

Verso l'autosviluppo continuo: l'esigenza di nuovi approcci e di nuova strumentazione

Riflessioni di Luciano Perego (prima parte)

CARATTERISTICHE DELLA MODALITÀ TRADIZIONALE PER LA GESTIONE DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE

A noi tutti sarà certamente capitato di dover comunicare ad un nostro collaboratore il livello della sua prestazione o ragionare sull'efficacia delle modalità con le quali essa è stata perseguita. Queste situazioni sono oggettivamente difficili da gestire in quanto agiscono su un livello profondo della relazione e mettono in gioco emozioni derivanti da diverse percezioni dei risultati e delle capacità.

L'urgenza dei problemi ed il calarsi nella quotidianità della gestione impedisce spesso di avere una visione complessiva e dall'alto.

In un quadro complessivo come questo alcuni momenti fondamentali di dialogo e di feedback diventano spesso momenti nei quali le persone si chiudono mettendosi sulla difensiva.

Uno dei fattori per cui i sistemi tradizionali di valutazione dei collaboratori, pur richiedendo una notevole complessità gestionale e investimenti rilevanti, portano spesso a risultati inferiori a quelli previsti è costituito dal fatto che l'attenzione viene concentrata quasi esclusivamente sui valutatori, mentre il valutato viene ridotto a soggetto sostanzialmente passivo che deve per lo più adeguarsi e far presenti, nel migliore dei casi, le proprie opinioni e le proprie motivazioni per un giudizio diverso (spesso per iscritto sulle faticose schede). Allo stessa stregua si pone più attenzione al momento finale del colloquio di valutazione anziché alla parte a monte degli obiettivi, così come agli aspetti procedurali anziché agli aspetti relazionali.

I nuovi sistemi di valutazione e sviluppo, per far fronte a questo tipo di criticità, dovranno dunque dare risposta alle seguenti domande:

- come rendere efficace e positivo il feedback ?
- come sviluppare le competenze o impostare percorsi di sviluppo professionale che siano efficaci sia per l'azienda che per il collaboratore ?
- come far sì che il collaboratore (soprattutto se risorsa critica) diventi il primo protagonista del suo sviluppo ?

Più in generale le direzioni del personale dovranno quindi essere in grado di coordinare la gestione di alcuni paradossi che sembrano caratterizzare la gestione delle risorse umane nell'attuale contesto:

- come trattenerne e fidelizzare le persone nel momento in cui una delle leve per trattenerle è proprio l'offerta di opportunità di sviluppo professionale e dunque di impiegabilità ?
- come valutare ed orientare le competenze delle proprie risorse per rafforzare la competitività dell'organizzazione e contribuire, allo stesso tempo, allo sviluppo del progetto di vita personale e professionale delle proprie risorse ?
- come diffondere e rafforzare l'autovalutazione personale e nello stesso tempo sviluppare da parte degli osservatori, e più in generale dell'azienda, feedback affidabili e accettabili?

NUOVE ESIGENZE DEI PROFESSIONISTI AZIENDALI E NUOVE MODALITÀ DI APPRENDIMENTO

I professionisti dell'azienda, soprattutto quelli ad alta professionalità, sono risorse che mal sopportano sistemi formalizzati di valutazione.

Diversamente dal passato o da altre categorie di lavoratori il patto psicologico che queste figure condividono con l'azienda è fondato prioritariamente sull'impiegabilità, ovvero sulla possibilità di poter cogliere opportunità interessanti sotto il profilo del contenuto e della sfida professionale, piuttosto che sulla stabilità del posto di lavoro o del riconoscimento retributivo e persino della carriera.

Inoltre i professional aziendali, soprattutto quelli di nuova generazione, sono in buona misura refrattari agli strumenti/sistemi tradizionali e vogliono essere direttamente coinvolti nella gestione del proprio sviluppo professionale tanto più quanto più sono consapevoli del proprio valore per l'azienda.

Uno dei punti sui quali gli strumenti formali esterni sono spesso inadeguati è l'analisi delle competenze. Le valutazioni sono fotografie istantanee che mostrano i cambiamenti, ma che non spiegano la dinamica e come essi si siano potuti realizzare.

A questo punto la domanda che è necessario porsi è: come le risorse ad alta professionalità sviluppano le proprie competenze ?

