

Competenze in azione: “Endocompetenza Tridimensionale” e “Human Capital Castle”

di Fabio Falino *

È noto che nel complesso e veloce mondo di oggi la realtà spesso viene percepita dall'individuo in maniera sempre più complessa, complicata, incerta, accelerata. Difatti, numerose e distribuite in tutti i campi del sapere e dell'agire sono le novità che ciascuno è costretto ad acquisire se intende stare al passo con i tempi, con grande dispendio di energie psichiche e mentali; tali novità, spesso, una volta acquisite, possono apparire già “vecchie e superate” da altre novità e quindi tali da essere “necessariamente” abbandonate. Tutto ciò produce un senso di incertezza, angoscia, inadeguatezza, spreco di energie tanto da rendere oggi più che mai veritiero il vecchio detto “chi si ferma, è perduto”.

Il concetto di competenza: definizioni ed ambito di operatività.

“Chi ha la direzione dei lavori è più sapiente dei manovali che agiscono per pratica e questo perché essi non conoscono le ragioni”. Sono queste le parole, estremamente attuali, con cui Aristotele, nel libro Alfa della Metafisica, introduce il concetto di *téchne*¹, disegnando per la prima volta i contorni di quella che dovrebbe essere la professionalità.

Quest'idea di professionalità sottolinea l'importanza del moderno concetto di “competenza” che negli ultimi anni di dibattito aziendale ha oscurato e reso obsoleto quello di “prestazione”.

Il concetto è oggi largamente diffuso nel mondo anglosassone attraverso il termine corrispettivo di competence, il quale letteralmente significa “capacità”, ovvero “riuscire in qualcosa”.

Più specificamente, si può dire che mentre l'idea di prestazione - espressione del livello raggiunto nell'esecuzione di un compito², generalmente ripetitivo - punta all'apprendimento di abilità spendibili immediatamente in situazioni di lavoro, la competenza mira all'acquisizione di aree più estese ed indirette di saperi³, capacità⁴ ed atteggiamenti esperti, maggiormente funzionali alla gestione del cambiamento: non è più legata alla semplice riproduzione di modelli da imitare⁵ e all'esecuzione del

* Responsabile Risorse Umane di Elantas Deatech, Gruppo Altana. fabio.falino@tiscali.it, info@humancapitalcastle.com

¹ Il termine greco è *techne*, *h*, che significa “arte, abilità, destrezza”, cfr. H. G. Liddel, R. Scott, Dizionario illustrato greco italiano, Firenze, 1975, Le Monnier.

² Boscolo, P., *Psicologia dell'apprendimento scolastico*, Torino, 1986, UTET, P. 86.

³ Costituiti da conoscenze, nozioni ed informazioni generali e specialistiche.

⁴ Capacità come principi generali di azione. La *capacitas*, anche etimologicamente, è la semplice attitudine a contenere qualcosa, dunque solo un indicatore potenziale di competenza.

⁵ Come accadrebbe nell'*addestramento*: a questo, infatti, corrisponde un apprendimento che induce i comportamenti desiderati in modo meccanico; mentre la *formazione* dovrebbe far acquisire il *perché* e il *come* di ciò che è stato appreso.

mero compito richiesto ma assicura, a monte di esso, un controllo sulle procedure e sulle azioni. È dunque veramente competente solo chi impara a dominare le tecniche senza esserne vincolato.

La competenza accompagna la persona nella sua evoluzione e cresce in collegamento con il contesto in cui si vive, compreso quello lavorativo; essa non è mai totalmente raggiunta, perché cresce di continuo, a contatto con le risorse⁶ della persona e con il contesto organizzativo in cui si esercita. L'importanza del "contesto" è evidente anche nella radice etimologica della parola stessa: *competentia* per la tarda latinità significava "corrispondenza", "armonia" con una realtà che, con il passare del tempo, è andata sempre più riferendosi anche alle situazioni di lavoro.

