

“Dinamiche di competenze”: i circuiti di generazione del valore attraverso le competenze

di Marina Capizzi*

1. Introduzione

Si è scritto molto sui rapporti relazionali intesi soprattutto come rapporti “emotivi”. Poco, invece, si è speso per indagare le dinamiche tra le competenze agite dalle persone quando lavorano.

È indubbio infatti che l’operare individuale e collettivo sia reso possibile soprattutto dalla messa in atto di competenze, le quali non sono entità statiche ma dinamiche. Ogni persona, quando lavora, attiva una dinamica sia tra le proprie competenze sia con quelle degli altri.

Quando si opera sulle competenze ci si concentra di solito sulla diagnosi delle singole competenze “possedute” dalla persona in relazione alle competenze “attese”, quelle cioè mappate nei Dizionari aziendali. Così utilizzata, la diagnosi delle competenze indica i “gap” che consentono di impostare percorsi di sviluppo finalizzati a colmarli. Tutto ciò rimane a nostro avviso importantissimo dal punto di vista dell’im-

postazione di percorsi formativi mirati allo sviluppo di singole competenze.

Questo articolo apre invece una nuova area applicativa della diagnosi e sullo sviluppo, aggiungendo al focus sul superamento dei gap, un focus

sulle *strategie per generare valore attraverso le competenze*.

Lavorando, ci rapportiamo continuamente anche attraverso le competenze, mettendo in essere dinamiche che possono generare o distruggere valore. Le competenze infatti si attivano “a grappoli” istituendo aggregazioni e sequenze all’interno delle quali si instaurano veri e propri *circuiti*, che possono essere adeguati o meno, contingenti o stabili, capaci di evoluzione o no. Tali circuiti possono essere “diagnosticati” nella persona e nei team, e diventare l’oggetto specifico di interventi di sviluppo individuali e collettivi.

Cercheremo di descrivere le dinamiche di competenze e come esse possono attivare circuiti in grado di generare o distruggere valore.

2. Che cosa sono le “dinamiche di competenze”?

Ogni competenza indica una via rispetto ad un obiettivo, un risultato da conseguire. “Agire una competenza in modo efficace” significa percorrere la via più breve e conveniente, cioè possedere una “metodo-logia”, per dirigersi verso il risultato. Dal punto di vista etimologico: *competenza* significa *cum petere* “dirigersi verso, cercare”; *metodologia*, dal greco *méthodos*, significa la “via che conduce oltre” e “-logia”, dal greco *logos*, “discorso, ragionamento”¹.

“Possedere una competenza” significa possedere i ragionamenti, le parole e, quindi, i “com-

**LE “DINAMICHE DI
COMPETENZE”
SONO COLLEGATE
CON LA
GENERAZIONE/
DISTRUZIONE
DI VALORE**

* Partner GSO, Responsabile Scuola delle Competenze.



Fig. 1

portamenti competenti” che consentano di individuare e di percorrere la via più breve, conveniente ed appropriata rispetto al risultato.

Le competenze non sono altro che strutture generative e realizzative inscindibili dalla persona.

Senza addentrarci nella selva delle definizioni date negli anni al termine “competenza”, è interessante osservare che, pur nella loro diversità di focus e di accenti, tutte le definizioni presentano tre costanti²:

- mettono sempre in campo “ingredienti” che sono inscindibili dalla persona, quali le caratteristiche, le conoscenze, il know-how, gli atteggiamenti, ecc.;
- collegano le competenze ad una “performance”, cioè a un comportamento osservabile che genera un risultato, un effetto;
- considerano le competenze un “veicolo” di performance superiori.

Possiamo dire che una competenza si costituisce quando le “materie prime” che la compongono (conoscenze e know-how, specialistici e non,

skill e atteggiamenti mentali) si organizzano in un “mix” che le finalizza consentendo di assumere comportamenti efficaci in quella situazione.

Le competenze sono dunque “strutture d’ordine” attraverso le quali la persona conferisce un ordinamento appropriato ai propri pensieri e azioni che si esprimono, appunto, in “comportamenti competenti”.

La Figura 1 mostra un esempio di “tastiera” di competenze comportamentali.

Questo “ordine conveniente” va trovato innanzitutto nel proprio pensiero e, lavorando con altri, nel farsi del ragionamento e del discorso comune. Le dinamiche di competenze sono innanzitutto forze, movimenti, moti che si sviluppano *nella* persona e *tra* le persone attorno alle logiche e ai

**FORZE, MOVIMENTI,
MOTI CHE SI
SVILUPPANO NELLA
PERSONA E TRA LE
PERSONE ATTORNO
ALLE LOGICHE E AI
COMPORTEMENTI
MESSI IN ATTO PER
PERSEGUIRE DEI FINI**

²“Dinamiche di competenze”: i circuiti di generazione del valore attraverso le competenze

comportamenti messi in atto per perseguire dei fini.

Quante competenze comportamentali esistono? Tante quanti sono gli aspetti che le persone cercano via via di presidiare nella loro vita professionale affinché il generare e il realizzare avvengano con successo³.

2.1. “Aggregazioni”, “sequenze” e “circuiti” di competenze

• Le “aggregazioni” di competenze

Le “aggregazioni” sono costituite da due o più competenze che si attivano insieme.

Consideriamo “aggregazioni primarie” quelle che sono più frequentemente giocate dalle persone.

Spesso troviamo, insieme alle aggregazioni primarie, le “aggregazioni di supporto”.

