

Angela Gallo

FARE ASSESSMENT OGGI

Evoluzione e futuro delle competenze

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **Tools**

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

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

FARE ASSESSMENT OGGI

Evoluzione e futuro delle competenze



FrancoAngeli

TOOLS

Un ringraziamento speciale a Carla Ornelli, Pamela Formenti, Andrea Morandi e Valentina Nalin, per la pazienza, l'attenzione e la precisione con cui hanno accompagnato la lettura e la correzione delle bozze.

Grazie a Marta Petri, che con sensibilità e competenza ha dato forma grafica a questo progetto, rendendolo ancora più vicino alla mia idea iniziale.

ISBN: 9788835188803

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

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.

Introduzione , di <i>Angela Gallo</i>	pag.	9
1. Il presidio delle competenze professionali	»	15
1.1. Attualità delle competenze nella <i>new normal</i>	»	15
1.2. Uno sguardo al passato per comprendere il futuro	»	17
1.3. Criteri di definizione delle competenze: conoscenze e capacità	»	18
1.4. Specificità delle competenze comportamentali	»	21
1.5. Relazioni sistemiche e prospettive evolutive	»	24
1.6. TOOL Una mappa di capacità	»	27
2. La metodologia di assessment per la misura delle competenze	»	35
2.1. Definizione di assessment e criteri applicativi	»	35
2.2. Le finalità della metodologia di assessment	»	40
2.3. Una panoramica sulle diverse formule applicative	»	42
2.4. TOOL I key point della metodologia di assessment	»	53
2.5. TOOL Le formule di assessment	»	55
3. I tool di misura della metodologia di assessment	»	56
3.1. Introduzione	»	56
3.2. Gli strumenti diretti di misura delle competenze	»	57
3.3. Leaderless Group Discussion (LGD)	»	60
3.4. Role play	»	63
3.5. Assessment Game	»	66
3.6. In-Basket	»	69
3.7. Business Case individuali	»	75
3.8. Assessment Questionnaires	»	78

3.9. Targeted Interview	pag.	86
3.10. Tool di Self-Awareness	»	93
3.11. L'integrazione tra i tool di assessment: una strategia di valore	»	98
3.12. TOOL I key point degli strumenti di assessment	»	100
3.13. TOOL Overview delle tipologie di tool di assessment	»	102
4. I tool di misura indiretti delle competenze	»	103
4.1. Introduzione	»	103
4.2. Vantaggi e criticità	»	105
4.3. La misura delle capacità nei sistemi di valutazione della performance	»	108
4.3.1. Vantaggi e criticità	»	112
4.3.2. Il colloquio di feedback	»	114
4.4. La misura delle capacità nei sistemi di Competency Mapping	»	116
4.4.1. Vantaggi e criticità	»	119
4.4.2. Utilità per i capi, per i collaboratori e per l'organizzazione	»	123
4.5. Il Feedback 360° e la misura delle capacità	»	125
4.5.1. Vantaggi e criticità	»	130
4.6. People Management Feedback	»	136
4.6.1. Utilità per i capi, per i collaboratori e per l'organizzazione	»	142
4.6.2. Vantaggi e criticità	»	144
4.7. Sintesi dei tool indiretti di misura delle competenze	»	146
4.8. TOOL Performance Management	»	149
4.9. TOOL Competency Mapping	»	150
4.10. TOOL Feedback 360°	»	151
4.11. TOOL People Management Feedback	»	152
5. I tool di misura complementari alla metodologia di assessment	»	153
5.1. Introduzione	»	153
5.2. I test attitudinali	»	155
5.3. Work Aptitude Test (W.A.)	»	158
5.4. I test di personalità	»	163
5.5. Il Twenty One Traits Test (TOT)	»	165
5.6. Misurare i valori	»	171
5.7. Il Values at Work	»	174
5.8. Misurare la Emotional Agility	»	177

