
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e in psicologia clinica

La diagnosi delle competenze nelle organizzazioni

Trent'anni fa prese avvio il Movimento delle Competenze.

Esattamente trent'anni fa, nel 1973, David C. McClelland pubblicava sulla rivista *American Psychologist* la riflessione che sarebbe passata alla storia come il momento di avvio del **Movimento delle Competenze**: "Testing for Job Competence rather than for Intelligence".

Questo studio era basato su una serie di analisi in cui si evidenziava il limitatissimo valore predittivo, rispetto alla riuscita sul lavoro, di dati provenienti dai test di attitudine e dalle prove di cultura generale, dalle nozioni teoriche possedute e dai titoli di studio conseguiti. La conclusione **forte** che McClelland avanzò è riassunta nell'idea che tutte queste fonti di informazione nulla possono (pre)dire rispetto alla performance organizzativa – cioè al successo nella vita di lavoro - e, più in generale, al successo nella vita.

Da ciò prese avvio la ricerca tesa ad identificare le competenze – la *JCA/Job Competency Assessment* - cioè gli elementi fortemente e necessariamente correlati con il successo professionale, per mezzo dell'utilizzo di campioni differenziati (ad esempio, i *best performers*, contrapposti a coloro che ottenevano bassi livelli di riuscita professionale). L'obiettivo era di individuare quelle caratteristiche personali **certamente** legate al successo; o, per meglio dire, individuare gli schemi mentali e di comportamento **causalmente** (e non **casualmente**...) correlati con le migliori prestazioni organizzative e/o con il successo nella vita.

L'analisi delle situazioni vissute – quella che sarebbe diventata nota come l'**analisi degli eventi comportamentali**, da cui la tecnica di indagine *BEI - Behavioural Event Interview* – e lo studio di ciò che la persona **farebbe**, o **penserebbe di fare**, in date circostanze (anche questa impostazione, nell'ambito del colloquio individuale, è ormai da tempo nota come *SI - Situational Interview*), costituirono i criteri in base ai quali valutare i candidati a determinati ruoli organizzativi.

La prima applicazione di tale impostazione fu nell'ambito del Dipartimento di Stato U.S.A., negli Anni Settanta, in merito alla scelta e selezione dei funzionari da collocare all'estero, fino ad allora scelti sulla base di un esame fondato sulle sole conoscenze, in area diplomatica.

È, a mio avviso, interessante notare che vi sono delle sicure attinenze tra la scarsa predittività delle prove "scolastiche" usate dall'*USIS - Foreign Service Information* statunitense, e ciò che si trova alla base della nascita di quella metodologia che diverrà nota come *Assessment Center*. Infatti, anche in quest'ultimo caso, l'insoddisfazione verteva sulla scarsa affidabilità dei criteri di scelta degli ufficiali tedeschi nel corso degli Anni Venti, reclutati in base al censo, alla dinastia militare e al possesso di requisiti formali. Gli ufficiali così scelti – **alla prova dei fatti**, cioè al momento di dover guidare le truppe in combattimento – fornivano prova di scarsissima tenuta di ruolo: dunque, i criteri di selezione scelti non risultavano legati alla prestazione di successo nel ruolo di destinazione.

Nel mondo aziendale, sembra che un tale percorso sia destinato a ripetersi più volte e in diversi contesti (organizzativi, storici, culturali), ed ancora oggi, come vedremo, ci si trova di fronte a problematiche analoghe.

I sistemi, basati sull'analisi e sulla rilevazione delle competenze, si sono imposti all'attenzione del mondo aziendale e sono stati visualizzati come delle novità in grado di risolvere una quantità di problemi applicativi.

Da quei lontani inizi, i sistemi basati sull'analisi e sulla rilevazione delle competenze si sono progressivamente diffusi negli U.S.A. e nel mondo, fino ad approdare già diversi anni fa sulle sponde del nostro Paese, in certo modo rivoluzionando gli approcci precedenti e reimpostando con ottiche diverse le canoniche fasi dall'analisi delle mansioni e dei profili, fino alla valutazione del potenziale e allo sviluppo delle risorse umane.

Tali sistemi – e le loro, talvolta sofisticate, metodologie applicative – si sono imposti all'attenzione del mondo aziendale e sono stati visualizzati come delle novità in grado di risolvere una quantità di problemi applicativi.

Da un lato, l'enfasi sulle competenze appare giustificata per diversi motivi, ad esempio guardando alla forte connessione proposta come **collante** nelle seguenti quattro fasi: (1) motivazioni – tratti – immagine di sé; (2) predizione; (3) aggancio ai comportamenti espressi e alle modalità di azione; (4) analisi e valutazione delle performance e dei risultati conseguiti.