Le competenze da sempre, come si è visto, sono caratteristiche che aiutano la persona⁷ ad adeguarsi armonicamente alle richieste dell'ambiente.

Adeguarsi al contesto anche in termini lavorativi diventa oggi ancor più importante perché il susseguirsi dei cambiamenti coinvolge anche l'aspetto lavorativo della vita di ciascuno.

Le evoluzioni che si registrano nell'ambito lavorativo esigono risposte veloci in termini di professionalità: La competenza lavorativa è la padronanza da parte del soggetto di un "processo formativo" per l'acquisizione di competenze significative indirizzate a far proprio un certo mestiere. Le competenze di quel mestiere verranno poi naturalmente incrementate e poi superate da altre, costituendo l'evoluzione del mestiere. L'originale combinazione delle competenze accumulate dal soggetto nel corso della vita definisce il suo stile e la sua identità professionale. Un'identità individuale, come individuali (sempre meno comuni) diventano i percorsi formativi che contribuiscono a costruirla.

La competenza indica, secondo una definizione di vocabolario⁸ la "piena capacità di orientarsi in determinate questioni". Tale definizione appare utile per chiarire come essa vada valutata attraverso ciò che le persone fanno o non fanno in condizioni reali, piuttosto che esprimendo giudizi fondati su categorie di tipo scolastico, applicandole impropriamente a contesti che scolastici non sono. È, questa, una delle riflessioni deducibili dalle indagini, di matrice cognitivista, che hanno, tra l'altro, evidenziato l'assenza di una coerenza operativa nelle proposte proprie del sistema formativo e di saperi necessari in una specifica realtà sociale e professionale.

L'azione del conoscere dipende dal rapporto dinamico tra conoscenze ed esperienze.

Ogni persona cresce, infatti, attraverso una progressiva acquisizione di saperi, esito della costante analisi, elaborazione, trasformazione degli oggetti dell'esperienza.

⁶ "Con il termine un po' generico di *risorse* si intende comunemente tutto ciò che rende la persona capace di regolare attivamente le differenti forze che configurano il suo attuale spazio di vita, e di progettare soluzioni più vicine agli scopi che vuole e deve conseguire in uno specifico contesto come quello lavorativo" (Isfol, 1992, p. 53). Nel testo si individuano vari tipi di risorse: conoscenze (generali, specifiche), abiti di lavoro (rappresentazioni sociali, valori, atteggiamenti, motivazioni) e identità (stima di sé o *self-confidence*, autovalutazione, prospettiva temporale, appartenenza).

⁷ Quando ci riferiamo alle competenze, trovo più corretto parlare di "persona" piuttosto che di "individuo", perché la persona è un soggetto agente cosciente di sé e del suo portato nel processo stesso dell'esperienza, mentre l'individuo è un elemento materiale che subisce come oggetto l'azione che lo attraversa: di fatto, il soggetto che acquisisce competenze è necessariamente attivo controllando in modo personale il suo apprendimento e la sua azione.

⁸ G. Devoto, G. C. Oli, *Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1979.

Tale graduale costruzione avviene con un aumento sia della quantità e della qualità delle informazioni acquisite.

La qualificazione professionale, in particolare, si rivela essere non tanto il risultato, comunque non esclusivo, di azioni formative intenzionali, quanto come l'esito di "innesti" di esperienze lavorative su saperi teorici e pratici; essa si rafforza mediante il progressivo controllo e autocontrollo, da parte del soggetto, delle proprie risorse; si sviluppa tramite l'uso delle conoscenze, consentito da tale controllo, in situazioni diverse da quelle in cui sono state acquisite; si arricchisce grazie al lavoro che, nelle varie condizioni operative, viene decodificato, reinterpretato, ricostruito nella mente (riflessione metacognitiva).