5.9. Dai sentimenti alle competenze: il modello dell'agilità emotiva	pag.	181
5.10. Un tool di misura: Emotional Agility Profiler (EAP)	»	187
5.11. Una sintesi dei tool complementari	»	195
5.12. TOOL Dai sentimenti alle competenze: il modello Emotional Agility	»	198
5.13. TOOL Glossario essenziale dell'agilità emotiva	»	200
6. Learning Agility: il nuovo mindset del futuro	»	201
6.1. Introduzione alla Learning Agility	»	201
6.2. Le origini e l'attualità della Learning Agility	»	203
6.3. L'influenza della Learning Agility sulle competenze	»	206
6.4. Il tool di misura della Learning Agility	»	210
6.5. I campi di utilizzo del tool di misura della Learning Agility	»	215
6.6. L'intervista come strumento di misura della Learning Agility	»	216
6.7. Lo sviluppo e l'allenamento della Learning Agility	»	218
6.8. TOOL Influenza della Learning Agility sulle capacità	»	222
6.9. TOOL Domande guida per l'intervista di Learning Agility	»	223
7. Osservare e misurare la motivazione	»	225
7.1. Introduzione	»	225
7.2. Le principali teorie motivazionali: un percorso attraverso la storia e l'evoluzione del pensiero	»	227
7.3. Il Questionario Motivazioni Lavorative	»	235
7.4. Osservare la motivazione in azione	»	240
7.5. L'intervista motivazionale	»	244
7.6. TOOL I 18 fattori motivazionali del QML	»	248
7.7. TOOL Le domande motivazionali	»	251
8. Le fasi di realizzazione di un percorso di assessment	»	253
8.1. Introduzione	»	253
8.2. La progettazione	»	256
8.3. La comunicazione e l'engagement dei partecipanti	»	258
8.4. La calibration	»	262
8.5. I report di assessment	»	265
8.6. Il colloquio di feedback	»	270
8.6.1. Il colloquio di feedback con i capi	»	273
8.7. Gli errori in sede di assessment	»	276

8.8.	Il contributo dell'intelligenza artificiale	pag.	280
8.9.	TOOL Le fasi di un percorso di assessment	»	285
9.	People strategy e indicatori decisionali	»	286
9.1.	Introduzione	»	286
9.2.	Utilità degli indicatori gestionali	»	289
9.3.	Indicatori e processi HR	»	293
9.4.	Coverage Index	»	294
9.5.	Talent Index	»	297
9.6.	Nine Box Grid	»	300
9.7.	Motivational Fit Index	»	303
9.8.	Learning Agility Index	»	306
9.9.	Exit Risk Index	»	309
9.10.	Assessment & Growth Dashboard	»	311
9.11.	Come utilizzare gli indicatori nel tempo	»	313
9.12.	TOOL Gli indicatori di people strategy	»	315
10.	Dall'assessment all'apprendimento delle capacità	»	316
10.1.	Apprendimento e meta-apprendimento: due dimensioni complementari	»	316
10.2.	Il contributo dell'andragogia nell'apprendimento delle competenze	»	319
10.3.	Il ruolo dei capi nell'apprendimento delle competenze	»	322
10.4.	Le leve di apprendimento delle competenze	»	324
10.5.	Una sintesi delle leve di apprendimento	»	341
10.6.	TOOL Le leve dello skill development	»	343

Ritornare a scrivere di assessment dopo tanti anni non è un semplice esercizio di aggiornamento professionale. È, piuttosto, un atto di continuità e di riconnessione con un percorso che ha accompagnato una parte importante della storia dello sviluppo organizzativo in Italia. Quando nel 1989 nacque *Fare Assessment*, insieme a Gian Carlo Cocco, l'intento era chiaro: portare nelle imprese una metodologia nuova, capace di trasformare la valutazione del potenziale da pratica intuitiva a processo strutturato, scientifico, condivisibile. Quel libro nacque in un tempo in cui il concetto stesso di “competenza” cominciava a diventare il linguaggio comune della gestione delle persone, e in cui l'assessment rappresentava un ponte tra la psicologia del lavoro e la cultura manageriale.