Ad esempio, un manager dell’alta direzione di un’azienda, evidenzia un’aggregazione primaria costituita da *pensiero strategico, orientamento al risultato, sensibilità economica*. La prima aggregazione connota in maniera netta la persona, che è infatti da tutti riconosciuta molto capace in materia di “visioning” e pianificazione strategica. L’aggregazione di supporto è prettamente relazionale ed è costituita da *comunicazione attrattiva/persuasività e ascolto*. La persona “spinge” pochissimo gli altri ma comunica con forte impatto attrattivo le direzioni da perseguire, mostrando le opportunità che esse presentano per i diversi interlocutori, approfondisce e valorizza le argomentazioni altrui con molte domande. Lo stesso manager riconosce in queste due aggregazioni il nocciolo della propria forza: la maggioranza dei suoi interlocutori non fatica a far proprie le direzioni che egli ha indicato, assumendosi la parte realizzativa di *programmazione, organizzazione e controllo*, competenze nelle quali, invece, il nostro manager non eccelle.

Altre volte, ci imbattiamo in più aggregazioni primarie.

Ad esempio, un persona che da anni garantisce risultati commerciali assai significativi in una importante azienda di servizi, mostra due aggregazioni di competenze entrambe primarie: la prima costituita da *orientamento al risultato e programmazione*; la seconda da *orientamento al*

cliente esterno, flessibilità di pensiero, pensiero prospettico. La prima aggregazione le consente di ricercare le sfide difficili, di essere estremamente focalizzata sull’obiettivo e determinata nel raggiungerlo anche a fronte di ostacoli, sapendo individuare e preordinare correttamente le azioni per realizzare ciò che si propone. La seconda aggregazione porta la persona a comprendere *davvero* le esigenze del cliente e, nonostante esistano forti vincoli sugli standard dei servizi da proporre, a personalizzare al massimo la soluzione offerta in modo da rispondere al meglio non solo ai bisogni attuali del cliente, ma anticipando i possibili bisogni futuri di cui le soluzioni proposte oggi tengono già conto. La prima aggregazione senza la seconda (e viceversa) non le avrebbe consentito di raggiungere i risultati realizzati in questi anni.

Di solito le competenze raggruppate in aggregazioni sono competenze molto consolidate nella persona, potremmo dire le più consolidate rispetto alle altre possedute, in quanto consentono di raggiungere il risultato al quale sono collegate con il minor sforzo. Come vedremo più, avanti, però, non è detto che esse siano sempre in grado di generare valore.

Il primo compito della diagnosi applicata alle *strategie per generare valore* è dunque quello di riconoscere all’interno dei profili individuali e collettivi⁴ di competenze le “aggregazioni” primarie e secondarie.

• Le “sequenze” e i “circuiti” di competenze

Le competenze vengono inoltre giocate in “sequenze”. Alcune sequenze sembrano scontate quando, ad esempio, prima utilizziamo la *delega* e poi il *controllo*. Tuttavia... le sequenze di competenze non sono sempre così “logiche”: quante volte ci capita di non attivare l’*ascolto* nelle fasi iniziali di una comunicazione, quando l’utilizzo di questa competenza costituirebbe quanto meno un investimento per capire rapidamente di che cosa si tratta? E quando ci mettiamo subito “a fare”, prima di farci un’idea complessiva attraverso la *visione d’insieme*? Questo vale anche nelle sequenze collettive: in molte situazioni è utile che il *networking* preceda l’*orientamento al risultato*; se all’inizio di una riunione vengono prima giocate la *visione d’insieme* e il *pensiero positivo* (competenza che, mettendo il focus sul-

le risorse e non sui vincoli, alimenta il “senso della possibilità”⁵ soprattutto nelle situazioni difficili), poi la ricerca della soluzione, questa sarà probabilmente più fruttuosa. Ci sono team, invece, che attivano subito l’analisi di aspetti parziali o che, a fronte di situazioni nuove o sfidanti, danno come prima risposta collettiva “questo è impossibile”: ecco l’esempio di una sequenza che inizia con una “controcompetenza”⁶ di *pensiero positivo*, che subito inibisce l’attivazione dell’*innovazione* e dell’*orientamento al risultato*. E così via.

I “circuiti” mostrano come e in quale sequenza si attivano/disattivano le singole competenze all’interno dell’aggregazione. E ciò, come vedremo, non è irrilevante rispetto alla generazione/distruzione di valore attraverso le “dinamiche di competenze”.

Ad esempio, un top manager, responsabile di un’azienda appartenente ad un gruppo industriale, ha mostrato chiaramente la sua aggregazione primaria, composta da *orientamento al risultato*, *flessibilità di pensiero*, *visione d’insieme*, *decisione*. Le prime tre competenze vengono attivate contemporaneamente dalla persona all’inizio di ogni processo (sia esso di problem-solving, decisionale o prettamente operativo). Il circuito è al servizio del raggiungimento del risultato nel minor tempo possibile (vedi, più avanti, paragrafo 5.4) e può essere così descritto: finché la persona non si è fatta un’idea della situazione, la *flessibilità di pensiero* è molto attiva e lavora con eccellenza, sia sul versante della velocità mentale nel combinare i varie elementi in campo e nel formulare diverse opzioni/soluzioni, sia sul versante dell’apertura verso altri, le cui proposte vengono prese in considerazione dalla persona e utilizzate per far progredire il suo processo di problem solving. Appena il manager ha individuato la soluzione, nel circuito si “accende” la *decisione* e, contemporaneamente, la *flessibilità di pensiero* “si spegne”, sospendendo in un solo istante sia la possibilità ricombinatoria sia l’apertura al confronto con gli altri. In seguito alla sospensione della *flessibilità*, la *visione d’insieme* smette di lavorare mentre l’*orientamento al risultato* non solo rimane “acceso” ma l’intensità di questa competenza aumenta notevolmente soprattutto per quanto riguarda la determinazione (con effetti

non positivi, come vedremo, sulla generazione del valore, vedi paragrafo 5.2).

