

CONTRIBUTO TEORICO

Flessibilità ed Interscambiabilità, due competenze trasversali per il cambiamento continuo

Roberto Ibbà

Il processo di nascita e di sviluppo delle competenze, sia individuali che di gruppo, è notevolmente influenzato dal contesto sociale ed organizzativo di riferimento. In altri termini, il contesto culturale ed organizzativo, per esigenze interne, tende di fatto ad operare una selezione e funge da principale elemento in grado di favorire lo spontaneo manifestarsi di talune competenze, piuttosto che altre.

L'emergere o meno delle competenze individuali necessarie a far fronte ai fabbisogni organizzativi è condizionato specificatamente da una serie di fattori: il ruoloricoperto (ovvero l'insieme delle aspettative dell'organizzazione nei confronti del dipendente), i bisogni del gruppo¹ (norme, valori, credenze) e non ultime le concezioni personali (valori, credenze, opinioni, interessi, esperienze, inclinazioni, aspettative) che regolano e orientano i comportamenti.

Si consideri, ad ogni modo, che l'evoluzione naturale delle competenze organizzative può avere almeno un duplice destino: potrebbe incontrare un "terreno" adatto, ovvero un contesto organizzativo (clima, livello d'interazione, stili di direzione, risorse economiche, norme, valori) favorevole ad un suo progredire; o, viceversa, potrebbe incontrare un terreno "inadatto", che tende a bloccarne la crescita, non riconoscendo, ad esempio, o addirittura frustrando, alcune naturali manifestazioni comportamentali.

Competenze come "riflettere sui propri comportamenti" o "assumere iniziative" possono incontrare un contesto organizzativo favorevole. Di conseguenza, chi le manifesta, oltre a ottenere incoraggiamenti (anche materiali con la predisposizione di specifici percorsi di formazione) riesce a fare una carriera più rapida. In caso contrario vi potrebbe essere un contesto che dichiara di promuoverle ma di fatto le frustra, o le considera di poca importanza. In tal caso, la conseguenza che ne deriva è che l'individuo si sente stretto in un doppio legame, che potrebbe spingerlo non già a perderne l'uso, ma a riservare tali "abilità superiori" ad altre situazioni, ovvero ad altri contesti. È noto, infatti, quanto la storia, la tradizione e la cultura organizzativa giochino un ruolo determinante nel favorire od ostacolare processi di questo genere.

La competenza denominata "flessibilità", situata nell'area di apprendimento tipologicamente appropriata, ovvero l'area del saper essere, rappresenta innanzitutto un atteggiamento mentale, un modo di pensare: non può ritenersi, infatti, costituita solo da un insieme di capacità o di nozioni da possedere e men che meno da procedure da conoscere e da applicare senza alcuna strategia mentale. Ognuno, pertanto, può essere (in certa misura) "flessibile", ma non possiedela qualità della flessibilità, al di là della sua volontà.

COME L'ORGANIZZAZIONE PUÒ TRARRE GIOVAMENTO DALL'IMPLEMENTAZIONE DI UNA COMPETENZA COME LA FLESSIBILITÀ?

Per garantire l'efficacia e l'efficienza di qualunque organizzazione c'è bisogno di coordinamento, ma non tutte le configurazioni sono ugualmente valide: la forma e le caratteristiche del coordinamento devono adattarsi alle esigenze del contesto organizzativo.

Per esempio, una struttura organizzativa che svolge funzioni di supporto amministrativo nei confronti di una organizzazione burocratica, per le responsabilità e i compiti che riveste, sembra esse-

re orientata verso l'adozione di uno modalità improntato alla burocrazia professionale.

Tale configurazione organizzativa, secondo H. Mintzberg, riscontrabile anche in altri contesti come le università, gli ospedali, gli enti di assistenza sociale, basa il suo meccanismo di funzionamento sul potere di classificazione e di risposta alle esigenze della clientela (interna). Tale capacità di risposta è, in ultima analisi, determinata dalla competenza del dipendente che la fornisce, il quale agisce alla stregua di un professionista che, prima esegue una diagnosi (classificazione) e poi dà una soluzione. Per un ottimale funzionamento di tale struttura c'è bisogno di standardizzare le capacità e le conoscenze di base, che formano la cultura professionale.