Dall'altro, alcune caratteristiche del metodo delle competenze –

In talune applicazioni italiane, si è verificato un dannosissimo sotto-dimensionamento di una delle caratteristiche intrinseche principali del sistema delle competenze – la motivazione – con il risultato di svilire il sistema e renderlo meccanicistico.

quali la contingenza applicativa e la semplificazione numerica e concettuale richiesta per un suo effettivo utilizzo – costituivano elementi già presi in seria considerazione nei tempi in cui si lavorava sulla base delle tradizionali analisi di ruolo e dell'elaborazione dei profili professionali.

Altri problemi risultano tuttora aperti e dibattuti, come la questione del *pay for competence* e la stabilizzazione dell'impostazione metodologica sul versante dei comportamenti semplici, piuttosto che delle globali modalità di entrare in azione e di raggiungere i risultati.

Inoltre, in talune applicazioni italiane, si è verificato un dannosissimo sotto-dimensionamento di una delle caratteristiche intrinseche principali del sistema delle competenze – la **motivazione** – con il risultato di svilire il sistema e renderlo meccanicistico (meno **psicologico** e pertanto, secondo taluni, più accettabile in certi contesti aziendali...).

Entrando nello specifico del tema di questo intervento, si è prima anticipato che l'errore di dare credito a **requisiti superficiali o formali** dei candidati (interni o esterni), sembra doversi ripetere nel tempo: come se non vi fosse una concreta capacità culturale-organizzativa nell'acquisire, una volta per tutte, la centralità delle dimensioni intrinseche, soggettive, qualitative, personali, psicologiche delle persone-al-lavoro.

Tale miopia, ed una serie di altri motivi, creano l'attuale, paradossale situazione per la quale, mentre ai neolaureati candidati in selezione si propongono, come prove di esame, intere batterie di test, questionari, interviste di gruppo e interviste individuali, ai candidati per ruoli di responsabilità manageriale, commerciale, professionali, con media o ampia esperienza di vita, si propone il più delle volte, un colloquio general-generico, basato sulla ricostruzione delle attività tecnico-professionali e sui mandati espletati nel corso della vita lavorativa. A tale, superficiale, parziale e limitatissima analisi, si aggiunge la raccolta di referenze e la considerazione dei contesti organizzativi nei quali la persona ha operato e, sulla base di tali informazioni formali ed informali, ufficiali ed ufficiose, si decide l'inserimento in azienda del candidato.

Esemplare, in tal senso, è il tipo di attività che generalmente è condotto dalle società di *head hunting*: un intervento avvicinabile alle pubbliche relazioni, alla gestione di *file* e banche dati, alla gestione di rapporti di conoscenza e di fiducia su base personale, alla conoscenza storica di **teste da collocare** e di imprese-clienti da soddisfare!

Il modello delle competenze, e qualunque altro modello personal-psicologico-organizzativo, non trova alcuno spazio applicativo in simili modalità di operare.

Sulla base di tale quadro d'insieme – assai sinteticamente tratteggiato – si manifestano almeno due ordini di problematiche,

La personalità organizzativa dell'uomo al lavoro emerge come sistema caratterizzante da indagare e da valutare nei suoi tratti fisiologici e patologici, nei suoi adattamenti e disadattamenti, nel suo equilibrio sempre precario, molto al di là delle consuete valutazioni in termini di professionalità, obiettivi raggiunti, budget gestiti, punti di forza o di debolezza.

ed una conseguenza operativa piuttosto inquietante. Partendo da quest'ultima, concretamente l'affidabilità valutativa di tali operazioni è scarsissima, e l'esperienza insegna che i responsabili collocati in tal modo si rivelano, spesso, una fonte di disillusione, o di guai per l'impresa.

Dal punto di vista tecnico e metodologico – e sulla base delle conoscenze evolute ed articolate, oggi disponibili, che peraltro vanno ben al di là dell'applicazione dei modelli delle competenze – il non effettuare una vera e propria **psicodiagnosi** approfondita ed analitica del candidato comporta il rischio di accogliere persone contraddistinte dalle attuali psico(socio) patologie socialmente diffuse, nascoste ed invisibili agli occhi dei non esperti. Le qualità soggettive legate all'equilibrio intrapsichico, alla salute mentale e organizzativa, al possesso intrinseco di valori e di visioni del mondo lavorativo costruttivi e adeguati, possono essere indagate solo per mezzo di metodologie sofisticate e da parte di persone competenti sia sul versante organizzativo sia su quello psicologico-clinico.