Normalmente i circuiti di competenze vengono utilizzati in maniera ripetitiva e inconsapevole, semplicemente perché frutto dell’abitudine, anche quando non sono costituiti dalle aggregazioni e dalle sequenze migliori. È quindi molto importante rendersi consapevoli dei propri circuiti perché questo costituisce il primo passo per costruirne di nuovi.

Concretamente, l’output della diagnosi applicata alle dinamiche di competenze consente non solo di evidenziare i “punti di forza” e le “aree di miglioramento” delle *singole* competenze e dunque gli eventuali gap, ma anche di esplicitare le aggregazioni primarie e secondarie ed i circuiti che la persona mette in atto, creando così le premesse per sviluppare nuove strategie di creazione del valore.

3. Come si formano le aggregazioni e i “circuiti di competenze”?

Ci sembra che tre siano i meccanismi principali attraverso i quali si formano aggregazioni e circuiti di competenze: il consolidamento attraverso il successo, la struttura della soddisfazione e il compromesso.

3.1. Il consolidamento attraverso il successo

Abbiamo già detto che una competenza è una sorta di “moto a luogo”, un movimento finalizzato a realizzare un fine specifico. Le persone tendono a riutilizzare le competenze che “funzionano”. Un elemento che emerge costantemente dalle diagnosi è che le competenze “forti” sono prevalentemente quelle che, a detta della persona, sono usate “da sempre”. Spesso la persona non ne ha consapevolezza: si attivano “da sole” e lavorano senza doverci pensare.

Questo vale anche per le “aggregazioni” e i “circuiti” di competenze. Anche le sequenze che funzionano vengono consoli-

**I GRAPPOLI DI
COMPETENZA CHE
“FUNZIONANO
BENE” SONO
QUELLI CHE SI
STRUTTURANO IN
UN’AGGREGAZIONE
PERMANENTE**

⁵“Dinamiche di competenze”: i circuiti di generazione del valore attraverso le competenze

date progressivamente in circuiti finché, “memorizzati”, diventano spesso inconsapevoli. Questo naturalmente non sempre è positivo: essendo spesso inconsapevole, infatti, la “meccanizzazione” di aggregazioni e circuiti “forti” non sempre è pertinente alla situazione e può diventare, come vedremo, una premessa per distruggere valore. Il rischio è quello di “suonare” sempre le stesse note, lo stesso accordo, insomma, la stessa “musica” perché “viene bene” o perché è stata imparata e la persona non ha altre alternative disponibili.

3.2. La struttura della soddisfazione

Esplorando le dinamiche di competenza nelle persone e nei team, emerge un'altra costante: le aggregazioni e i circuiti “forti” coincidono spesso con i processi attraverso i quali le persone cercano di produrre la propria soddisfazione quando lavorano. Scopriamo spesso, infatti, che i “circuiti di ricerca della soddisfazione” che una persona attiva di fatto coincidono con le sue aggregazioni/circuiti primari di competenze.

La ricerca delle soddisfazioni attraverso l'esercizio delle competenze costituisce sicuramente un'ottima premessa per la creazione di valore. La criticità emerge, come vedremo, quando la soddisfazione è ricercata sempre e comunque come *effetto diretto* dell'esercizio delle proprie competenze forti.

3.3. Il compromesso

Abbiamo visto che tra gli ingredienti delle competenze figurano anche gli atteggiamenti. “Atteggiamento”, nel contesto del nostro discorso, è *la prospettiva mentale nella quale ci si colloca rispetto all'oggetto della competenza*⁷. Ad esempio, la convinzione che “ascoltare vuole dire stare zitti” non mi aiuterà nell'*ascolto* il quale, invece, è un “lavoro” che richiede il fare domande e riformulare. Se ritengo che il “lavorare con altri” sia una perdita di tempo, difficilmente avrò tra le mie competenze “forti” il *teamworking* e il *team-building*. Se sono convinto che “chi fa da sé fa per tre”, difficilmente avrò un'efficace competenza di *delega*. Se “pensare” per me non è “lavorare” ma una perdita di tempo, difficilmente avrò tra le mie

competenze forti l'*analisi*, la *visione d'insieme*, il *pensiero prospettico*, eccetera. L'elenco potrebbe continuare... Questi atteggiamenti funzionano da “pensieri killer” che possono ridurre di molto l'efficacia e la crescita delle competenze che ricadono nel loro dominio, arrivando addirittura a “disattivarle” impedendone l'accesso.

I pensieri killer costituiscono dunque veri e propri “divieti” all'utilizzo e allo sviluppo delle competenze che sono in contraddizione con quanto da loro affermato. Se alcune competenze sono “off limits” perché in contraddizione con i pensieri killer, le persone devono allora strutturare aggregati e circuiti che tengano conto di questi “divieti”. Allora, ad esempio, se “lavorare con altri è una perdita di tempo”, spesso “per compensare” si creeranno aggregazioni primarie costituite da *orientamento al risultato*, *decisione*, *iniziativa* (della serie “faccio tutto io”), oppure aggregazioni che portano la persona a concentrarsi “nel suo piccolo”: *analisi*, *programmazione* (del proprio lavoro). Se “pensare non è lavorare” si troveranno probabilmente circuiti primari costituiti da *iniziativa* e *decisione*. È tuttavia vero che l’“associazione a delinquere” tra pensieri killer e competenze è circolare: il forte investimento su un circuito, a sua volta, alimenta e tiene in vita il pensiero killer che lo giustifica.

