

Angela Gallo

Il mestiere di Capo

Dote innata
o learning agility?

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Angela Gallo

Il mestiere di capo

Dote innata
o learning agility?

 FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione , di <i>Angela Gallo</i>	pag.	9
1. Professione Capo	»	15
1. Il mestiere di Capo	»	15
2. Le competenze del Capo	»	18
3. Toolkit del Capo	»	21
2. Comunicazione e feedback	»	38
1. I Colloqui gestionali	»	38
2. I vantaggi del feedback	»	49
3. Le domande	»	54
4. Toolkit del Capo	»	56
3. Il ruolo della motivazione	»	71
1. Gli ingredienti della motivazione	»	71
2. Alcune pratiche per sviluppare la motivazione	»	79
3. La bussola della motivazione	»	86
4. Il colloquio motivazionale	»	94
5. Toolkit del Capo	»	101
4. Le opportunità degli errori	»	110
1. Apprendere dagli errori	»	110
2. Di chi è la colpa?	»	113
3. L'approccio sistemico all'errore	»	116
4. Il colloquio di corrective counseling	»	121
5. Toolkit del Capo	»	125

5. La leadership in azione , di <i>Gianfranco Vercellone</i>	pag.	130
1. To lead or not to lead	»	130
2. La competenza distintiva del leader	»	133
3. La bussola della Daily Leadership	»	137
4. Leadership: dote innata o risultato dell'apprendimento?	»	142
5. Leadership e leve gestionali	»	146
6. Toolkit del Capo	»	152
6. Il Capo come coach , a cura di <i>Fulvia Frattini e Angela Gallo</i>	»	160
1. La forza evolutiva dell'apprendimento	»	160
2. Sviluppare i collaboratori	»	170
3. Il Capo come allenatore: Tutor? Mentor? Coach?	»	179
4. Il Capo come coach	»	186
5. Allenare le competenze	»	190
6. Toolkit del Capo	»	195
7. La valutazione della performance	»	203
1. Il significato di valutazione	»	203
2. Il contributo dell'osservazione	»	204
3. Finalità della valutazione della prestazione	»	206
4. I colloqui gestionali di performance	»	211
5. Dalla parte del collaboratore	»	220
6. Toolkit del Capo	»	221
8. La gestione delle riunioni	»	230
1. Utilità del lavoro in team	»	230
2. Regia delle riunioni	»	232
3. Tipologie di riunioni	»	235
4. La struttura di una riunione	»	239
5. Le riunioni nell'era digitale	»	249
6. Toolkit del Capo	»	252
9. Le relazioni in azienda	»	262
1. No cooperation no business	»	262
2. Integrazione e collaborazione	»	268
3. Il fattore generazionale in azienda	»	270
4. Il killer delle relazioni interne: i conflitti interpersonali	»	272
5. Contrasti o conflitti?	»	279
6. I conflitti relazionali	»	283
7. Toolkit del Capo	»	286

10. I pensieri manageriali	pag.	296
1. Il pensiero manageriale e la realtà VUCA	»	296
2. Pensiero sistemico e gestione della complessità	»	299
3. Pensiero prospettico e gestione dell'incertezza	»	305
4. Pensiero strategico e gestione dell'ambiguità	»	322
5. Pensiero innovativo e gestione della volatilità	»	330
6. La Learning Agility	»	336
7. Toolkit del Capo: la Learning Agility	»	352

Introduzione

Questo libro è dedicato ad UNICA, l'Academy del gruppo UNIPOL, e al suo coraggio. Ci vuole coraggio nel credere che il futuro di un'azienda dipenda dalla qualità dei suoi professionisti e che l'investimento in crescita manageriale è un percorso strategico per la crescita del business. Ci vuole coraggio per passare dal dichiararlo, nei libri, nei meeting, nelle aule di formazione, alla messa in campo.

Unico è il progetto che UNICA ha realizzato nel panorama italiano: migliaia di manager allenati ad acquisire un mestiere specifico: quello di capi, coinvolgendo in contemporanea i diversi livelli di responsabilità, dai direttori ai funzionari.

