

## Risultati di impresa e valore delle capacità manageriali

di Angela Gallo

*È abituale guardare i risultati di impresa sia nella loro configurazione economico-finanziaria di profitto, sia nella forma di azioni finalizzate al mantenimento o all'accrescimento di quote di mercato. Un'angolazione utile, dalla quale considerare i risultati di impresa, è quella di osservare i singoli contributi messi in campo dalle persone di quella particolare azienda per ottenere quei risultati specifici. Ma cosa consente alle singole persone di orientare l'azione verso i risultati previsti? Quali sono gli elementi che concorrono, nelle singole prestazioni, verso gli obiettivi ricercati? In che cosa si concretizza la loro azione realizzativa?*

Angela Gallo è dal 2006 presidente della società IdeaManagement Human Capital srl. Laureata in filosofia con specializzazioni in Psicologia e Psicodiagnostica, ha frequentato due master in Business Administration e Sviluppo Organizzativo. Da quasi vent'anni si occupa di formazione manageriale e sviluppo organizzativo. Lavora con le principali aziende italiane ed è considerata uno dei principali riferimenti in Italia nella metodologia di assessment. Ha pubblicato diversi libri. Di quest'anno, *Percorsi ed esperienza di assessment a confronto. Valutare le capacità per sviluppare le professionalità*, edito da Franco Angeli.

### I risultati come derivati dal valore manageriale

Per poter rispondere a queste domande, occorre iniziare a guardare i risultati d'impresa dalla visuale delle singole professionalità in azione. Ciascuna persona, inserita in un'organizzazione, possiede una propria professionalità o competenza. Nell'era della conoscenza, individuare i fattori di competenza necessari, curarne il loro sviluppo, anticiparne i bisogni di apprendimento costituisce, di fatto, un vantaggio competitivo. La competenza professionale che caratterizza una persona è composta da due categorie di requisiti: conoscenze tecnico-professionali e capacità. Le conoscenze professionali sono 'sapere' applicato al contesto lavorativo, in grado di consentire risposte pertinenti. Le conoscenze costituiscono i *tool* del mestiere. Ciascun professionista, oggi, sa come sia importante il loro costante aggiornamento, al di là della *seniority* di responsabilità e di anzianità aziendale.

### Le capacità: capitale umano d'impresa

Ma accanto alle conoscenze, e per poter impiegare in modo produttivo le conoscenze, occorre prestare attenzione e sviluppare specifici comportamenti definibili come capacità. Se prendiamo un dizionario, alla voce 'capacità' troviamo: "... La possibilità di un soggetto a svolgere un'attività... La serie di operazioni necessarie per svolgere un'attività..." (U. Galimberti, *Dizionario di Psicologia*, Utet). Di conseguenza, le capacità sono quell'insieme di comportamenti che facilitano la realizzazione delle attività.

Le capacità, al pari dell'apparato muscolare che permette all'organismo umano di muoversi, consentono alle conoscenze di mettersi in moto per ottenere specifici risultati.

Dal termine 'capacità' è necessario sgombrare l'influenza di alcuni pregiudizi. Uno di questi è considerare le capacità come sinonimo di carattere per giustificare l'aspetto di immodificabilità. Che alcune capacità siano influenzate, nel loro percorso di apprendimento, da aspetti legati al nostro modo di essere è indubbio. Le capacità, però, sono 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. Il pregiudizio da sfatare è proprio il criterio che le capacità non si modificano. Succede, infatti, che se una capacità non viene esercitata per un certo periodo, possa atrofizzarsi al pari di un muscolo non utilizzato. Un altro aspetto da sfatare consiste nella rilevazione delle capacità come materia degli esperti del comportamento umano: leggasi principalmente psicologi. Una capacità è tale se può essere osservata quando entra in azione. Di conseguenza, può essere descritta e trasmessa con specifici percorsi di apprendimento e sono soprattutto i manager che devono rilevarle e finalizzare le loro azioni per renderle efficaci in relazione alle esigenze del business. Il significato di capacità è simile a quello di abilità nel fare. Quando una persona negozia, prende una decisione, programma un'attività, comunica,



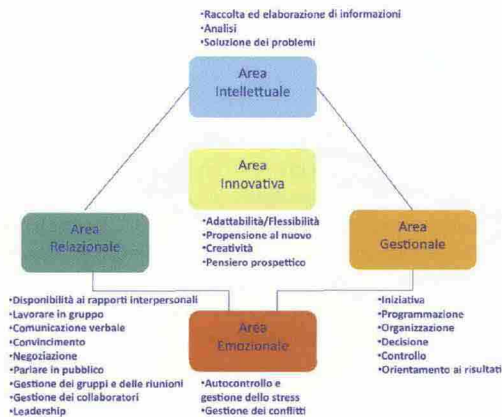
gestisce un gruppo di lavoro, mette in atto comportamenti che possono essere descritti e riprodotti. Per le imprese che devono continuamente misurarsi con la competizione di mercato, il capitale umano è la risorsa chiave, qualunque siano i prodotti e i servizi proposti. Il valore di un'impresa è fortemente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

Ma come incrementare il 'capitale capacità', ottimizzando l'impiego, la selezione interna, la scelta esterna, la carriera e la crescita professionale delle Risorse Umane in vista dei risultati di business? Proviamo a vedere insieme i principali passi gestionali per accrescere il valore del capitale umano: individuare le capacità chiave e definire le capacità per il presidio del business è un passo fondamentale; misurare le capacità, mettere in campo metodi e strumenti per verificare il livello di possesso delle capacità nelle Risorse Umane; sviluppare le capacità, far crescere di efficacia le capacità tramite interventi mirati di apprendimento.