La qualificazione professionale è, per tutto ciò, l'esito di un processo di formazione che non può essere esaurito in nessuna struttura normativa, né può realizzarsi esclusivamente nell'esercizio di una professione; anzi è proprio cambiando spesso "mestiere" che le competenze si implementano maggiormente. La qualificazione si configura, in modo differenziato da persona a persona, come una risorsa individuale di conoscenze e di competenze idonee a fare fronte a circostanze operative diverse nel corso del tempo. Il percorso di qualificazione della maggior parte delle persone non è, in sostanza, il risultato di un ordine sequenziale di tragitti formativi programmati, organizzati, monitorati e valutati. E', viceversa, un percorso accidentato in cui esperienze diverse di istruzione formale e di pratica lavorativa si alternano fra loro, in cui risorse cognitive di natura molto varia sono progressivamente legate ai fini di una qualificazione. E' una costruzione faticosa e a volte contraddittoria, dove i saperi elementari, linguistici e matematici, sono risorse che interagiscono con le abilità pratiche, di qualunque acquisizione si tratti.

La "qualificazione", per tutto ciò, può essere definita come l'insieme delle competenze idonee all'assolvimento di compiti definiti oppure la capacità di stabilire dei legami tra abilità necessarie e saperi posseduti, per fare fronte a una situazione data. Il problema, posto in questi termini, può riguardare indistintamente competenze definite "di base" o "professionali", non solo perché queste sono compresenti, ma anche perché i processi sottesi sono tra loro legati.

Ogni competenza è formata dal mix equilibrato di "sapere", "saper fare" e "saper essere". Mentre il "sapere" è costituito dall'insieme delle informazioni e delle nozioni, sia di tipo generale che tecnico, possedute dall'individuo, il "saper fare" è la capacità di metterle in pratica attraverso abilità manuali o concettuali, orientate allo svolgimento di uno specifico compito. Altre capacità, "residuali"⁹ rispetto alle precedenti e insieme ad esse essenziali al concreto esercizio di una performance lavorativa, costituiscono il "saper essere". Si tratta di "meta-qualità"¹⁰, ossia di quelle caratteristiche personali del soggetto e di quei processi psicologici e sociali che lo preparano a prestazioni efficaci.

"Sapere", "saper fare" e "saper essere" interagiscono tra di loro, modellando una professionalità che risponda alle esigenze poste dalle diverse situazioni di lavoro. Ciascuno elemento si serve più frequentemente (anche se non esclusivamente) di certi canali di trasmissione piuttosto che di altri per essere acquisito dalle persone.

Il "sapere" privilegia la comunicazione scritta e verbale (con un maggior uso nella fase di apprendimento della modalità deduttiva piuttosto che di quella induttiva), il "saper fare" l'esperienza pratica e la mimesi, ed il "saper essere" l'esempio

⁹ Bresciani, P.G., *Saper fare, e che altro?*, in "Studi organizzativi", Milano, 2, 1988, F. Angeli.

¹⁰ Quaglino, G.P., *Fare formazione*, Bologna, 1985, Il Mulino.

intenzionale, lo stimolo¹¹, la situazione problematica¹² e la simulazione. In eguale misura tutti questi “saperi” utilizzano, inoltre, il canale della comunicazione informale. Un esempio può rendere più chiaro come i suddetti elementi interagiscono: un professore di letteratura italiana “sa” Leopardi (la vita, le opere, la poetica, la bibliografia), ma deve anche “saper fare” (didatticamente parlando) la lezione su Leopardi; questo però non basta: deve anche “saper essere” il docente dei suoi allievi diagnosticando la composizione dell’uditorio, risolvendo i problemi di comprensione di ognuno, relazionandosi con ciascuno in modo adeguato; solo la combinazione di questi elementi, che è sempre assolutamente personale, darà la “professionalità” matura ed esperta al professore.