Adottando tale soluzione organizzativa non solo è possibile per i professionisti coinvolti avere un controllo sul proprio lavoro, e per l'organizzazione avere un controllo sulle prestazioni in uscita (nei confronti dei destinatari dei servizi: i clienti); ma è possibile rendere anche interscambiabili i professionisti stessi, grazie ad un elevato livello di flessibilità.

L'obiettivo che può proporsi un programma formativo orientato a sviluppare una competenza composita che ha forti riflessi nella sfera del comportamento organizzativo è innanzitutto una diagnosi della situazione esistente.

In altri termini si deve analizzare innanzitutto cosa significa in concreto per i soggetti il termine flessibilità: quanto, per esempio, tale dimensione sia già presente nei loro progetti di sviluppo o quanto non sia, invece, un semplice desiderio incompiuto per mancanza di strategie appropriate; quanto non sia un aspetto che interessa alcuni ma non altri, o quanto ancora tale competenza possa rappresentare in qualche modo una rottura di certi equilibri o schemi di comportamento.

È utile, ai fini della presente analisi, concepire la flessibilità come una competenza complessa, o composita, ovvero come un tipo di competenza formata da altre competenze più semplici.

Una volta effettuata questa diagnosi, da cui è possibile ricavare ulteriori informazioni di contesto, per poter procedere in un apprendimento che investa la persona nei suoi modi di pensare e di agire, sarà necessario ottenere il consenso esplicito ad intraprendere un percorso di scoperta e sviluppo, che si caratterizzi per una progressiva ricerca di senso rispetto al processo di transizione da una situazione attuale ad una futura.

In termini pratici, una volta data una dimensione al problema da affrontare, in termini di gap, si dovrà procedere alla stipula di un "patto d'aula" tra il facilitatore e i partecipanti, che includa l'accettazione di impegnarsi verso un cambiamento ritenuto possibile.

Per fare un esempio, porre un gruppo di persone nella condizione di essere realmente interscambiabili, significa fare in modo che le loro competenze – che sono il frutto di conoscenza + esperienza – siano allineate il più possibile.

Non basta, ad esempio, aver conseguito una laurea in medicina e chirurgia per operare in qualità di chirurgo, serve l'esperienza in sala operatoria. Il chirurgo esperto oltre che avere strategie collaudate, dispone anche di una gamma piuttosto ampia di schemi di definizione e di soluzione dei problemi. Di conseguenza, una struttura professionale che richieda agli operatori di essere flessibili, ha il compito innanzitutto di definire degli standard di qualità del servizio e poi di allineare le competenze a raggiungere e anche a superare quegli standard attraverso il tirocinio, la formazione on the job, la partecipazione alle pratiche lavorative che rappresentano la parte più qualificante del lavoro.

Per allineare le competenze distintive verso l'alto (e non verso il basso) c'è bisogno da parte degli individui di impegno, studio e maggiore applicazione per colmare i gap, ma soprattutto di motivazione, fiducia in se stessi e nell'altro, con cui relazionarsi come un partner del processo lavorativo e non come un concorrente. Il processo di trasferimento di competenze non passa necessariamente attraverso i luoghi o gli strumenti canonici dell'apprendimento tradizionale, ma nei luoghi

di lavoro, nel contatto e nella pratica quotidiana. C'è anche però bisogno di un clima partecipativo, collaborativo, disponibile a far emergere le competenze tacite e metterle a disposizione dei neofiti. Una formazione di questo tipo dovrà quindi agire sia sull'individuo in termini di sviluppo di competenze attraverso adeguati percorsi formativi, sia verso il gruppo, nel quale si dovrà sviluppare un clima disponibile alla comunicazione, ovvero a "mettere in comune" informazioni, conoscenze, strategie, esperienza.

Perché è importante l'interscambiabilità per l'organizzazione?

L'eventuale assenza di una persona che ricopre un ruolo chiave all'interno di un ganglio vitale dell'organizzazione potrebbe costituire un handicap al buon funzionamento organizzativo. Pensiamo, rimanendo nell'esempio della sala operatoria, che per un qualunque motivo manchi l'anestesista. Se prima non sono stati formati altri anestesisti in grado di rimpiazzarlo quale sarà la sorte del paziente?

In caso di mancata sostituzione potrebbe verificarsi un forte rallentamento delle attività, quando non addirittura un blocco vero e proprio. Qualcuno, chiamato all'ultimo momento, potrebbe anche magari involontariamente, causare errori, difformità nel rispetto delle procedure, anomalie.