4. Le tre condizioni per la generazione di valore attraverso le competenze

Il punto cruciale sul quale si gioca la generazione/distruzione del valore riguarda la *pertinenza* delle competenze messe in campo.

La pertinenza si gioca innanzitutto rispetto al fine. Attenzione. Non tanto e non solo rispetto al fine “che ci si propone” quando si mettono in campo determinate competenze: deve essere innanzitutto garantita la pertinenza rispetto a fini *più ampi*; quelli, cioè, entro i quali il nostro lavoro si colloca. Quando si lavora si è sempre collocati all'interno di processi più ampi: nessuno in un'organizzazione è in grado di costruire da solo il prodotto o il servizio finale.

Ciò significa, di conseguenza, che ogni output finale è messo in essere solo perché il lavoro di ciascuno è portato a termine da *altri*: in una cate-

na che è giustamente chiamata la “catena del valore”⁸. La pertinenza delle competenze giocate si realizza, dunque, anche rispetto ad altri.

Il lavoro, infatti, è una struttura squisitamente relazionale: aggancia il nostro output (il frutto del nostro lavoro) ad output/obiettivi più ampi generati anche da altri e (per questo) ci mette in relazione con altre persone (e con le loro competenze).

Per generare valore attraverso le competenze devono essere soddisfatte *tre condizioni*:

- *Prima condizione*: ciò che generiamo attraverso l’esercizio delle nostre competenze, come soggetti singoli o come soggetti collettivi (team di lavoro, coppie capo-collaboratore o semplicemente nei momenti di lavoro con altri colleghi), deve essere pertinente (deve cioè consentirci di generare valore) rispetto al processo/output più ampio nel quale il mio/nostro lavoro si inserisce.
- *Seconda condizione*: la messa in atto delle mie/nostre competenze deve essere fatta in modo da creare la possibilità *per altri* di portare a buon fine il mio/nostro lavoro attraverso l’esercizio delle *loro* competenze. E viceversa: l’attivazione delle mie/nostre competenze deve portare a buon fine il lavoro iniziato da altri (singole persone o soggetti collettivi).
- *Terza condizione*: il processo che ho/abbiamo attivato attraverso le mie/nostre competenze deve generare soddisfazione per me *attraverso la soddisfazione degli altri che vi hanno partecipato*⁹.

La prima condizione è necessaria perché, come già detto, nessuno in un’organizzazione può costruire da solo il prodotto o servizio finale. M. Porter ci ha insegnato che il “valore” si genera o si distrugge soprattutto nella gestione delle interfacce. Nel lavoro non si può generare valore “da soli”. La tradizione tayloristica ha purtroppo introdotto una visione parcellizzata, portando le persone a porre il focus sulle *attività svolte* (astraendole così dai processi di lavoro più ampi entro i quali queste attività si collocano) e non tanto sul fine dell’impresa: la generazione di valore attraverso i prodotti/servizi che l’azienda fornisce. Questo approccio è stato ulteriormente rafforzato dalle strutture organizzative “per Funzioni”, le quali accorpano in diversi “contenitori”, omogenei al proprio interno ma disomogenei tra loro, persone che hanno lo stesso back-

ground, parlano la stessa “lingua”, lavorano per ottenere gli stessi risultati “specialistici” (il personale, il commerciale, l’amministrazione, la produzione, ecc.).

Ma *il lavoro va in orizzontale*. Per questo è necessaria la seconda condizione per generare valore. Quando noi acquistiamo un bene (prodotto o servizio che sia), noi acquistiamo qualcosa che è costruito passando come una staffetta dalle mani di tutti coloro che vi hanno contribuito con il proprio lavoro (e quindi attraverso l’esercizio delle proprie competenze): da chi ha progettato, a chi ha acquistato, a chi ha prodotto, comunicato, distribuito, eccetera.

Qui il valore della competenza coincide con l’*utilità per un altro* di ciò che io ho prodotto con le mie competenze. Ciò che io faccio/produco è infatti destinato a qualcun altro che lo utilizzerà per svolgere il *suo* lavoro: il mio cliente interno, gerarchico o no.

La persona può generare valore lavorando autonomamente, ma solo perché mentre lavora “rimane in rapporto” con coloro ai quali il proprio lavoro è destinato: con i propri clienti interni e con il cliente esterno a cui è destinato l’output finale. Se non si hanno opportunità di incontrare fisicamente il cliente finale, “rimanere in rapporto” significa lavorare “avendolo in mente”, consapevoli che, alla fine, ciò che si sta contribuendo a costruire è a lui destinato. Anche il team genera valore se quando lavora “rimane in rapporto” con coloro ai quali il prodotto del team è destinato e con il cliente finale. Chi semina e chi miete¹⁰: è un altro modo per descrivere i rapporti clienti /fornitori.