Prima di entrare nello specifico dell'iniziativa di Unica, voglio condividere con i lettori la premessa che ha portato a questa interessante progettualità. Nel 2011 esce, sempre pubblicato da FrancoAngeli, il libro *Parlami, capo*. L'intento era quello di fornire ai manager un momento di condivisione su come affrontare alcuni colloqui gestionali tra capo e collaboratore. Lo scopo era quello dell'agile manuale che offrì un metodo per affrontare i piccoli e grandi incontri gestionali che vedono capo e collaboratore lavorare insieme. Il libro è stato accolto con interesse dai manager. Ancora adesso mi capita di recarmi presso nuovi clienti e trovare sulla loro scrivania questo libro. Amici consulenti e colleghi delle funzioni HR mi hanno confessato che hanno spesso utilizzato indicazioni, schede metodologiche e check list di autoriflessione in esso contenute. Naturalmente questo mi rende felice, forse meno contento è il mio editore che preferirebbe un aumento delle vendite, piuttosto che la diffusione di copie di stralci.

Confrontandomi con i colleghi di Ideamanagement, la società che dirigo, abbiamo condiviso che il bisogno di saper fare il capo, nell'attuale e complessa società, è sentito ed è diffuso. I manager che incontriamo ci riportano spesso la fatica di questo ruolo, quello di capo, che affrontano gra-

zie alla loro buona volontà, o basandosi sulla stratificazione delle esperienze acquisite per prove ed errori. Molti dei programmi di coaching, che io e miei colleghi seguiamo, nonostante partano da esigenze diverse, tendono nella maggior parte dei casi a confluire su due aspetti, che costituiscono la diversa faccia della stessa moneta: la gestione dei collaboratori, oppure, la gestione dei capi, se il loro ruolo è quello di collaboratore. La maggior parte delle aziende con le quali siamo in contatto si prodiga a fornire interventi formativi o percorsi di coaching sul tema della gestione del team. Ma allora, dov'è il problema? Perché, questo lavorare continuo per prove ed errori? Perché, questa efficacia parziale degli interventi formativi nel campo della gestione dei collaboratori? Da queste e da altre domande, dal confronto con clienti e consulenti impegnati nel contributo allo sviluppo manageriale, ha iniziato a delinearsi uno spunto progettuale. Si sa che le idee spesso nascono nei momenti più disparati e nei luoghi più diversi. La prima bozza ideativa si è affacciata in un caldo agosto del 2015 mentre lo sguardo si riposava tra i vigneti della campagna piemontese. Ho sempre bisogno della carta per visualizzare le idee ed è per questo che ho sempre con me i meravigliosi ed utili fogli della fotocopiatrice denominati, per la loro forma, A3. La riflessione partiva dal presupposto che gestire i collaboratori non è solo una abilità, o frutto di caratteristiche personali, ma è un mestiere. Un mestiere è tale, perché ha un corpus specifico di know-how che, grazie ad alcune capacità, diventa un fare concreto. Il mestiere è il risultato di un apprendimento sistematico che alterna osservazione, riflessione, sperimentazione e fare applicativo. Un mestiere è tale, perché si costruisce nel tempo e si dipana in un susseguirsi di fasi applicative nelle quali la conoscenza si intreccia con l'esperienza e i risultati prodotti. Un mestiere è tale, perché anticipa i bisogni di aggiornamento. Un mestiere è tale, perché è tenuto vivo dal fuoco della motivazione. Un mestiere è tale, perché è anche fonte di orgoglio personale. Se il presupposto di partenza del mestiere è la competenza, diventa fondamentale che questa sia acquisita con un percorso sistematico e sistemico. Nasce così, all'interno della school manageriale di ideamangement, una prima sperimentazione di un percorso impegnativo denominato con simpatia: *master in professione capo*. Il programma era ambizioso: 9 moduli per 18 giorni di allenamento strutturato, oltre alle attività di pre work, alle verifiche di apprendimento e alle attività di work out. Nell'occasione di quella prima sperimentazione chiediamo ai colleghi di UNICA di provare con noi qualche modulo di questa folle idea. A volte, il coraggio ha bisogno anche di qualche briciola di temerarietà e, non solo i colleghi di UNICA accolgono la nostra proposta (vorremmo sottolineare che molti degli incontri di apprendimento avvengono di sabato), ma ci propongono di progettare e realizzare insieme un percorso, *professione capo*, per tutti i manager del gruppo UNIPOL.

