

La individuazione delle competenze attraverso le aspettative di ruolo

La preoccupazione più diffusa tra gli analisti di una organizzazione è certamente quella della definizione delle competenze dei soggetti che ne fanno o ne dovranno fare parte. Sia in fase preventiva, intesa come analisi del fabbisogno organizzativo potenziale, che in fase di verifica, per la valutazione della compatibilità tra capacità del soggetto e ruolo assegnato.

La preoccupazione è giustificata dal fatto che il funzionamento di una organizzazione non dipende soltanto dal livello delle proprie tecnologie o dalla standardizzazione delle proprie procedure, ma dalla risultante delle capacità dei suoi componenti. Che a sua volta non è la semplice somma delle capacità individuali, ma il risultato di elementi diversi che attengono alla modalità individuale di interazione e gestione.

Sia l'impiego delle risorse che l'attivazione dei processi di lavoro e interazione, infatti, nonostante lo sforzo di renderli sempre più "proceduralizzati" e automatizzati, sono il frutto delle capacità espresse dagli individui e della loro disponibilità ad adeguarvisi.

E' per questa ragione che i soggetti di una organizzazione vengono intesi come "meta risorse" piuttosto che come semplici "risorse" umane. Sono infatti utilizzatori e valorizzatori di risorse materiali. E a differenza di queste non sono fungibili, oggetto di investimento, accumulatori di esperienza, ma sono difficilmente utilizzabili in modo statico all'interno di procedure precostituite.

Sistema di competenze e modello organizzativo

Quale visione dell'organizzazione per quali competenze dirigenziali

Le risorse materiali, infatti, si utilizzano attraverso la individuazione unilaterale del loro impiego, all'interno di una procedura e nel rispetto, ovvio delle capacità tecniche dello strumento. Con le risorse umane, invece, il processo di individuazione dell'impiego è molto complesso e prevede una fase di negoziazione (contratto psicologico) nella quale il soggetto e l'organizzazione concertano il terreno di incontro tra le aspettative reciproche.

In verità, dal punto di vista formale, anche per le risorse umane è prevista una procedura di assegnazione di mansioni e responsabilità, o meglio di un ruolo all'interno della organizzazione. Ma questa richiede l'accettazione da parte del soggetto, in mancanza della quale, non serve richiamare il dovere nell'esercizio delle mansioni attribuite.

Il ruolo assegnato viene quindi interpretato in funzione della cultura del contesto e delle caratteristiche del soggetto.

L'attività di definizione delle competenze, dunque, non deve limitarsi alla individuazione delle caratteristiche funzionali di un soggetto ideale, ma ricercare

l'insieme delle sue capacità a esercitare il ruolo assegnato in un determinato contesto, sia formale che informale.

Ogni organizzazione, infatti, ha le proprie caratteristiche che ne fanno un soggetto originale, complesso e diverso da qualunque altro. E tutti gli sforzi tesi a omogeneizzare le strutture organizzative al fine di individuare modelli comuni di azione, hanno registrato una effettiva difficoltà applicativa derivante dalla diversità dei contesti interni ed esterni delle organizzazioni.

Questo non significa che non sia possibile riferirsi a soluzioni o modelli già sperimentati al fine di razionalizzare i processi di lavoro, ma soltanto che prima della loro introduzione è necessario uno sforzo di configurazione e adattamento rispetto alle situazioni ambientali.

Una metodologia sistemica

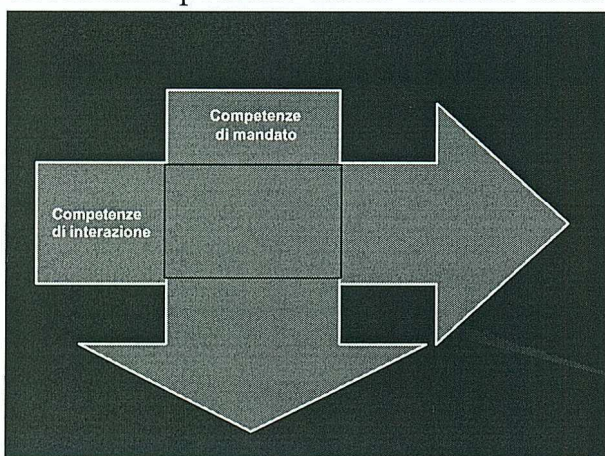
- Osservazione delle competenze nell'ottica del contesto
- Interpretare il contesto come insieme di interazioni
- Definire i ruoli come insieme di aspettative e ribadire il ruolo come ambito di relazione tra soggetti attraverso i comportamenti organizzativi

A ciò si aggiunga il fatto che, solitamente chi studia ed elabora modelli concettuali, non sempre ha la possibilità di vederli applicati nel tempo, in modo da poterne verificare l'efficacia nel medio o lungo periodo.

E non sono rari i casi di studi che vengono presentati come casi di eccellenza, ma che invece, nella realtà in cui sono stati applicati, hanno superato a stento la fase di presentazione e implementazione, perché il contesto interno e le resistenze

all'innovazione non ne hanno consentito la permanenza nel tempo.