In un certo senso, anziché la “catena di montaggio”, di fordiana memoria, abbiamo la “catena di costruzione”, dove il lavoro si va compiendo solo perché altri finiscono, grazie alle loro competenze, ciò che è stato iniziato: una struttura organizzativa coerente con la struttura relazionale della *partnership* che, come vedremo, è un elemento indispensabile per la generazione di valore attraverso le competenze¹¹.

Questo passaggio ci porta alla terza condizione. L’esercizio delle mie competenze diventa un mezzo per generare soddisfazione per un altro.

Nel lavoro ci sono infatti due modi per generare la soddisfazione, attraverso le competenze, per un altro che lavora con me:

⁸“Dinamiche di competenze”: i circuiti di generazione del valore attraverso le competenze

- fornendogli (cioè usando le mie competenze in modo da fornirgli) ciò che lo può aiutare a lavorare al meglio (cioè ad usare al meglio le sue competenze);
- portando a termine con successo, attraverso l'uso delle mie competenze, il lavoro che altri avevano iniziato (attraverso le loro competenze).

5. Quando un circuito di competenze distrugge valore?

Si distrugge valore quando le competenze *perdono pertinenza*, quando cioè, coerentemente con quanto sopra, *diventano autoreferenziali*.

I circuiti di competenze diventano infatti autoreferenziali quando:

- si sganciano da obiettivi più ampi;
- vengono giocati senza creare la possibilità *per altri* di portare a buon fine il *loro* lavoro attraverso l'esercizio delle *loro* competenze;
- si cristallizzano diventando permanenti e vengono attivati indipendentemente dalla loro pertinenza;
- quando escludono la soddisfazione.

5.1. Quando i circuiti di competenze si sganciano dagli obiettivi più ampi

I circuiti di competenze diventano autoreferenziali innanzitutto quando l'output da loro realizzato non è coerente con l'output del processo più ampio nel quale esso si colloca. In tal caso, le competenze messe in atto dalla persona e dalle persone risultano non più pertinenti. Gli esempi si sprecano. Anni fa un addetto alla segreteria fidi di una banca si vantava di essere molto efficiente perché ogni giorno suddivideva scrupolosamente le pratiche di affidamento per livelli di complessità e, per amore di efficienza, evadeva con grande profusione di impegno "quelle più veloci" senza chiedersi se quelle che giacevano intanto sulla scrivania avrebbero portato maggior reddito al proprio istituto. Nell'ambito del *fashion* è molto frequente, ad esempio, per chi si occupa di "stile", disegnare oggetti molto belli ma che risultano irrealizzabili, nei fatti, per gli alti costi che comporta la loro produzione.

5.2. Quando i circuiti di competenze non creano la possibilità per altri di portare a buon fine il lavoro attraverso l'esercizio delle loro competenze; e quando non si attivano le competenze che consentono di portare a buon fine il lavoro iniziato da altri

Abbiamo autoreferenzialità, cioè non pertinenza, anche quando le competenze giocate da una persona non attivano competenze di altri o non creano la possibilità *per altri* di portare a buon fine il mio lavoro attraverso l'esercizio delle *loro* competenze. Ad esempio, un capo che non delega, oppure che assegna obiettivi senza creare le condizioni, per quanto gli compete, affinché i collaboratori li possano realizzare con successo; una persona che consegna ad un collega (proprio cliente interno) una tabella inutilizzabile oppure trasferisce informazioni in un linguaggio specialistico non fruibile dall'interlocutore.

Non è tanto il "non possesso" di competenze che distrugge automaticamente valore quanto, soprattutto, il non ricorrere a competenze di altri, il non disporsi in modo da permettere ad altri di esercitarle. Il manager di cui abbiamo raccontato più sopra, appena "accende" la *decisione* "spegne" la *flessibilità di pensiero*, rendendo il suo "circuito di competenze", da quel momento in poi, assolutamente autoreferenziale. Ciò significa che la persona pensa, agisce e si rapporta in modo da realizzare nel più breve tempo possibile ciò che ha in mente e come lo ha in mente, senza prevedere deviazioni: i suggerimenti e le richieste di altri diventano "disturbi", "grane" di cui si cerca di fare a meno. E l'autoreferenzialità non fa altro che procurargliene, perché gli altri si sentono esclusi in quanto non hanno più la possibilità di esercitare le *loro* competenze. Ma nonostante ciò la persona continua a rispondere alle "grane" ancorandosi ancora di più al suo *orientamento al risultato*: stringe i denti, contrasta, aumenta la determinazione, eccetera. Una fatica immane, che non sempre genera risultati adeguati perché il manager, da quel momento si trova a dover spendere molte energie per "spingere" gli altri e "parare" i conflitti, ritrovandosi spesso a portare avanti in prima persona attività che dovrebbero essere svolte dai suoi collaboratori.

Naturalmente, i posti di chi “inizia” e di chi conclude con il proprio lavoro ciò che è stato iniziato da altri sono intercambiabili. Anche il non attivare le competenze necessarie per portare a buon fine il lavoro iniziato da altri è un modo per distruggere valore. Anche qui abbiamo autoreferenzialità e, dunque, non pertinenza. Perché, ad esempio, si individuano le priorità senza tener conto della “catena del valore”: faccio prima/faccio meglio ciò che ritengo più legato ai miei obiettivi (vedi prima condizione); faccio prima/faccio meglio ciò che mi fa “sentire bravo”, mi dà visibilità, eccetera (vedi seconda e terza condizione).