Unica lancia nel 2016 due percorsi: livello master, per i manager che gestiscono a loro volta capi (capi di capi); livello advanced, per gli altri livelli di responsabilità che gestiscono professional. Il percorso master si articola in 9 moduli di palestra formativa per un totale di 18 giornate, quello advanced in 4 moduli per complessivi 8 giorni. I manager si incontrano, partecipano con entusiasmo e portano avanti anche l'allenamento sul campo tra un modulo e l'altro. Viene anche attivata una verifica dell'apprendimento al fine di colmare eventuali gap e rendere il contenuto della palestra sempre più vicino ai loro bisogni.

Grazie a questa unica e spettacolare esperienza, la formula del master si è arricchita in questi anni di contenuti, di una vasta cassetta degli attrezzi e di esperienza concreta.

Non smetteremo mai di ringraziare i manager del gruppo UNIPOL che hanno partecipato in questi anni ai percorsi e i manager che volontariamente si iscrivono all'iniziativa "Master Professione Capo" della school manageriale di Ideamanagement. Ci siamo confrontati con loro su prassi, metodiche e tool di lavoro. Abbiamo messo a loro disposizione il nostro know-how, la nostra passione, ma abbiamo ricevuto in cambio un contributo manageriale e relazionale che ha vivacizzato la nostra mente e scaldato i nostri cuori.

Il libro vuole essere un regalo che facciamo ai manager che hanno partecipato all'iniziativa UNICA e un contributo ai lettori che non hanno, come noi, vissuto un'avventura davvero speciale. Il libro contiene alcuni dei contenuti affrontati nel percorso master o advanced di UNICA, oltre a qualche contributo che la continua ricerca ci porta a mettere in evidenza.

Il piano del libro si struttura in 10 capitoli. Ciascun capitolo si conclude con alcuni tool gestionali, che ci sentiamo di consigliare per il loro utilizzo sul campo.

Il primo capitolo introduce il significato della professione capo delineata in un vero e proprio mestiere. Forniamo, anche, il nostro punto di vista sulle competenze manageriali che sostengono questo ruolo. Il lettore può procedere ad un proprio bilancio di efficacia al fine di riflettere sui propri punti di forza, ma anche sulle personali necessità di allenamento.

Il secondo capitolo costituisce un agile bignami in tema di comunicazione e feedback. I lettori che vogliono approfondirne i contenuti possono trovare ulteriori spunti in *Parlami, capo* (edizione FrancoAngeli). Tra i tool della cassetta degli attrezzi consigliamo vivamente l'uso di Ask & Drive, una funzionale sistematizzazione dell'arte delle domande proposta dal genio progettuale del collega Gianfranco Vercellone. Approfitto per ringraziarlo. Senza di lui il progetto UNICA non sarebbe mai decollato.

Il terzo capitolo affronta il tema della motivazione. L'argomento in sé richiede un trattato enciclopedico. Abbiamo voluto presentare il taglio pragmatico con il quale viene affrontato nel percorso Professione Capo: la bussola per capire la motivazione dei collaboratori, fase essenziale per la loro gestione.

Il quarto capitolo parla della gestione degli errori. Un vecchio detto popolare cita: chi non lavora non sbaglia. La ricerca ha messo in luce come l'errore è un angolo di visuale fondamentale per la gestione dei rischi, per l'analisi preventiva di processi disfunzionali, per l'individuazione precoce di bisogni di competenza. Gli errori bisogna saperli gestire affinché possano sprigionare il loro potenziale innovativo e di miglioramento continuo. L'errore necessita di una cultura dell'errore e la nostra Italia, in tal senso, sta muovendo ancora i primi passi.

Il quinto capitolo affronta il tema della leadership. Lo sappiamo, i libri sulla leadership si sprecano, le teorie e i modelli si rincorrono a vicenda. Non potevamo rimanere distanti da questo argomento. Abbiamo cercato di fornire ai capi un significato di utilità e di prospettiva pragmatica in tema di leadership, legata all'azione concreta.