Attraverso la formazione aziendale sviluppano alcune conoscenze di base della posizione di lavoro ed alcuni comportamenti organizzativi. Tramite il "training on the job" vengono invece sviluppati gli aspetti operativi e, più in generale, il saper fare.

Rispetto alle conoscenze i canali di aggiornamento professionale si sono tuttavia modificate ed arricchite. L'esempio più rilevante è l'importanza acquisita dalle comunità professionali, in particolare le comunità Web 2.0, e dai gruppi costruiti sulla base dei social network.

Questo aspetto, al di là delle potenzialità un tempo impensabili che questi strumenti mettono a disposizione, è particolarmente interessante se letto in termini di investimento sulla propria professionalità gestito in autonomia e in buona misura indipendentemente dall'orario di lavoro.

Difficoltà maggiori sono invece collegate allo sviluppo di quelle componenti delle competenze che hanno a che fare con aspetti più profondi del saper fare e delle capacità.

Qui certamente novità e complessità, ovvero il poter affrontare problemi nuovi o parzialmente nuovi e il livello di complessità tecnica, organizzativa e relazionale, sono la molla principale che fa scattare l'apprendimento.

Anche in questo caso il dove ed il come stanno mutando, dal momento che in alcune realtà avanzate i professionals sono concepibili più all'interno di reti di progetto e di scambio che in sedi di lavoro ben definite.

In tale contesto una gestione dello sviluppo professionale pianificata esclusivamente dall'esterno e centralizzata in termini di contenuti ha molte difficoltà ad essere attuata.

Se oggi il differenziale competitivo delle organizzazioni sta negli individui ad elevate competenze, lo sviluppo professionale non può essere più un'operazione prevalentemente eterodiretta.

Più che in altri casi, fare sviluppo significa saper coinvolgere e mettere in primo piano queste persone che divengono perciò stesso prime protagoniste del proprio progetto professionale (e in termini più generali, del progetto di vita).

A partire dagli anni novanta sono stati dunque sperimentati nuovi approcci, tra i quali in particolare, soprattutto in Francia, il Bilancio delle competenze. A differenza dei nostri amici transalpini che l'hanno normato anche da un punto di vista legislativo e diffuso ad amplissime popolazioni dei diversi livelli aziendali, in Italia è stato utilizzato principalmente all'interno dei percorsi di outplacement e di career counseling.

PERCHÉ ORIENTARSI VERSO UNA LOGICA DI AUTOSVILUPPO

Le risorse umane presenti in azienda hanno progetti di vita personali e professionali che, per esprimere il loro valore anche in termini organizzativi, devono in un qualche modo essere "ascoltati" ed orientati rispetto alle esigenze e priorità aziendali.

Creare una coerenza tra queste due volontà aumenta il grado di motivazione e di produttività, sia intellettuale che complessiva, ed è uno dei tratti distintivi della nuova leadership.

Anche nei sistemi multilaterali o a 360°, l'orientamento è sempre più quello di investire sulla consapevolezza dei singoli per far sì che essi sappiano ricevere i feedback dei diversi osservatori come spunti e indicazioni utili per il proprio percorso di auto-sviluppo in un contesto psicologicamente positivo ed orientato al miglioramento.

E' ovvio che in tale logica un notevole spazio è assegnato alla auto-riflessione e all'auto-consapevolezza.

Sappiamo, d'altra parte, che le maggiori realizzazioni personali e professionali sembrano collegate non solo alla possibilità di poter esercitare un controllo sulla propria esistenza e di poter incidere sul corso degli eventi, ma, come dice Albert Bandura (1), prima di tutto alla convinzione personale di poter esercitare questo potere che lui chiama "senso di autoefficacia percepito"; ciò ha effetti non solo nell'ambito lavorativo, ma anche nello sport e sullo stato di salute.

INDICAZIONI GENERALI PER LA PROGETTAZIONE DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE ORIENTATI ALL'AUTOSVILUPPO

L'analisi e lo sviluppo professionale del potenziale e delle competenze di ciascuno è un punto su cui vi è una forte coincidenza di motivazioni e di interessi tra l'azienda e i collaboratori.

L'analisi dell'identità professionale e della sua evoluzione non è tuttavia un'operazione semplice poiché mette in gioco percezioni che sono condizionate dai classici effetti di soggettività valutativa.