5.3. *Quando i circuiti di competenze si cristallizzano, diventando permanenti e vengono attivati indipendentemente dalla loro pertinenza*

Si distrugge valore quando le aggregazioni e i circuiti di competenza divengono *stabili e finiti* e vengono attivati semplicemente perché “funzionano” (vedi circuiti “forti”), indipendentemente dalla loro pertinenza, cioè dalla loro capacità di generare valore in quella situazione. Questo può avvenire sia nella persona che tra le persone. C’è chi analizza ed elabora e non riesce a smettere anche quando questa attività è solo uno spreco; c’è chi decide sempre, chi ha sempre iniziativa e non riesce ad evitare di “mettersi in mezzo”, anche quando avrebbe maggior profitto a lavorare attraverso altri. Anche l’eccellente venditore di servizi citato più sopra, grazie alla costante crescita dei volumi da lui generata, ha ora un gruppo di collaboratori, per gestire i quali le sue aggregazioni/circuiti consolidati si rivelano assolutamente non pertinenti. Eppure questo non gli ha impedito per un anno intero di attivarle. Ora sta cercando nuove strategie di generazione del valore, aggiungendo nuovi circuiti a quello che aveva già consolidato.

Anche i circuiti collettivi di competenze si possono cristallizzare. Ad esempio i membri di un team multifunzionale (tutti con responsabilità manageriale), che ha il compito di presidiare processi ad alto contenuto tecnico, privilegiano nel loro lavoro comune l’*analisi* anche quando il

team, per essere efficace, avrebbe bisogno di giocare altri aggregati di competenze, ad esempio: *programmazione, organizzazione, controllo*. Le persone si sono accorte, infatti, che anche quando all’o.d.g. di una riunione ci sono aspetti gestionali, l’incontro si trasforma rapidamente in una discussione tecnica di problem solving specialistico.

5.4. *Quando i circuiti di competenze escludono la soddisfazione*

È paradossale che le persone agiscano escludendo la possibilità della loro soddisfazione... Ma l’illogicità della cosa non le impedisce di essere molto diffusa.

Perché le competenze vengono giocate in modo da impedire la soddisfazione? Ciò accade quando, nella ricerca della soddisfazione, si viene meno alla prima e alla seconda condizione per generare valore attraverso le competenze.

Si viene meno alla prima condizione quando la persona ricerca la propria soddisfazione attivando i circuiti primari delle competenze possedute, *indipendentemente dal fatto che essi generino o meno valore*. Ciò significa che la persona cerca di sentirsi brava agendo continuamente le competenze “forti” che possiede *lei*.

È il caso del manager che cerca la propria soddisfazione (sentirsi bravo) nella realizzazione veloce di ciò che ha in mente e come lo ha in mente: questo “sentirsi bravo” non si trasforma mai, però, in “soddisfazione”, perché la non pertinenza del circuito da lui messo fa sì che gli sforzi da lui profusi non siano coerenti con il risultato atteso (come emerge dalla valutazione delle sue performance). Anche il venditore di servizi che appare soddisfatto solo quando spunta un contratto significativo che sembrava impossibile, “andando a conquistarlo da solo e a mani nude” e, per questa ragione, non riesce a mettere a frutto la struttura commerciale che ora ha a disposizione. Certo, quando chiude un contratto si “sente soddisfatto”, ma poi ci pensano altri a fargli notare che ora che ha dei collaboratori i volumi devono aumentare. È ancora lo stesso caso dei manager che cercano la loro soddisfazione nell’uso delle competenze tecniche anche se la natu-

ra del loro compito richiede l'attivazione di competenze gestionali: il fatto di non metterle in campo porta poi sulla loro scrivania diverse "grane" delle quali si trovano poi a rispondere.

Si viene meno alla seconda condizione quando la persona affida la propria soddisfazione solo all'uso diretto delle proprie competenze: senza agire in modo da creare per altri la possibilità di portare a buon fine il proprio lavoro attraverso l'esercizio delle loro competenze o senza usare le proprie competenze per portare a buon fine il lavoro di altri. E perché ciò avviene?

Questo avviene perché l'"interazione" con gli altri si sostituisce al "rapporto"¹².

L'*interazione* si pone in alternativa al rapporto perché è un sistema per prevedere le mosse dell'altro¹³, che dà per scontato l'"incentivo a deviare" e quindi porta a ricercare il modo "per non farsi fregare"¹⁴: io penso che tu farai e allora io... Se le competenze si mettono al servizio della previsione delle mosse altrui per "evitare le fregature", viene meno il rispetto della seconda condizione per generare valore attraverso le competenze perché prevale l'incentivo a "correre da soli o a correre gratis (*freeriding*)"¹⁵.

La conclusione alla quale ci sembra di essere arrivati è che la terza condizione, il ricavare la propria soddisfazione dalla soddisfazione degli altri, sia una sorta di "prova del 9" che certifica che le prime due condizioni sono state... soddisfatte! Il "lavorare attraverso altri" è, nella sua essenza, l'arrivare al successo attraverso "*Il successo degli altri*"¹⁶: secondo G.F. Cuneo, premessa per essere vincenti, paradosso "impensabile" per la Teoria dei Giochi.

6. Come aumentare la creazione di valore con le "dinamiche di competenze"

Le "dinamiche di competenze" aggiungono un ulteriore focus a quello tradizionalmente posto sulla diagnosi e sviluppo sulle singole competenze: la possibilità di sviluppare strategie per creare valore attraverso le competenze.

La diagnosi di singole competenze, che mette in luce eventuali gap, rimane indispensabile per impostare percorsi mirati di sviluppo di singole competenze¹⁷.