La **personalità organizzativa** dell'uomo al lavoro emerge come sistema caratterizzante da indagare e da valutare nei suoi tratti fisiologici e patologici, nei suoi adattamenti e disadattamenti, nel suo equilibrio sempre precario, molto al di là delle consuete valutazioni in termini di professionalità, obiettivi raggiunti, *budget* gestiti, punti di forza o di debolezza.

Le scelte errate nel *placement* di risorse esperte e *skillate*, con media o elevata anzianità organizzativa, comporta un subdolo meccanismo, per il quale i danni, invisibili sul breve termine, si esprimono non solo sulle risorse materiali dell'azienda, ma anche e spesso soprattutto sulle **risorse invisibili**: la motivazione dei *team*, il clima di lavoro, il sentimento di fiducia diffuso, la credibilità degli operatori verso i vertici aziendali.

Tali considerazioni sono, oggi, di grande attualità, dal momento che nelle riflessioni di alcuni consulenti e studiosi sono emerse le tematiche centrali della salubrità della vita organizzativa e, viceversa, della sua **patologia**. Quest'ultima si declina secondo molteplici versanti, tra i quali, la gestione del potere e le malattie del potere, le nevrosi organizzative, la patologia della leadership e del management, le tipologie umane apparentemente di successo ed affascinanti come le personalità narcisistiche ed istrioniche, le caratteristiche francamente patologiche ma invisibili (o socialmente accettate) riscontrabili nelle tipologie degli **adultoidi**, dei **robotici**, degli **pseudo-normali**, delle **personalità falso-sé**.

A fronte dell'elevato rischio di inserire in azienda soggetti caratterizzati da simili qualità distruttive – per se stessi e per gli altri, oltre che per il benessere lavorativo e per il successo dell'impresa – è richiesto l'intervento di professionisti altamente qualificati che si collocano in un'area nuova, tra l'organizzativo ed il clinico, tra la capacità di valutare la persona e la persona-al-lavoro, competenti sia sul versante della vita e dei processi d'impresa che su

quello dei processi intrapsichici ed interpersonali, e che operano sulla base della visione globale della personalità, non limitata alla sola valutazione attitudinale, comportamentale o tecnico-professionale.

Per concludere, richiamare alla mente gli esordi dei sistemi e dei modelli di competenze, e – ancor prima – le ragioni che mossero gli psicologi tedeschi degli Anni Venti verso l'edificazione di situazioni tipo *Assessment Center*, dovrebbe far riflettere sulla necessità di affrontare seriamente il tema della scelta e della valutazione delle popolazioni organizzative di medio, medio-alto ed elevato livello di responsabilità.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Castiello d'Antonio A. (2003), *Psicodiagnosi manageriale. Impostazioni tecniche e metodologie nell'assessment manageriale*, Angeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2003), *L'Assessment Center nella valutazione del potenziale di sviluppo*, Ispes Edizioni, Torino.
- Castiello d'Antonio A. (2003), *Development Center. Gli sviluppi nella valutazione del potenziale delle risorse umane*, Ispes Edizioni, Torino.
- Castiello d'Antonio A. (2002), *La scelta delle persone per i ruoli di responsabilità organizzativa*, Personale e Lavoro n. 470, pagg. 10-19.
- Castiello d'Antonio A. (2001), *Psicopatologia del management. La valutazione psicologica della personalità nei ruoli di responsabilità organizzativa*, Angeli, Milano.
- Boyatzis R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York.
- Jaques E. (1970), *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Boringhieri, Torino 1978.
- Kets de Vries M. F. R. (1999), *L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Kets de Vries M. F. R. (1993), *Leader, giullari e impostori. Sulla psicologia della leadership*, Raffaello Cortina, Milano 1994.
- Kets de Vries M. F. R., Miller D. (1984), *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano 1992.
- McClelland D. C. (1976), *A Guide to Job Competency Assessment*, McBer, Boston.
- Obholzer A., Zagier Roberts V. (1994), *L'inconscio al lavoro. Stress individuale e organizzativo nei servizi alla persona*, Etas Libri, Milano 1998.
- Quaglino G. P. (1999), *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Quaglino G. P. (1996), *Psicodinamica della vita organizzativa. Competizione, difese, ambivalenza nelle relazioni di lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.
- Spencer L. M., McClelland D. C., Spencer S. M. (1992), *Competency Assessment Methods: History and State of Art*, Hay-McBer Research Press, Boston.
- Spencer L. M., Spencer S. M., *Competenze nel lavoro*, Angeli, Milano 1993.