Da allora sono trascorsi decenni e molto è cambiato. Le imprese hanno attraversato trasformazioni profonde, passando dalla stabilità alla discontinuità, dalla gerarchia alla rete, dalla pianificazione alla complessità. La velocità, la tecnologia e la globalizzazione hanno ridisegnato il modo in cui si lavora, si apprende e si guida. In questo scenario, l'assessment non ha perso significato, anzi, ne ha guadagnato uno nuovo.

Oggi non è più soltanto lo strumento con il quale “valutare” le persone, ma un **processo per riconoscere, potenziare e sviluppare**. È il punto d'incontro tra la consapevolezza individuale e la strategia organizzativa, tra la misura e la crescita.

Fare Assessment Oggi nasce proprio dalla consapevolezza e dal bisogno di dare una forma aggiornata, ma coerente, a un pensiero che nel tempo si è evoluto con le pratiche, le tecnologie e le persone che lo hanno interpretato. Questo libro non sostituisce il precedente, ma lo **completa e lo prolunga**. Insieme, *Fare Assessment* e *Fare Assessment Oggi* costituiscono due volumi che si parlano. Il primo getta le fondamenta metodologiche, il secondo esplora le evoluzioni e le nuove frontiere. Leggerli in continuità

significa attraversare trent'anni di trasformazioni nelle politiche di gestione del talento e nello sviluppo delle competenze.

Oggi, l'assessment è diventato una **piattaforma di conoscenza e di decisione**, un ecosistema integrato che mette in relazione i dati, i comportamenti e le aspirazioni. È anche un potente strumento di cultura organizzativa perché valuta, ma soprattutto orienta, guida e attiva processi di crescita. In questo senso, parlare di assessment significa parlare di futuro, perché ogni processo valutativo è anche un investimento di fiducia nel potenziale delle persone.

Oggi più che mai, le imprese hanno la necessità di garantire il **ROI** delle proprie attività di sviluppo. Tra tutti gli investimenti realizzati in ambito HR, quello in assessment è forse il più tangibile e duraturo nel tempo. Il ritorno sull'investimento supera ogni aspettativa, perché il vero valore dell'assessment risiede nella sua capacità di **potenziare la crescita delle persone, accompagnare i talenti, migliorare la performance dei team e supportare decisioni oggettive**.

Attraverso l'analisi di competenze, comportamenti, motivazioni e potenzialità, l'assessment consente di orientare meglio le energie individuali e collettive, generando benefici concreti e misurabili per l'organizzazione quali un miglioramento oggettivo del clima aziendale, la riduzione del turnover, un aumento della produttività e della competitività, un allineamento più forte tra obiettivi HR e strategia di business, una maggiore lealtà e senso di appartenenza, la crescita visibile delle persone e dei gruppi di lavoro, il rafforzamento della brand reputation. In sintesi, tutto ciò contribuisce a una più solida sostenibilità nel lungo periodo.

In sintesi, l'assessment rappresenta una delle leve più efficaci per **trasformare la conoscenza delle persone in valore per l'impresa**: un processo che genera consapevolezza, crescita e risultati misurabili.

Negli anni, ho visto cambiare le domande delle organizzazioni. Non chiedono più soltanto “chi è pronto”, ma “chi può crescere”, “come possiamo aiutarlo a svilupparsi”, “che cosa dobbiamo imparare come sistema”. La prospettiva si è spostata dal giudizio alla responsabilità condivisa del valutatore, del manager, del partecipante, dell'organizzazione.

L'assessment, oggi, è una **palestra di apprendimento**, un momento di consapevolezza e di dialogo tra ruoli, funzioni e prospettive.

È per questo che ho voluto inserire alla fine di ogni capitolo una *dashboard metodologica* e un *action tool operativo*, perché l'assessment non va solo compreso, va praticato.

Questo libro è dedicato a chi si occupa di risorse umane, ma anche a chi guida persone, progetti e organizzazioni. A chi crede che la compe-

tenza sia una forma di energia viva, che si rinnova ogni volta che viene osservata, discussa, allenata. A chi sente il bisogno di strumenti affidabili, ma anche di senso; di metodologie rigorose, ma capaci di dialogare con la complessità del lavoro reale.