La diagnosi delle "dinamiche di competenza" consente di evidenziare i circuiti di competenze "virtuosi" e quelli "viziosi", spostando il focus sulle strategie per generare valore sia di soggetti singoli (le persone) sia di soggetti collettivi (team, coppie di lavoro, ecc.)¹⁸. Anche lo sviluppo si arricchisce di un nuovo focus: la costruzione di nuovi aggregati e circuiti.

Su questo nuovo "oggetto" possono essere costruiti percorsi formativi specifici individuali (per esempio attraverso il coaching) e collettivi destinati a gruppi reali (costituiti, cioè, da persone che lavorano insieme).

LE "DINAMICHE DI COMPETENZE" AGGIUNGO UN NUOVO FOCUS ALLA DIAGNOSI TRADIZIONALE DEI GAP DI SINGOLE COMPETENZE

Note

1. Dal greco *méthodos*, 'via (hodos) che conduce oltre (meta)': una via più diretta e conseguentemente più breve delle altre per arrivare a ciò che ci si propone. "-logia", dal greco *logos*, 'discorso, ragionamento'. M. Cortellazzo, P. Zolli, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, 1983.

2. Si veda ad esempio Boyatzis, secondo il quale una competenza è una "caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione". R.E. Boyatzis, *The competent manager*, Wiley, New York, 1982; per Spencer & Spencer, una competenza è una "caratteristica profonda di un individuo in relazione ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o situazione data", Spencer L.M., Spencer S.M., *Competenze nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1995. V. Migliori, E. Oggioni, definiscono una competenza come "... comportamento derivante dal possesso e dall'applicazione di conoscenze teoriche, di know how specialistici, di capacità, di atteggiamenti e di orientamenti mentali da parte delle persone. La competenza posseduta e applicata produce delle performance (attuali e future, individuali ed organizzative) superiori alle performance non supportate dalla competenza". Vedi *Performance Improvement*, a cura di E. Oggioni e A. Rolandi, Etas, 1998, Cap. 1, p. 12. Si trova un'ampia rassegna di definizioni del concetto di competenza nell'articolo di Donatella Gambino *Breve rassegna sull'approccio per competenza*, pp. 72-80, "FOR", n. 63.

3. Materiale presente sul sito di "Scuola delle competenze GSO". La figura non esaurisce certo tutte le competenze con le quali ci si trova ad operare. Negli anni abbiamo "mappato" più di 150 competenze presso decine e decine di aziende. Alcune ricorrono quasi costantemente nei dizionari aziendali, altre sono invece più legate a situazioni specifiche e contingenti. Sulle competenze più mappate dalle aziende, si veda M. Capizzi, *A Scuola di Competenze*, "Direzione del personale", AIDP, n. 3, settembre 2003.

4. Per l'approccio delle competenze applicato alla diagnosi delle competenze di team vedi M. Capizzi, *Teambuilding on the job e sviluppo individuale*, "FOR", n. 57, ottobre-dicembre 2003.

5. Devo a Massimo Brusciaglioni il pensiero intorno all'"apertura di possibilità" nell'approccio del self-empowerment. M. Brusciaglioni, *La società liberata*, FrancoAngeli, Milano, 1994.

6. Una “controcompetenza” non è una competenza “debole” ma una competenza “giocata al contrario”: vengono cioè messi in atto i comportamenti uguali e contrari rispetto a quelli che la competenza prevede.

7. Mi piace la definizione di “atteggiamento” riportata da Amietta e Magnani: “... l’atteggiamento è un modo di porsi verso le cose, un modo di cercarle con certe caratteristiche; sicché fra l’altro, quando non si trovino già siffatte, l’atteggiamento diventa una molla, una spinta per produrle”. P.L. Amietta, S. Magnani, *Dal gesto al pensiero*, FrancoAngeli, Milano, 1998, p. 80.

8. M. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1985.

9. “Soddisfazione” è (giustamente!) una parola ampia: è la generazione di un “più” che per le persone si può riempire di contenuti diversi.

10. Riferimento al *Vangelo di Giovanni* 4,36.

11. Devo a G.B. Contri questa concezione della *partnership* che mi ha permesso di catalizzare diversi filoni di pensiero. La *partnership*, secondo G.B. Contri, si costituisce tra due persone: un Soggetto e un Altro, partner del primo Soggetto “che è primo perché iniziatore, o imprenditore. ‘Iniziare’ è tra tutti il verbo più impegnativo: significa un atto che precede l’azione; l’Altro, il partner, è colui che porta a buon termine l’iniziativa del primo Soggetto (...) ossia conclude il suo lavoro. (...) La *partnership* è tale in ordine alla produzione di ricchezza. (...) La soddisfazione è di ambedue i soggetti nella loro non eguaglianza quanto ai posti. Non in quanto all’essere beneficiari. (...) I due posti sono e devono essere intercambiabili”. G.B. Contri, *L’ordine giuridico del linguaggio*, Sic Edizioni, 2003, pp. 66-69.

12. “Non c’è rapporto che di *partnership*. Non è casuale che da decenni la parola ‘interazione’ ha quasi completamente soppiantato la parola ‘rapporto’”. G.B. Contri, *L’ordine giuridico del linguaggio*, cit., p. 68.