Per fronteggiare questa criticità è necessario che i Bilanci per l'autosviluppo posseggano alcune caratteristiche specifiche.

Uno dei primi requisiti è quello dell'oggettivazione delle competenze e delle esperienze in termini di apprendimenti.

Non si tratta tanto di attuare una ricostruzione delle sole abilità tecniche, ma soprattutto di individuare quell'insieme di abilità che costituiscono una base affidabile e solida per la gestione dei compiti, situazioni e ruoli in un particolare momento di sviluppo professionale.

L'approccio probabilmente più utile si rifà al paradigma costruzionista secondo il quale è impossibile una lettura della competenza di un soggetto al di fuori della relazione individuo-ambiente ed in particolare delle situazioni che ha dovuto fronteggiare.

In termini esemplificativi sembra importante approfondire:

- la collocazione nelle proprie tappe di vita delle principali posizioni lavorative ed extralavorative
- la verifica di quali situazioni lavorative sono gestite più efficacemente
- la sintesi delle conoscenze tecniche, delle abilità di comportamento organizzativo e delle capacità personali emergenti

(1) A. BANDURA, (a cura di), Il senso di autoefficacia: aspettative su di sé ed azione, 1996, Erickson

- le esperienze, in particolare quelle di successo, e i principali contributi per l'organizzazione
Il "sapere di saper fare" si traduce infatti nella capacità di coordinare in modo finalizzato le proprie abilità traendo il massimo vantaggio dalle opportunità dei contesti lavorativi.

Il secondo requisito riguarda la verifica della dimensione del potenziale. Dal momento che lo sviluppo è sempre un cammino verso qualcosa di più e di diverso, occorre individuare i punti deboli da tenere presenti e in un qualche modo da gestire, ma soprattutto mettere in luce i punti forti poiché è proprio su questi che si può fare perno per vedere il futuro sotto una luce favorevole ed essere all'altezza delle varie situazioni.

In questo caso si tratta di rendere più strutturata e validata, anche attraverso l'ausilio di specifici questionari, la percezione del proprio potenziale e delle risorse (interne ed esterne) sulle quali poter contare.

Il terzo requisito è rappresentato dall'analisi della dimensione motivazionale.

Fare chiarezza rispetto ai propri bisogni individuali, alle proprie gerarchie di valori e di scopi, individuare il livello di potenzialità di crescita nel ruolo attuale, cogliere il senso delle diverse opportunità e sollecitazioni ambientali, rappresentano alcuni punti per comprendere la dinamica dell'azione e delle scelte individuali.

L'insieme delle risorse possedute acquisisce valore nella misura in cui il soggetto le identifica e ne riconosce le implicazioni pratiche rispetto ai problemi e agli scopi che sta fronteggiando o perseguendo in quella fase professionale.

Anche in questo caso alcune tappe strutturate e una serie di strumenti di analisi si rivelano importanti per far sì che le persone possano selezionare e focalizzare i propri investimenti, costruendo un quadro dinamico e a più colori del proprio sviluppo professionale.

La tendenza ad agire verso determinati fini è supportata continuamente nelle persone da calcoli soggettivi di valore del traguardo da conseguire e dalle aspettative di successo che sono in un qualche modo prefigurabili. Sono proprio le lezioni tratte dall'esperienza (positive e non) che posseggono un peso decisivo sulla scelta delle aspettative da assecondare e delle mete che si ritengono plausibili.

Il quarto requisito si esplicita nel forte orientamento alla decisione e all'azione di autosviluppo.

Questa dimensione è per certi versi la più importante. Senza di essa l'analisi può correre il rischio di portare alla paralisi.

Il Bilancio si connota infatti come un PERCORSO di analisi da un lato delle proprie competenze / motivazioni e risorse personali, e dall'altro del contesto (opportunità, vincoli, comportamenti attesi, organizzazione, condizioni di esercizio, prospettive, appartenenza, identità, coinvolgimento...) per la presa di decisione e la definizione di un piano coerente alle risorse individuate.

Il miglioramento o l'apprendimento di nuove competenze (ovvero l'esito più prettamente organizzativo dello sviluppo professionale e personale) deve essere infatti sempre finalizzato ad obiettivi specifici e declinati in traguardi raggiungibili ed operativamente verificabili.

(fine prima parte)