E' da osservare, comunque, che il contesto non è condizionante esclusivamente per le resistenze che può esprimere, ma per la stessa assegnazione dei ruoli che, come è noto, non consiste nella mera attribuzione formale di responsabilità, ma nella attribuzione di aspettative, in corrispondenza della funzione assegnata che, nella circostanza possono essere definite come **"aspettative di ruolo"**.



La competenza si può quindi esprimere come l'attitudine a rivestire le aspettative di ruolo, intendendo con questa espressione, sia l'ambito delle responsabilità attribuite dal punto di vista formale, che quelle di interazione che derivano dall'ambito delle relazioni con gli altri soggetti, all'interno dei processi di lavoro o delle occasioni di interazione che il sistema organizzativo richiede.

Da ciò si evince che la competenza è la risultante tra due diverse tipologie di aspettative che potremmo rappresentare in senso **verticale e orizzontale**.

La prima riguarda quelle che possono definirsi come **"aspettative di mandato"**, cioè quelle che derivano dall'assegnazione del ruolo, sia dal punto di vista formale che

riguardo agli obiettivi attesi dai vertici gestionali; la seconda attiene alle “**aspettative di interazione**” che riguardano l’insieme delle attese dei colleghi con i quali il soggetto entra in relazione all’interno dei processi di lavoro trasversali o in occasione di attività congiunte.

Questa modalità di osservazione delle competenze si rivela particolarmente utile poiché consente di contestualizzare il profilo di competenza definendolo attraverso le caratteristiche dell’ambiente in cui dovrà operare. E nello stesso tempo richiede

La competenza

Caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace/superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito

(Spencer – Competenze nel lavoro)

all’organizzazione di interrogarsi in merito alla scelta dei profili, in ragione delle finalità da attribuire.

Questa consapevolezza è particolarmente importante se si tiene conto che sono frequenti i casi di amministrazioni che procedono alle assunzioni senza domandarsi quali siano le caratteristiche richieste al soggetto che vorranno acquisire, con il risultato di attivare complessi meccanismi di selezione,

fondati su criteri ritenuti oggettivi, solo perché formali, per poi manifestare delusione nei confronti dei risultati, oltre alla necessità di trovare rimedi organizzativi o extraorganizzativi..

La realizzazione del processo di definizione delle competenze richiede quindi la consapevolezza delle caratteristiche del contesto e delle sue dinamiche operative e relazionali, in modo da configurare un profilo che sia idoneo ad esercitare il ruolo attribuito, cioè a corrispondere alle aspettative dell’ambiente.

Da questa considerazione si desume che questo processo non può essere affidato interamente all’esterno poiché richiede, oltre alla conoscenza delle dinamiche interne, la esplicitazione dell’orientamento da assegnare a ciascun profilo, che può essere espressa soltanto da chi è a conoscenza degli orientamenti strategici dell’organizzazione.

Le aspettative di ruolo

- ▣ Possono essere definite attraverso la classica ripartizione in
 - Conoscenze
 - Abilità (esperienza= pratica + tempo)
 - Comportamenti
- ▣ Delimitano le “competenze di ruolo”

I due elementi del processo di definizione delle competenze sono quindi l’organizzazione e il soggetto.

Alla prima viene richiesto di esprimere ciò di cui ha bisogno il sistema per assicurare il corretto esercizio del ruolo; al secondo viene richiesta una verifica delle sue caratteristiche in funzione del ruolo che dovrà rivestire.

Ciò vuol dire che non è funzionale attivare sistemi di analisi delle competenze finalizzati alla ricerca del miglior

funzionario in assoluto, in possesso delle qualità standard, che lo rendono idoneo a qualsiasi posizione. Al contrario, il percorso di definizione delle competenze si attiva

attraverso una fase empirica di raccolta delle informazioni in merito alle caratteristiche reali della posizione.

Questa ricerca può essere effettuata seguendo quanto accennato in precedenza, cioè con la raccolta delle aspettative di mandato e di quelle di interazione, prima descritte. Dal punto di vista metodologico, questo può realizzarsi facendo ricorso alla classica definizione di competenza e alla sua classificazione in **conoscenze**, **abilità** e **comportamenti**. Pertanto, seguendo questa tripartizione si può procedere alla definizione del profilo di ruolo attraverso la descrizione di:

- conoscenze, abilità e comportamenti tipici delle responsabilità attribuite, ricercando gli elementi cognitivi, esperienziali e relazionali richiesti dagli orientamenti dell'amministrazione in funzione degli obiettivi attribuiti (competenze di mandato)
- conoscenze, abilità e comportamenti richiesti dalle interazioni, cioè dai profili con i quali viene in contatto, sia per finalità di cooperazione all'interno di processi di lavoro, che per ragioni di codecisione o di coordinamento generale. (competenze di interazione)

Il vantaggio di questo sistema empirico consiste nella possibilità di costruire modelli di ruolo che siano il frutto di un ampio confronto e soprattutto nell'acquisizione di consapevolezza che l'esercizio del ruolo non è un'esperienza solitaria, ma corrisponde all'espletamento di un servizio all'interno di una struttura e si esercita attraverso interazioni di tipo operativo e relazionale.

~~Santo Fabiano~~