13. Sulla differenza “interazione” e “rapporto”, L. Flabbi sottolinea che dobbiamo alla Teoria dei Giochi l’introduzione della dimensione del rapporto nella microeconomia, laddove quest’ultima prevedeva solo uno “scambio” inteso come meccanismo tra persone del tutto indifferenti l’una all’altra: che l’altro “sia una persona o una macchina o un web non fa alcuna differenza. (lo scambio). È un meccanismo perché ciò che conta è solo quel determinato bene a cui corrisponde un determinato prezzo”. L. Flabbi, *Appunti su partnership ed economia*, 2004.

Con la Teoria dei Giochi “si passa dai rapporti di produzione e di scambio alla interazione strategica. (...) la frase dell’uomo della microeconomia infusa di TdG diventa: ‘nell’ottimizzare la mia utilità devo ora anche pensare che ho davanti a me uno o una che farà la stessa cosa, che potrà avere interessi non allineati ai miei, e che reagirà a quello che io farò: devo quindi prevedere ogni possibile mossa e contromossa e solo a quel punto posso decidere che azione intraprendere’. Questa è l’interazione strategica, l’unico modo in cui la TdG è riuscita a formalizzare il rapporto. (...) La soluzione della TdG alla mancanza di rapporto nel modello di comportamento della microeconomia è allora ridurre il rapporto a *interazione strategica*. *Interazione* deriva dal linguaggio della fisica e l’aggiunta dell’aggettivo *strategico* significa che il corpo fisico considerato prevede che gli altri corpi fisici con cui entrerà in contatto reagiranno alle sue azioni. Queste previsioni hanno effetti immediati sulle azioni che il corpo fisico considerato intraprenderà. (...) Ciò che conta sono i *payoffs* e, come nello scambio, è solo incidentale che i *payoffs* siano influenzati dall’azione di altro. Ancora una volta, se questo Altro fosse un algoritmo che agisse secondo quelle determinate regole, nulla cambierebbe”. L. Flabbi, *Teoria dei giochi in economia*. Entrambi gli articoli sono stati pubblicati sul sito dello Studium Cartello, www.studiumcartello.it.

14. “Nel *trade-off*, più guadagna l’individuo A meno guadagna l’individuo B (...). Questo è particolarmente vero nei giochi a somma zero (...) ma il *trade-off* rimane la caratteristica fondamentale anche nei giochi non a somma zero, ovvero dove l’inte-

razione tra individui produce sovrappiù. Anche in questo caso il problema fondamentale che la TdG si pone è come suddividere tra i due individui il sovrappiù prodotto. Ancora *trade-off*, ancora *reaction-function* e interazione puramente funzionale. (...) Nella soddisfazione si esce dalla logica del finito-misurabile, ecco perché non può esserci *trade-off* (...). Con la TdG non è possibile formulare la soddisfazione (...) Nella TdG c’è sfruttamento, ma non soddisfazione”. L. Flabbi, *Teoria dei giochi in economia*, cit.

15. Flabbi, *Teoria dei giochi in economia*, cit.

16. Devo molto alla lettura fatta anni fa del libro di G.F. Cuneo, *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, 1997: “... ho sottolineato come il ‘successo degli altri’ possa essere una chiave di lettura e una modalità di vita vincente; sviluppare strategie di business che facilitano il successo dei propri *partner in business*, organizzare aziende che creano tante persone vincenti (persone, non dipendenti!), guidare il cambiamento in modo che la maggior parte dei collaboratori lo riconosca come desiderabile (se non all’inizio almeno alla fine) sono tutte modalità di pensiero e di gestione che pongono il successo degli altri come costante. Finora ho constatato che il successo della propria impresa ne deriva quasi automaticamente, mentre il contrario non avviene spesso”, p. 295.

17. M. Capizzi, V. Migliori, E. Oggioni, *La formazione post assessment*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

18. Per l’approccio delle competenze applicato alla diagnosi e sviluppo delle competenze di team, vedi: M. Capizzi, *Teambuilding on the job e sviluppo individuale*, cit. Si veda anche il capitolo dedicato al “Teambuilding” e il contributo di Rita Baderna su interventi di “teambuilding on the job e sviluppo individuale” condotti in azienda. In *La formazione post Assessment*, cit.

Riferimenti bibliografici

- Amietta P.L., Magnani S., *Dal gesto al pensiero*, FrancoAngeli, Milano, 1998.
- Boyatzis R.E., *The competent manager*, Wiley, New York, 1982.
- Bruscaglioni M., *La società liberata*, FrancoAngeli, Milano, 1994.
- Contri G.B., *L’ordine giuridico del linguaggio*, Sic Edizioni, 2003.
- Capizzi M., *A Scuola di Competenze*, “Direzione del personale”, AIDP, n. 3, settembre 2003.
- Capizzi M., *Teambuilding on the job e sviluppo individuale*, “FOR”, n. 57, ottobre-dicembre 2003.
- Capizzi M., Migliori V., Oggioni E., *La formazione post assessment*, Guerini e Associati, Milano, 2005.
- Cortellazzo M., Zolli P., *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, 1983.
- Cuneo G.F., *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, Milano, 1997.
- Flabbi L., *Appunti su partnership ed economia*, 2004, pubblicato sul sito dello Studium Cartello, www.studiumcartello.it.
- Flabbi L., *Teoria dei giochi in economia*, 2005, pubblicato sul sito dello Studium Cartello, www.studiumcartello.it.
- Gambino D., *Breve rassegna sull’approccio per competenza*, pp. 72-80, “FOR”, n. 63, aprile-giugno 2005.
- Oggioni E., Rolandi A. (a cura di), *Performance Improvement*, Etas, 1998.
- Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1985.
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competenze nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1995.