Il sesto capitolo si rivolge al nuovo ruolo di capo: allenatore di competenze. Quando diciamo: il capo come coach, non stiamo dicendo che i capi devono cambiare mestiere. Un capo è sempre un capo ed è insito nel suo mestiere il dirigere, l'indirizzare, il consigliare, il prescrivere. Stiamo dicendo che il suo ruolo comprende anche quello di essere il motore per attivare il miglioramento continuo, la costante crescita in competenze. Un capo deve imparare ad usare qualche strumento del mestiere di coach. Lo scopo? Essere un punto di riferimento per attivare la voglia e l'interesse all'apprendimento continuo da parte dei collaboratori. Questo capitolo mi porta a ringraziare la collega Fulvia Frattini, responsabile dell'area coaching in Ideamanagement. Grazie a lei, da più di 10 anni stiamo percorrendo la strada orientata a preparare coach e a contribuire nella messa a punto di metodiche pragmatiche in tema di skill coaching.

Il settimo capitolo parla di performance. Osservare e valutare la performance costituisce una delle attività a maggiore difficoltà per i capi. Del resto, una delle principali cause di caduta di performance nei collaboratori è proprio il disallineamento tra quello che io capo mi aspetto che tu collaboratore faccia e quello che io collaboratore ho compreso di dover fare. Queste differenti aspettative, trascinano a cadute di performance e all'aumento della conflittualità relazionale. L'osservazione si sa non è immune da distorsioni ed errori, ma la carenza di un metodo e la poca conoscenza di ciò che, in qualità di capo, dovrei osservare, determinano la causa principale della inutilità di tutti i sistemi di performance. In questo capitolo abbiamo soprattutto voluto rimarcare l'importanza della fase

di assegnazione delle attività e gli importanti momenti di verifica di andamento delle stesse.

L'ottavo capitolo porta all'attenzione il tema delle riunioni. Preparare, condurre e concludere una riunione è quanto di più difficile ci sia nel panorama manageriale. Nessuna pretesa, da parte nostra, di apportare chissà quale contributo originale. L'obiettivo di questo capitolo assume la finalità di sensibilizzazione, perché nella nostra cultura italica, diciamo così pure, non sappiamo gestire riunioni, ma soprattutto non sappiamo partecipare alle riunioni. Anche qui abbiamo formulato un vademecum: riusciremo a seguirlo?

Il nono capitolo affronta il tema delle relazioni interne. Dal punto di vista teorico siamo tutti disposti ad affermare il valore della integrazione e della collaborazione. Abbiamo volutamente utilizzato il termine valore, perché i valori costituiscono per tutti noi un faro e una guida. Il punto è che i valori si agiscono e nella loro "messa a terra" diventano comportamenti. Un insieme di comportamenti si struttura in capacità. Ci siamo chiesti quale può essere un killer della integrazione e della collaborazione. Ne abbiamo trovato uno: i conflitti interpersonali.

Il decimo capitolo è una novità. In un mio precedente libro: *Voglio solo il mio yogurt* (Editore Este), parafrasando il celebre libro *Chi ha spostato il mio formaggio*, iniziavo a porre il tema del cambio di mindset cognitivo richiesto a tutti noi. In questo capitolo la mia idea iniziale trova un rafforzamento, derivato proprio dall'esperienza sul campo fatta anche con i manager di UNICA. Oggi ai manager è richiesto un allenamento ad utilizzare, con modalità integrata, processi di elaborazione cognitiva differenti. Pensiero sistemico, innovativo e strategico vanno coltivati, appresi e allenati. L'osservazione degli ultimi anni sta portando a rendere evidente che il nostro salvagente individuale e professionale risiede nel pensiero prospettico, da qui la necessità che l'allenamento al pensiero anticipatorio entri di diritto in tutti i programmi formativi, non solo manageriali, ma anche della scuola dell'obbligo. Il libro si chiude con una richiesta ai manager: di curare il loro sviluppo manageriale e di fermarsi a riflettere sulla velocità del loro motore di apprendimento, denominata learning agility.

Vorrei ringraziare i colleghi di Ideamanagement per il supporto fornito a questa avventura realizzata con i colleghi di UNICA. Un grazie a tutti loro per l'impegno e la collaborazione fornita.