Tornando all’enunciazione teorica del meccanismo, si può allora dire che l’insieme composito della competenza agita non costituisce una semplice forma mentis, un recipiente di capacità, ma un *acies mentis*¹³, vale a dire un’intenzionalità, un’attenzione continua e progettuale ad un campo definito in un dato contesto, in un dato tempo e in una data società.

Le competenze permettono di utilizzare la conoscenza ed esperienza acquisite e, quindi, di gestire un contesto di azione¹⁴, di riconoscimento del sé; in sostanza, vengono mobilizzate risorse individuali nelle situazioni operative concrete. Tali “procedure di soluzione”¹⁵ risultano orientate verso uno scopo e vengono apprese attraverso il lavoro, la formazione e l’esperienza, anche non lavorativa. Le competenze possono essere organizzate in unità più ampie e sono riferibili alle prestazioni, pur non esaurendosi in esse.

La competenza, in ogni caso, non è un assoluto. E’, piuttosto, una variabile dipendente, interagente con il contesto organizzato in cui si esplica. Assume una propria caratterizzazione e dimensione negli ambiti particolari, nella sede occupazionale, nei settori o nei segmenti produttivi in cui è “situata”. Essa rappresenta una problematica di cui si è sentito il bisogno di occuparsi recentemente, dato che fino a pochi anni fa, per ognuna delle figure professionali, una volta acquisita una o più competenze, difficilmente veniva messo in discussione il ruolo del lavoratore. È evidente, di contro, che figure professionali di tale tipo non sono in grado di adattarsi ai cambiamenti che la produzione può richiedere: la mancanza di continuità nella formazione rischia di condannare il lavoratore alla perdita dell’impiego, quando, specie nelle ipotesi di crisi industriali o dopo aver beneficiato del periodo di Cassa integrazione straordinaria consentito dalla legge, l’impresa non

¹¹ L’ “area di sviluppo prossimale” di cui parla Vygotskij relativamente al processo di apprendimento in età scolare (Vygotskij, 1934) può essere “stimolata” attraverso opportuni interventi. Lo stesso autore, studiando i processi cognitivi nei bambini handicappati, si rende conto che lo sviluppo della mente umana si realizza attraverso una ristrutturazione intenzionale delle sue funzioni, piuttosto che una compensazione delle funzioni mancanti. Lo stimolo alla ristrutturazione delle funzioni diventa, dunque, lo strumento principale di apprendimento in situazioni in cui questo non può essere trasmesso per via deduttiva.

¹² La simulazione è il “provare a fare come se ...” si fosse in situazione lavorativa. La simulazione si differenzia dalla situazione tipica del laboratorio, incentrata sull’esplicitazione di cosa si è visto in teoria. La simulazione parte, invece, dalla situazione pratica comprendente anche le complessità organizzative, per arrivare ad individuare le conoscenze teoriche utili allo sviluppo della competenza.

¹³ Etimologicamente i termini *acies mentis* o *acies intentionis*, utilizzati da Cicerone, derivano da espressioni militari che significano acutezza e attenzione continua verso un obiettivo.

¹⁴ Bruner, J.S., *Le développement de l'enfant. Savoir faire, savoir dire*, Paris, 1983, Puf.

¹⁵ Sarchielli, G., *Un primo tentativo di classificazione delle abilità di base*, in G. Di Francesco (a cura di), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Milano, 1994, F. Angeli.

è assolutamente in grado di garantire il reimpiego delle persone le cui professionalità non rientrino nel rinnovato assetto organizzativo.

La necessaria adattabilità delle figure professionali alle vicende dell'azienda o del datore di lavoro richiede una maggior cultura generale e la disponibilità ad apprendere continuamente nuove conoscenze da parte del lavoratore; in altre parole, la competenza di ognuno non è un elemento immutabile, ma anzi, è necessariamente materia in continua evoluzione, da plasmare giorno dopo giorno. Fondamentale diventa, di conseguenza, l'elemento delle relazioni intersoggettive, il "gruppo di lavoro", perché può essere necessario lavorare o anche solamente incrementare e aggiornare le singole competenze insieme ad altre persone anche se non lo si è mai fatto prima, magari solo per suddividere le nuove responsabilità. Il problema della competenza diviene, allora, una problematica da studiare a livello di relazioni sociali.

