sette:

1. gestione dei risultati;
2. orientamento al cliente;
3. interpretazione del business e collegamento con i mercati specifici di riferimento;
4. leadership;
5. comprensione e gestione del cambiamento tecnologico;
6. apprendimento organizzativo, attraverso comunicazione integrata;
7. efficienza ed efficacia organizzativa.

Le competenze di ruolo sono invece legate alle diverse posizioni organizzative. Da una singola core possono derivare più competenze di ruolo.

È stato definito un menu di 23 competenze di ruolo; la loro analisi individua 4 diversi livelli di complessità. In pratica ciascun ruolo è valutato in base alle 12 competenze più importanti che derivano dalle sue caratteristiche ed al livello specificamente richiesto. (L. Giudici, "Organizzarsi per competenze: il caso Canon Italia S.p.a.", Tesi di laurea, Università Cattaneo-LIUC, Castellana, 1999).

Conclusioni

Per concludere, riassumendo quanto sostenuto in merito al Modello delle Competenze, si può schematicamente pensare che il nucleo centrale sia rappresentato dai *Comportamenti*, quale aspetto visibile e concreto da cui non si può prescindere.

Questi vanno di conseguenza correlati con:

-
- ✓ *le capacità* – ogni comportamento è il risultato di una combinazione di capacità e solo la completa combinazione di queste può assicurare la possibilità di messa in atto del comportamento atteso;
 - ✓ *il ruolo* – ciò che permette ad una persona di esprimere i comportamenti richiesti dal ruolo è la competenza, articolata in un sistema in cui interagiscono capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate di un individuo. Le competenze appartengono alla dimensione psicologica della persona, non sono comportamenti né modelli di comportamento, ma si esprimono attraverso i comportamenti;
 - ✓ *la motivazione* – il passaggio dalla competenza al comportamento in atto è assicurato dall'azione della motivazione alimentata dal più generale contesto;
 - ✓ *la prestazione efficace* – i comportamenti diventano prestazione efficace se si conseguono in maniera congruente con il ruolo organizzativo. In tal caso si può dire che non esistono competenze organizzative, ma solo comportamenti richiesti dall'organizzazione e realizzati per mezzo delle competenze attivate dall'individuo nella realtà specifica che il contesto richiede.

Cenni Bibliografici

- D. Boldizzoni, “La gestione delle risorse umane verso un nuovo paradigma”, in *L’Impresa* n. 9, 1994.
- M. Giannini, “Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo”, Giappichelli, Torino, 1990.
- F. Ratti, “Competenze” in *Sviluppo & Organizzazione* n. 138 Luglio/Agosto 1993.
- S. Sbrana, T. Torre, “Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization”, FrancoAngeli 1996.
- I. Nonaka, H. Takeuchi, “The knowledge creating company: creare le dinamiche dell’innovazione”, Guerini e Associati, Milano, 1997
- T. H. Davenport, L. Prusak, “Il sapere al lavoro”, ETAS, Milano, 2000.
- R. Boam, P. Sparrow, “Come disegnare e realizzare le competenze organizzative”, FrancoAngeli, Milano, 1996.
- M. Giuli, “Comportamento manageriale e sviluppo del capitale intellettuale”, da *Sviluppo & Organizzazione* n. 188, Novembre/Dicembre 2001.
- E. Auteri, “Management delle risorse umane. Fondamenti professionali”, Guerini e Associati, 1999.
- R. Boccacari, “Il management delle competenze”, *Sviluppo & Organizzazione* n. 152, Novembre/Dicembre 1995
- M. Vergeat, “Il valore delle competenze”, *ITER* n. 7, Novembre 2002.
- D.J. Kravetz, “La rivoluzione delle risorse umane. Guida ai nuovi metodi di organizzazione, di supervisione e di direzione partecipativa”, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- W. Levati, M. Saraò, “Il modello delle competenze”, FrancoAngeli, Milano, 1998.
- F. Civelli, D. Manara, “Lavorare con le Competenze”, Guerini e Associati, Milano 1997.
- S. Kermally, “Gestire la performance. I nuovi strumenti di management per conseguire e mantenere nel tempo una performance elevata”, FrancoAngeli, Milano 2002.
- G. Reborà, “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Carocci, Roma, 2001.