**Individuare le capacità**

Con il termine 'capacità' si intendono delle specifiche modalità di fare. La definizione delle capacità può essere facilitata ricorrendo a un modello che le raggruppi per natura (vedi Fig.1). Alla base vi sono le capacità che appartengono alla *sfera emozionale*, che rappresentano una sorta di fondamenta di tutto l'edificio dei comportamenti necessari.

Figura 1 - L'abero delle capacità



Due sono le capacità emozionali più diffusamente prese in considerazione: l'autocontrollo e gestione dello stress e la gestione dei conflitti. Vi sono poi le capacità che appartengono alla *sfera relazionale*, tra le quali quelle più diffusamente prese in considerazione sono: disponibilità ai rapporti interpersonali; lavorare in gruppo; comunicazione verbale; convincimento; negoziazione; parlare in pubblico; gestione dei gruppi e delle riunioni; gestione dei collaboratori; leadership. Seguono le capacità che appartengono alla *sfera gestionale*. Quelle principali sono: iniziativa; programmazione; organizzazione; decisione; controllo; orientamento ai risultati.

Vi sono, inoltre, le capacità che appartengono alla *sfera intellettuale*, tra le quali quelle più diffusamente prese in considerazione sono: raccolta ed elaborazione di informazioni; analisi; soluzione dei problemi.

Infine, vi sono le capacità che appartengono alla *sfera innovativa*: adattabilità/flessibilità; propensione al nuovo; creatività; pensiero prospettico. Con questo mix di capacità si può costruire qualsiasi tipo di profilo di posizione per quanto attiene l'aspetto comportamentale.

**Misurare le capacità**

Il modo più immediato e oggettivo per verificare il livello di possesso di una capacità è quello di osservare i comportamenti messi in atto nelle situazioni lavorative in cui le citate capacità sono richieste. La metodologia di assessment ha consentito di ribaltare efficacemente i termini della questione e di consentire un'analisi preventiva per la rilevazione del possesso delle capacità come mezzo per prevedere risultati nel momento in cui verranno impiegate.

Il significato della valutazione delle capacità nel mondo manageriale è quella di una verifica del proprio stato patrimoniale. Il punto è rendere familiare e diffuso il significato di check up manageriale.

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 sotto-capitalizzato. Così, una persona che possiede a un buon livello le necessarie capacità, avrà molte più probabilità di raggiungere i risultati sperati. Per verificare in anticipo se una persona metterà sistematicamente in atto certi comportamenti considerati indispensabili per ottenere determinati risultati o, comunque, compiere certe azioni, il modo più semplice è di metterla alla prova nella realtà. Ma un altro modo è quello di simulare delle situazioni analoghe fuori dalla realtà: svolgere, in altri termini, prove di simulazione. L'assessment impiega simulazioni di situazioni organizzative attraverso le quali consentire la rilevazione, da parte di osservatori opportunamente preparati, dei comportamentali fondamentali che dovranno essere messi in atto dalle persone oggetto di valutazione. L'assessment non è un processo diagnostico di analisi della personalità o del carattere della persona, né un processo di analisi della psicologia del profondo.

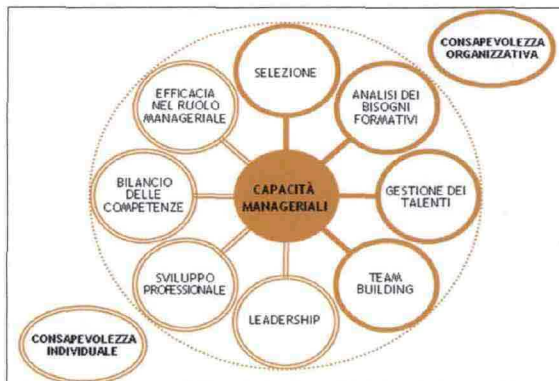
**Uno sguardo ad alcune capacità in azione**

Dai risultati dell'analisi delle capacità di migliaia di manager (i dati si riferiscono ad un campione di 11.300 professionisti valutati negli ultimi due anni) possiamo trarre alcune riflessioni. I manager italiani possiedono come punti di forza alcune capacità che potremmo definire caratterizzanti l'ambito del pragmatismo gestionale. Dalle numerose attività valutative emergono mediamente forti le seguenti capacità: soluzione dei problemi; orientamento ai risultati; programmazione e organizzazione. Questo





Figura 2 - I bisogni a cui risponde l'assessment



sembrirebbe il fondamento del capitale manageriale nel suo stato patrimoniale attivo. Sono presenti, però, alcune specificità derivanti dall'analisi statistica dei dati.