Per poter "seguire" le mutevoli esigenze del mercato e rispondere alle richieste di esso occorre che la professionalità sia scomponibile, nel senso che i prestatori di lavoro devono essere in grado di adattarsi ai processi innovativi; i lavoratori devono, poi, essere intercambiabili all'interno di un ideale gruppo di lavoro.

La possibilità di scomporre idealmente le professionalità produce effetti anche sulla formazione, che deve avvenire per "segmenti componibili", il che consente al lavoratore di rispondere alle esigenze del mercato, perché, all'occorrenza, è possibile ottenere la riqualificazione del lavoratore aggiungendo altri segmenti corrispondenti a nuove competenze.

Non esiste più un profilo professionale, ma una "modularità formativa", nell'ambito della quale l'acquisizione di nuove competenze sia un normale processo continuo e graduale.

"La performance di chiunque operi all'interno di ogni organizzazione, e svolga quindi un'attività operativa finalizzata ad un qualsiasi risultato, è la risultante di tre ordini di componenti: a) le conoscenze, il know - how; b) le capacità, le skill (intellettuali, operative, relazionali, il problem solving, l'achievement; le social skill); c) gli atteggiamenti, l'attitude.

Le conoscenze sono di molteplici tipologie e natura: tecniche, economiche, di mercato, organizzative ecc... Esse sono relativamente elastiche e modificabili e si accumulano nella nostra memoria in vario modo: per esperienza, studio, imitazione ecc...

Le capacità sono meno elastiche, dato che sono modificabili sostanzialmente solo attraverso la sperimentazione e l'applicazione pratica.

Nell'organizzazione le conoscenze di per sé non sono rilevanti se non associate ad una capacità, se quindi se non si traducono in un saper fare.

Il puro sapere è sostanzialmente inutile, ma il sapere associato ad una capacità diventa, invece, la determinante di una prestazione più o meno eccellente.

Gli atteggiamenti sono un'area complessa da indagare: una parte, quelli più legati alla struttura della personalità, sono molto rigidi e radicati; una seconda parte, quelli indotti e influenzati dall'ambiente, dalla cultura, dai valori sociali, dai sistemi relazionali, sono molto adattivi"¹⁶.

¹⁶ Castello, G. *Muoversi in azienda. Competenze e atteggiamenti adeguati nel mondo delle organizzazioni*, Milano, 2001, Franco Angeli, p. 54.

La competenza può essere definita, pertanto, come la capacità di mettere in atto un insieme di conoscenze, abilità e comportamenti in modo da raggiungere una performance specifica ed efficace in rapporto alle caratteristiche del contesto.

La competenza indica conoscenze ed abilità pratiche, più che mai nel mondo organizzativo aziendale, meno in ambito accademico.

Parlando della persona “competente” ci si riferisce, implicitamente, alla persona che ha competenza in quanto ha capacità di compiere una determinata attività; di svolgere un determinato compito.

“E’ corretto tuttavia osservare che la costante relazione tra due dimensioni che afferiscono la competenza, ovvero: a) la dimensione personale, soggettiva; b) la dimensione oggettiva, ne rendono effettivamente più complessa l’approfondita definizione.

Quindi, ciò che risulta più importante riconoscere, a livello operativo, è, semmai, la definizione di standard di riferimento contestualizzati.

Con la stessa finalità di definire standard di riferimento contestualizzati, è possibile fin qui precisare come, nella più adeguata accezione delle nostre competenze, occorre includervi: a) aspetto attitudinale; b) aspetto motivazionale, c) aspetto contestuale”.