Il cuore di *Fare Assessment Oggi* è il dialogo tra **misurazione e sviluppo**. Ogni capitolo affronta un tratto di questo percorso, con uno sguardo che unisce la visione prospettica e la pratica operativa.

Il filo rosso che attraversa il testo è semplice e vede la competenza come leva di crescita, l'assessment come linguaggio comune, la cultura della misura come garanzia di equità e di sviluppo sostenibile delle persone.

La prima parte del libro (Capitoli 1-3) è dedicata a ciò che costituisce la base come la definizione di competenza, i principi metodologici dell'assessment, gli strumenti diretti di misura.

La seconda parte (Capitoli 4-7) esplora i **tool indiretti e complementari**, la **learning agility** e la **motivazione**, dimensioni che oggi rendono l'assessment più dinamico e predittivo.

Infine, la terza parte (Capitoli 8-10) guarda alle **applicazioni gestionali**, fino al nesso profondo tra assessment e apprendimento organizzativo.

Cosa troverà il lettore

Capitolo 1 – Il presidio delle competenze professionali

Ripercorre l'evoluzione del concetto di competenza nel mondo del lavoro, dal modello delle capacità alla visione sistemica delle competenze nell'attuale contesto organizzativo. Introduce i criteri di definizione e la relazione tra conoscenze, capacità e comportamenti, offrendo una prima mappa concettuale delle competenze organizzative.

Capitolo 2 – La metodologia di assessment per la misura delle competenze

Definisce che cos'è l'assessment oggi, ne spiega le finalità e le formule applicative. Descrive le principali tipologie di assessment, quali Assessment Center, Development, Individual, Executive, Fast Assessment e introduce le dashboard operative per orientarsi tra gli approcci.

Capitolo 3 – I tool di misura della metodologia di assessment

Analizza in dettaglio gli strumenti diretti che permettono di osservare i comportamenti in azione, dalle discussioni di gruppo al role play, dall'In-Basket al business case, fino alla targeted interview. Ogni tool è descritto in chiave di efficacia, validità e criteri di osservazione.

Capitolo 4 – I tool di misura indiretti delle competenze

Approfondisce strumenti come i sistemi di performance management, il competency mapping e il feedback 360°. L'obiettivo è mostrare come i dati e i feedback raccolti nel tempo possano diventare indicatori attendibili della crescita delle persone e della cultura organizzativa.

Capitolo 5 – I tool di misura complementari alla metodologia di assessment

Esplora i test attitudinali, di personalità e di valori, con particolare attenzione al modello *Emotional Agility Profiler*, che collega i sentimenti alle competenze. Mostra come l'integrazione di questi strumenti arricchisca la comprensione del potenziale umano.

Capitolo 6 – Learning Agility: il nuovo mindset del futuro

Presenta la learning agility come la meta competenza più richiesta nel mondo incerto e mutevole. Descrive i fattori che la compongono, i tool per misurarla e le modalità per svilupparla, sia individualmente che a livello di team e di organizzazione.

Capitolo 7 – Osservare e misurare la motivazione

Analizza le principali teorie motivazionali e introduce il *Questionario delle Motivazioni Lavorative (QML)*. Offre strumenti pratici per leggere i segnali motivazionali e per condurre efficacemente l'intervista motivazionale.

Capitolo 8 – Le fasi di realizzazione di un percorso di assessment

Descrive il processo di misura nelle sue diverse fasi, progettazione, comunicazione, somministrazione dei tool, calibration, reporting e feedback. Include anche una riflessione sui principali errori e sulle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale nel supportare la valutazione.

Capitolo 9 – People strategy e indicatori decisionali

Illustra come gli esiti dell'assessment possano tradursi in indicatori gestionali utili per le decisioni HR. Questo capitolo offre indicatori di utilità gestionale quali Coverage Index, Talent Index, Motivational Fit, Exit Risk, e altri. Propone il modello *Assessment & Growth Dashboard* come sistema integrato di lettura dei dati di potenzialità delle persone.