La soluzione dei problemi si caratterizza per la prevalenza dello stile sintetico su quello analitico. Di per sé, il dato potrebbe essere pienamente positivo, se a volte non si fraintendesse la velocità operativa della ricerca di soluzione con la carenza di un'attenta riflessività sulle variabili in gioco. Ne deriva, inoltre, che la pressione agli obiettivi e al budget del periodo determina una flessione sulla valutazione delle probabilità di rischio e di successo delle ipotesi individuate, andando a privilegiare gli effetti di breve periodo a una proiezione di lungo periodo. Le decisioni, così, oscillano da momenti di reattività a procrastinazione delle scelte.

L'orientamento ai risultati costituisce croce e delizia dei manager. L'energia realizzativa messa in campo è mediamente notevole. L'orientamento ai risultati privilegia la tenacia di breve periodo, anche a scapito della costanza di lungo periodo. Sul lungo periodo sembrerebbe che la preoccupazione prevalente sia quella di perdere le tracce dell'obiettivo stesso, sotto la pressione e la minaccia dei cambiamenti. Il processo decisionale privilegia la rapidità temporale della scelta soprattutto sulle valutazioni a minor impatto strategico. Il processo di scelta sembra condizionato dall'orientamento a privilegiare quelle scelte che procurino benessere nel breve. Si assiste, viceversa, a un aumento temporale del periodo della scelta all'aumentare del rischio percepito.

Prima di passare alla rendicontazione del bilancio passivo, occorre sottolineare la presenza di alcune capacità che tendono, di volta in volta, a finire nell'attivo o nel passivo del personale stato patrimoniale. Infatti, con la gestione dei team, la negoziazione e la programmazione entriamo in una sorta di zona grigia.

Di queste capacità ne viene percepita l'importanza, ma il comportamento sembra assumere nella sua generalità una connotazione teorica: so quello che dovrei fare, ma non sempre sono in grado di farlo. In particolare, la programmazione sembra privilegiare l'ottica del criterio dell'urgenza a scapito di una sistematica riflessione sulle

priorità, nonostante gli insegnamenti delle scuole di management di attenersi al principio dell'Abc. Le capacità mediamente più deboli risultano le seguenti: flessibilità; gestione dei conflitti; pensiero prospettico. Rispetto alla flessibilità, i continui cambiamenti in atto possono innalzare i sensori emotivi, andando a innestare un freno nella rapidità dell'adattamento alle mutate esigenze. Sotto l'impellente della paura, anche la flessibilità cognitiva può entrare in zona nebbia.

La gestione dei conflitti, nelle imprese dei *knowledge worker*, sembra entrare continuamente in zona critica. L'innalzamento dei processi di permalosità sono la spia della vulnerabilità individuale e della preoccupazione di cadere preda di quegli errori per i quali la ricerca del colpevole costituisce lo sport più praticato.

Il pensiero prospettico costituisce il paradosso manageriale. Nel mondo del budget e dei risultati a breve non c'è tempo per girare lo sguardo da un passato rassicurante a un futuro incerto. Per guardare avanti, infatti, per formulare ipotesi e scenari alternativi, occorre un presupposto fondamentale: la fiducia nel domani e la fiducia nelle altre persone.

### Una prospettiva storica dell'assessment e campi di utilizzo

Dalla sua introduzione, prima negli Usa e a partire dalla metà degli anni '70 in Europa, la metodologia di assessment in campo aziendale si è diffusa come sistema affidabile di analisi dei comportamenti. Il successo dell'assessment poggia le basi su un meccanismo estremamente semplice: attivare il comportamento grazie a stimoli esercitativi. Questi pongono l'individuo nella condizione di 'fare', cioè decidere, risolvere problemi, negoziare, in sostanza attivare azioni specifiche per produrre un risultato. Misurare specifici comportamenti organizzativi, di conseguenza, può essere effettuato solo attraverso la concreta prestazione lavorativa o tramite il ricorso alla metodologia di assessment.

L'assessment permette di raggiungere diversi obiettivi:

- Sviluppo delle risorse interne sulle posizioni attuali (superamento dei gap sulle capacità chiave);
- Verifica preliminare del possesso delle capacità necessarie per ricoprire posizioni diverse (rotazione e carriera);
- Verifica precoce del possesso delle capacità aziendali rilevanti su popolazione di giovani (come base per l'orientamento);
- Conferma di scelte esterne (selezione) di persone già esperte o di primo impiego;
- Pre-selezione per i processi di reclutamento e scelta basati su popolazioni numerose;
- Verifica preliminare e conseguente agli interventi di formazione destinati a migliorare il possesso delle capacità;
- Impostazione efficace di azioni di ristrutturazione (come verifica del valore delle Risorse Umane) per evitare di perdere le migliori risorse, che hanno maggiore possibilità di riallocazione esterna.