Il contesto sociale, in vari modi, produce i suoi effetti sull’elaborazione delle conoscenze, favorisce la raccolta, la comprensione, l’analisi, l’archiviazione dei dati di esperienza, partecipa alla costruzione del sapere da parte della persona.

Emerge, pertanto, che il deficit di competenze lavorative non è il difetto di preparazione che si può verificare all’interno di un percorso (pre)ordinato di studi, ma il mancato appuntamento con un insegnamento che proviene dall’esperienza del contesto lavorativo.

La competenza può essere distinta, in questo quadro, in vari modi: essa è “contestuale”, se la si considera legata all’ambito di azione; “strategica” rispetto alle forme possibili di decisione e di intervento.

La competenza non è un dato a sé stante, ma costituisce un dato da analizzare in connessione con gli ambiti particolari in cui si sviluppa, come la realtà sociale, la situazione occupazionale, i settori o i segmenti produttivi, insomma, tutte le situazioni e contesti in cui si sviluppa e rispetto ai quali va analizzata. Di conseguenza, essa non può essere definita globalmente sulla base di prestazioni predefinite, facendo riferimento ad un modello teorico di formazione o di pratica, ma, al contrario, va valutata in positivo, per ciò che il soggetto è in grado di apprendere, a prescindere dalla forma con cui la sua competenza è stata acquisita.

Tale approccio presuppone due condizioni fondamentali: la messa in opera di dispositivi di partecipazione e la rottura della distinzione, spesso operata, tra competenza sociale e professionale.

Appare pertanto decisiva l’attenzione verso il contesto lavorativo, i contenuti dell’ambito aziendale, gli strumenti offerti, le possibili opportunità di esperienze “ricche” che alimentino l’uso e lo sviluppo di capacità e risorse cognitive.

Il concetto di competenza: ambito di operatività.

Il termine “competenza” non perde il suo significato ambiguo, sia quando viene usato al plurale, quasi come sinonimo di differenti capacità di azione attuate da un soggetto nei vari contesti, sia quando è utilizzato al singolare, indicando una capacità generale, considerata ad un livello di astrazione elevato, di interpretazione del contesto, come conoscenze di regole e produzione di azioni.

Il concetto di competenza da un lato è oggetto di perenne revisione, dall'altro deve necessariamente adattarsi all'uso quotidiano, pertanto non ha un significato definito e immutabile, se non precisandone i confini.

Ad esempio a livello internazionale comunemente si sottolinea che le competenze sono composte da un insieme di conoscenze, abilità, motivazioni, interessi; esse, inoltre, vengono associate ad una prestazione riuscita e possono essere utilizzate per differenziare le persone in base al loro livello di risultato, dato che contengono elementi diversi che possono essere valutati nelle azioni che si compiono nelle diverse situazioni.

La ricerca tradizionale, incentrata sulle differenze individuali, ha evidenziato che alcune caratteristiche della competenza si sovrappongono agli studi sull'intelligenza e presentano similitudini con i concetti di abilità e attitudine. Tale approccio è evidentemente incentrato sulle caratteristiche e sugli attributi individuali, dei quali fa parte anche la professionalità. Sono state riscontrate delle caratteristiche "trasversali", ovvero non legate ad un ramo di attività e dunque di "competenza", che sarebbero patrimonio comune delle figure leader e che ne decreterebbero il successo indipendentemente dal loro campo di attività. La "competenza di successo"¹⁷ presenta elementi simili, anche se diversi sono i contesti in cui la si riscontra; la "leadership competente" possiede immancabilmente requisiti del tipo energia, tenacia, persistenza, creatività, innovatività, capacità di cogliere i risultati. Partendo da tale dato di fatto, e valutando le persone nei loro contesti naturali di esperienza, si vengono a scoprire molti tipi di competenze.