Capitolo 10 – Dall'assessment all'apprendimento delle capacità

Conclude il percorso con una riflessione sul nesso tra valutazione e apprendimento. Presenta le leve di sviluppo quali autoallenamento, pale-

stre formative, coaching, e spiega come l'assessment possa trasformarsi in un'esperienza di apprendimento continuo per le persone e per l'organizzazione.

Questo libro nasce da un desiderio semplice. Restituire all'assessment la sua funzione più alta, quella di **aiutare le persone a conoscersi e a crescere**.

Non è un trattato tecnico, ma un manuale vivo, che intreccia metodo, esperienza e riflessione. Ogni capitolo può essere letto in modo indipendente, ma insieme formano un percorso che va dalla comprensione delle competenze alla costruzione di una cultura dello sviluppo.

Chi ha letto il precedente *Fare Assessment* potrà riconoscere in queste pagine lo stesso impianto metodologico, ma anche la sua naturale evoluzione.

Chi lo legge per la prima volta troverà una guida attuale, fondata sull'esperienza e aperta al futuro.

Perché l'assessment, oggi, è molto più di un metodo di valutazione. È una **metodologia di fiducia**.

E la fiducia, come le competenze, è una forma di energia che cresce solo se viene misurata, condivisa e coltivata.

Angela Gallo

1.1. Attualità delle competenze nel *new normal*

Il termine *new normal* descrive l'insieme di trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche diventate parte integrante della quotidianità, soprattutto a seguito di eventi globali come la pandemia di COVID-19 e l'avanzata dell'intelligenza artificiale.

Questi cambiamenti si riflettono in molteplici ambiti, educazione, sanità, consumi, stili di vita e lavoro e hanno portato a rivedere ambienti, processi e prassi organizzative. Parallelamente, è cresciuta l'attenzione verso valori come inclusività, equità e diversità, segnando un'evoluzione culturale profonda.

Il *new normal* non è una parentesi temporanea, ma un assetto stabile che incide in modo duraturo sul mondo del lavoro, ridefinendo come le persone operano e come le aziende organizzano la propria attività. Tra i principali trend in corso ne sintetizziamo alcuni.

- **Flessibilità e lavoro ibrido.** La pandemia ha accelerato l'adozione del lavoro da remoto, oggi consolidato in modelli ibridi che alternano presenza in sede e lavoro a distanza. Questa modalità risponde a un'esigenza ormai diffusa e trasversale.
- **Riorganizzazione del tempo di lavoro.** L'orario tradizionale è meno rigido: conta di più il risultato che il numero di ore in ufficio. La riduzione degli spostamenti migliora la qualità della vita e contribuisce alla sostenibilità. Come per ogni cambiamento, esistono posizioni divergenti, ma la tendenza è ormai in atto.
- **Rivalutazione della cultura aziendale.** Le organizzazioni pongono crescente attenzione ai valori condivisi, alla trasparenza e alla responsabilità sociale, creando contesti coerenti con le aspettative delle persone.
- **Digitalizzazione e automazione.** Strumenti come videoconferenze, piattaforme collaborative e sistemi di project management sono ormai

essenziali. Inoltre, l'adozione rapida dell'IA impone nuove modalità di lavoro e competenze aggiornate.