Perché essere interscambiabile?

Per rispondere a questa domanda di questo genere, che un adulto in formazione solitamente si pone già prima che il corso abbia inizio, bisogna allestire momenti di riflessione per accrescere il livello di consapevolezza e la condivisione del gruppo circa gli output che si richiede al soggetto il quale può domandarsi: "cosa ci si aspetta da me?".

È importante, a tale proposito, esplicitare:

gli obiettivi strategici dell'organizzazione;

la responsabilità del gruppo nei confronti dell'organizzazione;

la responsabilità dell'individuo nella costruzione di un lavoro di squadra (obiettivi, clima, vincoli, comunicazione, etc.);

l'importanza di supportare il singolo nello sforzo di ottenere informazioni;

l'importanza di essere protagonista attivo del proprio apprendimento;

l'importanza della reciprocità e della fiducia nell'assolvere i propri obblighi nei confronti degli altri membri del gruppo;

Se la competenza che si vuole sviluppare attraverso il presente corso di formazione è, dunque, la flessibilità e l'interscambiabilità, in cosa consistono tali competenze?

Nella capacità di riuscire ad essere (più che sembrare) soggetti flessibili e polivalenti, in grado di coprire o rimpiazzare l'assenza di un collega, escogitando strategie opportune per affrontare con il livello adeguato di efficacia situazioni problematiche, impreviste o prevedibili.

È noto che pensare di sviluppare o addirittura implementare ex novo la capacità di essere interscambiabili non può essere un obiettivo da raggiungere per decreto legis. Non può essere ordinato o imposto, perché prevede da parte del soggetto una volontà e una consapevolezza ad apprendere. C. Rogers, uno dei più importanti psicologi che si è occupato anche di formazione degli adulti, disse che: "L'apprendimento è come una porta che si apre dall'interno".

METODO DI LAVORO

La strategia che s'intende perseguire è rendere i soggetti consapevoli dell'importanza e soprattutto del vantaggio derivante dall'adozione di un atteggiamento improntato all'interscambiabilità.

bilità; solo successivamente, quando cioè il soggetto ne avrà compreso la necessità, si potrà procedere speditamente ad acquisire tutte quelle competenze occorrenti nella pratica.

Giunti a quel punto, sarà possibile decidere se potenziare alcune competenze esistenti, o implementarne di nuove, e ciò richiederà impegno e volontà.

In altri termini il lavoro formativo che si intende svolgere rappresenta sia un inizio – in quanto fase propedeutica ad una successiva di follow up in cui costruire e mettere in opera un preciso programma –; sia un test di verifica della volontà e della capacità di essere intercambiabili.

Nella prima parte di un ipotetico corso, quindi, le esercitazioni potrebbero offrire ai partecipanti un'occasione di stimolo alla riflessione e alla scoperta delle risorse individuali e collettive che possono scaturire dal lavoro in gruppo. Ci si potrà avvalere per questo scopo anche del feedback dei propri colleghi per stabilire i gap di competenze.

Nella seconda parte potrebbero essere creati dei project work di gruppo in cui ciascun partecipante possa sperimentare i problemi, le difficoltà ma anche le risorse che provengono dal lavoro di gruppo e dal gruppo di lavoro. Tale impegno potrebbe consistere nel configurare:

il ruolo (posizione organizzativa, collegamenti in orizzontale ed in verticale con altri)

i compiti (cosa fa, ovvero i contenuti specifici)

le attività (l'insieme di compiti finalizzati ad uno scopo)

gli obiettivi (quali sono gli output, i risultati)

i metodi (come lo fa, le strategie che usa)

le risorse (mezzi, conoscenze, competenze)

le aspettative e le motivazioni

i vincoli (procedurali, normativi, temporali, economici, logistici, etc.)

la gestione di sé (come controllare il proprio operato).

Nell'ottica dello knowledge sharing potrebbero essere esplicitate e messe per iscritto tutte le informazioni che possano mettere in condizione altri di poterlo sostituire in caso di assenza o malattia. Ognuno inoltre, per le conoscenze che gli competono, potrebbe svolgere la funzione di mentore – nei confronti di un proprio collega, aiutandolo a crescere professionalmente.

Note

1 Nella sua funzione di mediatore culturale tra l'individuo e l'organizzazione.