Prahalad e Hammel¹⁸ esaminano le core competence, ovvero quelle che servono ad un'organizzazione per cambiare rapidamente in risposta ai bisogni del mercato. Le suddette competenze non costituiscono attributi personali degli individui, trattandosi piuttosto di conoscenze collettive e apprendimento organizzativo. Le core competence, quindi, riguardano principalmente l'organizzazione e non i singoli e si collocano ad un livello non individuale, bensì collettivo dell'apprendimento; esse, poi, riguardano la persona, ma indirettamente, dato che, quando sono possedute da un lavoratore, egli si rivela capace di svolgere un rilevante numero di compiti e di adattarsi preso e bene a tutti.

Il discorso sulla competenza acquista importanza maggiore in contesti caratterizzati da variabilità sociale, economica, tecnica e professionale, come quello attuale, lavorativo e non. La questione relativa alle competenze, comunque la si esamini, pone al centro della discussione la persona, dato che gli uomini sono i protagonisti dei contesti di esperienza; infatti, esistono regole, leggi, nozioni che non appartengono alle macchine, ma costituiscono un patrimonio umano, spendibile, per esempio, al momento dell'occupazione. Il perché di ciò è intuitivo: il lavoratore competente, in grado non solo di risolvere i problemi di un dato contesto di esperienza, ma in primis di governare il proprio apprendimento, sarà maggiormente appetibile per le imprese, proprio grazie alla sua duttilità.

In definitiva, perciò, appare chiaro che l' "occupabilità" dei singoli soggetti, ovvero la loro propensione a trovare lavoro ed a mantenerlo, dipende in grandissima parte da fattori caratteriali, culturali ed esperienziali.

¹⁷ McClelland, D.C., *Testing for Competence rather than for Intelligence, Reply*, in "American Psychologist", 1973, 28, 1, pp. 1-40.

¹⁸ Prahalad, C.K. e Hammel, G., *The core competence of the corporation*, in "Harvard Business Review", June, pp. 79-91. trad. it. *La competenza distintiva delle aziende*, in "Harvard Espansione", n, 49, dicembre 1990.

In pratica il possesso di elevate competenze lavorative serve, se non a garantirsi il posto di lavoro, almeno ad avere un maggiore potere di scambio nei confronti delle aziende, rendendo in tal modo spendibili le stesse competenze possedute.

È possibile ricondurre a determinati modelli le competenze professionali ed utilizzarle per analizzare e spiegare le condotte lavorative. Tali modelli delle competenze professionali servono ad esemplificare l'insieme dei fattori necessari, sia personali sia "situazionali" –cioè legati al contesto-:

1) modelli che fanno riferimento alle modalità di valutazione ed assessment delle competenze professionali in situ, i quali identificano le caratteristiche che un lavoratore dovrebbe avere ed utilizzare in una vasta gamma di attività lavorative, rimanendo però, al contempo, modelli molto astratti (l'eccessiva semplificazione porta a non considerare che tanti sono gli adattamenti peculiari che producono la cosiddetta "risposta competente" nei contesti lavorativi reali) e caratterizzati da "prescrittività", ovvero la tendenza a determinare ciò che "deve essere" la competenza, piuttosto che descrivere ciò che è;

2) modelli di tipo interpretativo e fenomenologico, che tendono ad analizzare la relazione soggetto-lavoro considerando importante l'esperienza vissuta, la quale rende il soggetto un lavoratore attivo. In tal caso la competenza è un sapere in uso e la prestazione lavorativa dipende dal contesto.

Il concetto di "Endocompetenza Tridimensionale" e di "Human Capital Castle".

La velocità dell'evoluzione delle diverse situazioni comporta spesso che le persone si lamentino di non sentirsi in grado di essere al passo con i tempi. Il risultato è che tali soggetti si sentano "spaesati" ed impauriti. Basta fare un semplicissimo esempio. Immaginiamo una stanza vuota con quattro tavoli sui quali si trovano altrettanti personal computer: se vi introducessimo quattro persone normali di differente età, poniamo 60, 50, 35, 20 anni sicuramente registreremmo reazioni diverse tra loro. Cosa determina tali differenze? Esattamente un fatto: l'approccio alla novità: avviene, infatti, che ciascuno tenterà di utilizzare e mettere in gioco le proprie competenze per operare nella nuova situazione –utilizzare lo strumento computer-.