Un grazie al team di UNICA e un ringraziamento speciale (lo so, sono di parte) a Federica Pizzini per il suo pensiero prospettico e la sua tenacia realizzativa.

Un grazie al board del gruppo UNIPOL per aver compreso e creduto in questa iniziativa. Senza il loro supporto, l'intero programma non si sarebbe realizzato.

Infine, il grazie di cuore, lo rivolgo ai manager che hanno partecipato all'iniziativa. Il presente li vede coinvolti nel loro ruolo di capi. Il futuro li vedrà impegnati a contribuire a costruire i capi di domani. E la creazione del futuro è la più grande promessa che un manager può fare alla sua azienda e al suo ambiente sociale.

Angela Gallo

1. Il mestiere di Capo

Il ruolo di Capo, nell'attuale contesto socioeconomico influenzato da cambiamenti continui, richiede la messa in gioco di abilità specifiche che non possono essere il solo frutto di buona volontà o di improvvisazione.

Ai diversi livelli manageriali oggi viene richiesto di aggiornare costantemente i contenuti di know-how e di mettere in campo un grado sufficiente di orientamento e di "saggezza manageriale", in un ambiente in cui tutti lavorano immersi nel caos quotidiano della vita organizzativa.

Chi ricopre un ruolo di "Capo" in genere si trova, in misura variabile, nelle situazioni di seguito descritte.

- **Ricopre una posizione di responsabilità sul business e gestisce costanti "rischi" aziendali e personali**

Le condizioni complesse in cui oggi si deve esercitare la responsabilità direttiva nelle imprese, la necessità di operare in ambienti organizzativi e contesti normativi e finanziari sempre più incerti e turbolenti, l'elevato logoramento della funzione dirigenziale e la crescente complessità del lavoro, richiedono ai Capi, di ogni grado e qualifica, non solo elevate prestazioni manageriali, ma una vera e propria "mentalità della sopravvivenza", capace di mettere a dura prova le loro risorse fisiche ed emotive.

- **La loro qualità manageriale non è misurata solo in quanto detentori di know-how tecnico**

Il bagaglio di conoscenze ed esperienze è spesso ricco di contenuti, ma la finalità organizzativa di un Capo non risiede nell'esercizio diretto delle proprie competenze tecniche, bensì nel porsi come collante di team di professionisti, affinché l'intera azienda si evolva generi ulteriore valore.

Per questi manager-capi di oggi, il bagaglio delle capacità relazionali costituisce la linfa vitale del loro ruolo. Il modo in cui si comportano e agiscono incide sul comportamento degli altri e, di conseguenza, condiziona i risultati. Se si vuole generare valore, è necessario riprendere in mano il contenuto relazionale della propria competenza e reinserirlo all'interno dei rapporti che ciascun Capo stabilisce con i diversi professionisti, interni ed esterni all'organizzazione di appartenenza.

- **Ricopre una posizione visibile all'interno e all'esterno dell'organizzazione**

Non possiamo dimenticare che l'essenza delle finalità di un ruolo manageriale consiste nella sua visibilità in quanto gestore di risultati, ma soprattutto di persone. Per ogni Capo si pone il problema della gestione della propria immagine (*impression management*).

Ciascun manager dovrebbe essere capace di suscitare negli altri, impressioni favorevoli: solo così è possibile aumentare il "potere" di influenza personale.

Se la sua immagine "pubblica" (essere manager significa ricoprire una posizione "pubblica") si viene a deteriorare, il Capo non può che entrare in crisi. L'aggressività, la rabbia, non sono sinonimi di forza manageriale, ma indici di disagio personale ed organizzativo. Un manager aggressivo è un manager che non può guardare al domani, perché troppo occupato a difendersi nel presente dalle personali tempeste emotive.

- **È a Capo di team: quindi dipende dagli altri**

L'essenza del Capo è la sua base di relazioni e di conseguenza si trova al centro di emozioni costruttive (fiducia, coraggio, saggezza) ma anche distruttive (rabbia, aggressività, paura).

Essere a Capo di team significa riappropriarsi della natura sociale del proprio ruolo: per raggiungere i propri obiettivi i manager dipendono dagli altri.