- **Nuove competenze e formazione continua.** Reskilling e upskilling non sono più opzioni, ma necessità condivise tra azienda e professionisti. L'apprendimento continuo, potenziato da corsi online e autoformazione, diventa leva di occupabilità e competitività.
- **Evoluzione della leadership.** Ai manager è richiesto di guidare team diversificati, promuovendo inclusione, equità e benessere. La sensibilità verso i bisogni emotivi dei collaboratori è ormai parte integrante della performance di leadership.
- **Intelligenza artificiale.** L'IA generativa sta trasformando radicalmente processi, ruoli e competenze richieste. Non si tratta solo di introdurre nuovi strumenti, ma di ripensare modelli di business, flussi decisionali e criteri di valutazione delle performance. La capacità di integrare in modo etico e consapevole l'IA nelle attività quotidiane diventa un elemento distintivo di competitività e innovazione.
- **Benessere integrato.** La salute organizzativa non si limita alla prevenzione dello stress o alla sicurezza fisica, ma include la cura dell'energia personale, il supporto psicologico, l'accesso a programmi di wellbeing e la possibilità di un equilibrio sostenibile tra vita professionale e privata. Un approccio integrato al benessere aumenta la motivazione, riduce il turnover e sostiene le prestazioni nel lungo periodo.
- **Sostenibilità e responsabilità sociale.** Le organizzazioni sono chiamate a integrare pratiche sostenibili e comportamenti etici in ogni aspetto della propria attività. Dalla riduzione dell'impatto ambientale alla scelta di partner responsabili, fino alle politiche inclusive. La sostenibilità diventa parte integrante della strategia e un elemento decisivo per attrarre talenti e investimenti.
- **Gestione delle generazioni e diversità generazionale.** Le aziende si trovano a gestire team composti da più generazioni, dai Baby Boomers alla Gen Z (e, in prospettiva, alla Gen Alpha). Ognuna porta con sé competenze, stili di lavoro e motivazioni differenti. La sfida è creare un ambiente in cui queste diversità diventino risorsa, facilitando il trasferimento di conoscenze, il dialogo intergenerazionale e l'integrazione collaborativa.

Nel *new normal*, le competenze, soprattutto quelle comportamentali, diventano il motore per raggiungere i risultati. Adattabilità, iniziativa e collaborazione permettono di affrontare l'incertezza e trovare soluzioni nuove a problemi complessi. Le organizzazioni che investono nello sviluppo continuo delle competenze dei propri professionisti si posizionano meglio per affrontare sfide e cogliere opportunità in un contesto in costante trasformazione.

1.2. Uno sguardo al passato per comprendere il futuro

Per capire davvero perché oggi parliamo tanto di competenze, bisogna fare un passo indietro. La loro importanza è il risultato di oltre un secolo di cambiamenti nel lavoro, nell'economia e nella società.

All'inizio del '900, in piena **era industriale**, il lavoro era dominato dalla produzione di massa. L'obiettivo era uno: produrre tanto, in fretta e in modo standardizzato. Gli studi di **Frederick Taylor**, **Henri Fayol** e **Max Weber** posero le basi di questa impostazione. Taylor puntava a scomporre ogni attività nei movimenti più efficienti possibili; Fayol codificò i principi dell'amministrazione e del coordinamento; Weber definì il modello burocratico con regole, gerarchie e procedure rigide. In quel contesto, il lavoratore "ideale" era preciso, affidabile e ubbidiente. Quello che realmente contava era la competenza tecnica e averla esercitata nel tempo.

Le cose iniziarono a cambiare verso la metà del secolo, quando **Elton Mayo** e il celebre **esperimento di Hawthorne** mostrarono che la produttività non dipendeva solo dalle macchine e dalle regole, ma anche dalle relazioni umane, dalla motivazione e dal clima presente nell'ambiente di lavoro. Il periodo è caratterizzato dalla nascita della **scuola delle Relazioni Umane**, e il lavoratore cominciò a essere visto come una persona, non solo come una "manodopera" da organizzare. Iniziarono ad entrare in scena parole come comunicazione, motivazione, spirito di squadra.

Con la fine del '900 arrivò l'**era dell'informazione**. Internet, computer e globalizzazione cambiarono il gioco. Le informazioni viaggiavano in tempo reale, i mercati erano interconnessi e le innovazioni arrivavano a ritmo serrato. Per le aziende, il capitale umano diventò la vera risorsa strategica. Non bastava più sapere fare bene il proprio lavoro, bisognava anche adattarsi, innovare, collaborare in contesti multiculturali.

E poi siamo arrivati agli anni 2000, all'**età della competenza**. L'economia si è basata sempre più sulla conoscenza e sulla capacità di rinnovarla. Le competenze tecniche restano fondamentali, ma funzionano solo se accompagnate da quelle comportamentali funzionali all'innovazione continua, alla necessità di lavorare insieme, al bisogno di comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui.