Nella vita ciò avviene normalmente. In generale si può dire che l'esempio che precede rappresenta la modalità conoscitiva del genere umano. Nella vita vi sono novità più o meno "sconvolgenti" e solo alcune rappresentano delle vere e proprie fratture col passato, ma la modalità è la stessa.

Dunque, un primo assunto della tesi che qui si vuol dimostrare, è il seguente: dal momento che le competenze acquisite sono inscindibili dall'essere umano è fondamentale saperle "maneggiare". Ma cosa occorre saper fare per poter affermare di essere in grado di saper "maneggiare" le competenze? Esattamente a questo punto soccorrono in aiuto la teoria dell' "Endocompetenza Tridimensionale" e lo strumento dello "Human Capital Castle", entrambi da me elaborati in passato (e che sto iniziando a utilizzare in modo combinato all'interno del contesto lavorativo di una multinazionale privata), i quali si dimostreranno non solo "applicabili", ma anche e soprattutto strumenti "appropriati" per "veicolare" ed "allenare" le competenze.

Io opero dal 1994 nel dipartimento Risorse Umane di una multinazionale che in Italia ha 4 stabilimenti. Da sempre perseguo l'obiettivo di passare ai miei interlocutori il concetto che il tempo per apprendere ed aggiornarsi non subisce prescrizioni e per

questo non mi stanco mai di ripetere i seguenti tre concetti : a) “non è mai troppo tardi”; b) long-life learning; c) “modellamento” delle competenze.

Ritengo che improntare il proprio vissuto ai suddetti tre enunciati sia una valida opportunità per “garantirsi” una “adeguata” vita lavorativa ed extralavorativa finanche in ipotesi di profondi sconvolgimenti come ad esempio la perdita improvvisa del lavoro.

Dopo aver sperimentato per anni nella mia vita personale e sul lavoro queste teorie ho infine ipotizzato di allargare la loro sperimentazione ai miei colleghi di lavoro.

La scelta risponde ad una duplice necessità: innanzitutto, una teoria deve essere messa alla prova, dopo che è stata ipotizzata; se è difficile la prima fase, perché si tratta di tradurre in linguaggio condiviso alcune intuizioni e per la preoccupazione di farlo nel miglior modo possibile, altrettanto pericoloso è il secondo momento, dato che i fatti, la realtà, potrebbero smentire clamorosamente la teoria stessa. La società multinazionale privata rappresenta una palestra di prova ideale, perché in questo contesto sono forti: la necessità di esprimere “competenze”,

a) le spinte al cambiamento.

Inoltre in una multinazionale privata normalmente sono presenti:

- 1) la formazione di alto livello per le figure chiave;
- 2) la formazione trasversale per il resto della “popolazione lavorativa”.

Questo vuol dire che tutti sono chiamati ad esprimere competenze ed essere pronti al cambiamento ma, generalmente, per determinate tipologie di processi formativi si “punta” solo su alcune figure e non su tutta la “popolazione lavorativa”.

Non esistono barriere per l’acquisizione e l’utilizzo delle competenze; non esiste il solo contesto lavorativo per poterle utilizzare.

La filosofia di fondo è che:

la Teoria dell’ “Endocompetenza Tridimensionale” è una chiave di lettura che contribuisce a chiarire la complessa tematica delle competenze;

a) lo strumento “Human Capital Castle” è un “contesto protetto” che consente di acquisire e sperimentare le competenze utilizzando la teoria soprarichiamata.

I lettori interessati a conoscere in dettaglio gli aspetti teorici, metodologici ed applicativi della Teoria e dello Strumento potranno contattarmi al mio indirizzo mail.