Esiste una dipendenza reciproca che conduce a condizioni tra loro molto diverse: da una parte abbiamo la condizione di cooperazione che favorisce risultati, produce innovazioni, permette di acquisire fiducia nel futuro; dall'altra abbiamo la condizione di competizione esterna, che se non incanalata verso la concorrenza, si sviluppa all'interno delle organizzazioni diventando socialità aggressiva e di conseguenza paralizzante per il business.

Il sapere gestire un team collaborativo, contenendo la possibilità, sempre presente, che diventi distruttivo, è responsabilità di un Capo. Ma occorre anche sottolineare che il successo dipende, in buona misura, dall'immagine che gli altri hanno del manager stesso. Se il manager viene percepito come utile, importante e degno di interesse, è probabile che si instauri un

rapporto positivo e collaborativo nella funzione organizzativa presieduta. Se, invece, il percepito collettivo è di minaccia, di aggressività fluttuante, è probabile che si generi solo ostilità; pertanto tutte le energie del team saranno spese per difendersi dalla “cattiveria” del Capo.

In termini manageriali è in gioco la personale identità sociale (ruolo e status). Lo scopo dell’immagine sociale positiva è quello di essere considerati utili con la conseguenza di essere ricercati, stimati e punto di riferimento per il proprio team e per i clienti.

• **Opera in condizioni critiche nell’esercizio della sua funzione direttiva**

Il ruolo del manager è caratterizzato da:

- elevato rapido logoramento della posizione manageriale;
- ambienti organizzativi e contesti normativi e finanziari sempre più incerti, caotici, complessi e turbolenti;
- crescente complessità del lavoro di networking;
- necessità di prendere decisioni razionali pur restando a contatto con le zone d’ombra, irrazionali e inconse del comportamento umano ed economico;
- stress da velocizzazione dei processi, aumento della richiesta di prestazioni e continui cambiamenti del mercato, delle leggi, delle conoscenze, delle tecnologie, dell’ambiente politico e socioculturale;
- esercizio costante della negoziazione tra le esigenze degli individui, quelle dei gruppi e quelle dell’organizzazione;
- aumento della componente prescrittiva (imporre decisioni, dire di no, valutare e criticare, sanzionare, chiedere rinunce, escludere, licenziare).

Il ruolo di Capo è un vero e proprio *mestiere*.

Con il termine *mestiere* si intende un’attività lavorativa esercitata in modo organizzato, sistematico e continuativo tale da poter costituire una vera e propria **professione**.

GLI ELEMENTI CHIAVE DEL MESTIERE

- Essere caratterizzato da un **corpus specifico** di conoscenze e capacità.
- Appartenere a determinati **profili professionali** di ruolo.
- Avere un collegamento con l’esercizio di **esperienze applicative** (un mestiere non ha una connotazione teorica ma deve esplicitarsi in un fare concreto).
- Essere il risultato di un **percorso di apprendimento**.

2. Le competenze del Capo

Nonostante la diffusione del concetto di competenza, il termine in sé viene utilizzato in maniera molto diversa a seconda dei contesti, degli studi e degli approcci teorici cui si fa riferimento. Il dibattito sulle competenze inizia in America negli anni '70 e si diffonde in Italia negli anni '90.

Con l'interesse sul tema delle competenze entra, anche nel mercato italiano, un nuovo punto di osservazione che permette di guardare ai risultati aziendali in termini di contributi messi in campo dai professionisti per ottenere specifici risultati.

L'organizzazione definisce le attività attese, e i confini di responsabilità per ciascun ruolo presente nel suo sistema organizzativo, e ogni professionista mette in campo specifiche competenze per trasformare quelle attese in risultati. Ed è qui che emerge un aspetto interessante: a parità di contenuti di ruolo, le persone possono mettere in campo prestazioni differenti proprio perché possiedono competenze differenti.

La competenza professionale che caratterizza ognuno di noi è composta da due categorie di requisiti: **conoscenze tecnico-professionali** e **capacità**.

Le **conoscenze tecnico-professionali** sono il "sapere" che, applicato al contesto lavorativo, consente di svolgere compiti in maniera adeguata e mirata in relazione alle aspettative di ruolo. Per poter applicare in modo produttivo le conoscenze tecnico-professionali, occorre mettere in atto anche dei comportamenti che, in modo sintetico, vengono definiti **capacità**.