Nel campo della valutazione la transizione dalle metodiche della sola misura attitudinale o di personalità all'apprezzamento delle competenze comportamentali come elementi chiave per l'efficacia nei risultati ha radici profonde nella psicologia industriale e organizzativa, nonché nella gestione delle risorse umane. Nonostante sia difficile attribuire l'introduzione del

costruito di competenza a singoli studiosi, alcuni contributi significativi hanno segnato importanti tappe in questa evoluzione.

- **David McClelland**, psicologo americano, con il suo lavoro pionieristico *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* (1973) criticò l'eccessiva dipendenza da test di intelligenza e valutazioni attitudinali per selezionare le persone. Sostenne che le competenze osservabili sul campo, direttamente collegate al successo lavorativo, fossero indicatori più affidabili della performance.
- **Richard Boyatzis**, nel libro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (1982), sviluppò un modello empirico delle competenze manageriali, identificando quelle comportamentali come decisive per la performance efficace.
- **Howard Gardner**, con *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983), ampliò la concezione di intelligenza includendo dimensioni interpersonali e intrapersonali, fondamentali anche per il mondo del lavoro.
- **Daniel Goleman**, con il best-seller *Emotional Intelligence* (1995), portò all'attenzione di un vasto pubblico il ruolo delle competenze emotive, quali consapevolezza di sé, gestione delle emozioni, empatia, abilità sociali, per il successo personale e professionale.

Questi contributi hanno spostato l'attenzione da una misurazione puramente attitudinale a una visione integrata delle competenze come insieme di comportamenti osservabili, sviluppabili e determinanti per i risultati. Dalle catene di montaggio del primo '900 alle organizzazioni fluide e globali di oggi, il ruolo delle competenze comportamentali è cresciuto fino a diventare un fattore chiave. Comprendere questa evoluzione storica permette di apprezzare meglio le logiche e i criteri di definizione delle competenze che guidano il presente e ci aiutano a prepararci al futuro.

1.3. Criteri di definizione delle competenze: conoscenze e capacità

Le competenze sono il risultato della combinazione tra **conoscenze** e **capacità**, due elementi distinti ma complementari.

- Le **conoscenze professionali** rappresentano il *sapere*, cioè l'insieme delle informazioni e dei contenuti tecnici legati a un mestiere o a un settore specifico.
- Le **capacità**, dette anche competenze comportamentali o *soft skills*, rappresentano il *saper fare*, i comportamenti concreti che una persona mette in atto per applicare le conoscenze in modo efficace.

Per comprendere la relazione tra conoscenze e capacità possiamo ricorrere a una metafora quale pensare alle **conoscenze come lo scheletro del corpo umano e le capacità rappresentate dai suoi muscoli**. I muscoli permettono al corpo di muoversi, proprio come le capacità permettono alle conoscenze di tradursi in azione. Senza esercizio, i muscoli perdono tono; allo stesso modo, una capacità si indebolisce se non viene allenata nel contesto professionale.

Fig. 1 - Definizione di capacità



Ogni capacità si manifesta attraverso comportamenti concreti. Questi possono essere **efficaci**, quando facilitano il raggiungimento dei risultati, o **inefficaci**, quando li ostacolano, come illustrato nel box successivo.

Comportamenti efficaci	Comportamenti scarsamente efficaci
Ascoltare attivamente l'interlocutore.	Interrompere frequentemente l'interlocutore.
Riformulare per chiarire il messaggio.	Usare un linguaggio troppo tecnico o difficile da comprendere.
Esporre pensieri in modo chiaro e conciso.	Non fare domande di chiarimento, causando fraintendimenti.
Adeguare linguaggio e tono al contesto e all'audience.	Ignorare il feedback dell'interlocutore.

Questi comportamenti rappresentano il fare concreto di una capacità e sono la base su cui costruire percorsi di valutazione e sviluppo.

L'influenza dell'ambito conoscitivo su quello delle capacità sui risultati di performance cambia in relazione ai contenuti dei diversi job. La figura 2 vuole fornire una rappresentazione dell'influenza delle competenze, nei presidi delle diverse complessità gestionali.