Con il termine **capacità** si fa riferimento a quei comportamenti indispensabili per mettere a frutto le conoscenze e per ottenere specifici risultati. Quando una persona risolve un problema, pianifica un progetto, comunica, gestisce un gruppo di lavoro ecc. mette in atto comportamenti che possono essere osservati, descritti, riprodotti e soprattutto appresi.

Le competenze costituiscono per ciascun professionista il suo capitale. Da un punto di vista patrimoniale le capacità sono risorse o leve che consentono, in modo più o meno efficace, di attuare i comportamenti complessi richiesti dal ruolo organizzativo ricoperto: ad esempio effettuare delle vendite o gestire un processo produttivo.

Se le conoscenze sono alcuni strumenti del mestiere (e ciascun professionista oggi sa come sia importante il loro costante aggiornamento al di là della seniority di responsabilità e di anzianità aziendale), le capacità, invece, al pari dell'apparato muscolare che permette all'organismo umano di muoversi, consentono alle conoscenze di mettersi in moto per ottenere specifici risultati. Le **capacità**, quindi, sono specifiche modalità di fare, che apprendiamo facendo e che risiedono nella memoria di lungo termine. Una delle loro caratteristiche è che, quando le mettiamo in pratica, esse agiscono quasi come automatismi.

Dal termine capacità è necessario sgombrare l'influenza di alcuni pregiudizi. Uno di questi è considerare le capacità come sinonimo di carattere per giustificarne l'aspetto di immodificabilità. Le capacità sono principalmente il risultato del nostro apprendimento e delle nostre esperienze professionali; il loro stato di efficacia si modifica nel tempo in relazione a ciò che proficuamente facciamo. Di conseguenza, le capacità, al pari dei muscoli, possono essere, in particolari periodi della nostra storia professionale, più o meno toniche, in relazione al loro stato di allenamento pratico. Succede, infatti, che se una capacità non viene esercitata per un certo periodo, questa può atrofizzarsi al pari di un muscolo non utilizzato.

Per le imprese che devono continuamente misurarsi con la competizione di mercato, il capitale umano è la risorsa chiave, qualunque siano i prodotti e i servizi proposti. Il valore di un'impresa è fortemente condizionato dalle capacità che devono essere esercitate dai vari professionisti.

Ancora una volta riemerge il concetto patrimoniale e reddituale: chi possiede un capitale adeguato, anche se non ha la garanzia di ottenere il reddito sperato, certamente ha molta più probabilità di ottenerlo rispetto a chi è sottocapitalizzato. Così una persona che possiede ad un buon livello le necessarie capacità, avrà molte più probabilità di raggiungere i risultati sperati.

Per permettere una gestione facilitata delle capacità, ricorriamo ad un modello che le raggruppa in 5 aree sulla base della loro natura prevalente, come illustrato nella seguente fig. 1.

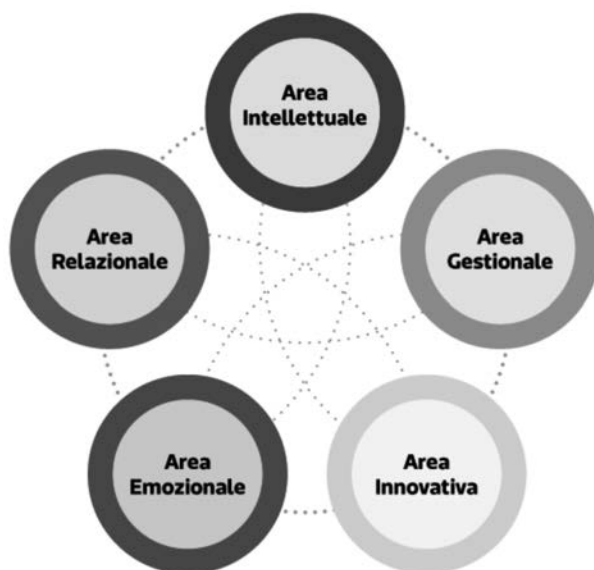


Fig. 1