

ideas worth sharing



## La tolleranza delle diversità e dell'invisibile

**Gian Maria Zapelli**

Un sistema di competenze è senza dubbio un formidabile strumento di omologazione, di costruzione di uniformità nei modelli di orientamento della formazione, nei processi di valutazione, nell'indirizzo di sviluppo. Ma lo sviluppo di equilibrio e ben-essere richiede anche la capacità di tolleranza delle diversità. La scelta delle competenze di riferimento non è solo conseguenza delle migliori condizioni di presidio del business, ma diventa anche matrice di valore della soggettività. Se il modello delle competenze affonda dentro le trame della soggettività, esso rischia inevitabilmente di portarsi su un piano che sancisce una selezione che discrimina e trascura aspetti della soggettività che le persone possono considerare di valore quanto altri aspetti premiati e riconosciuti dal sistema di competenze aziendali. Si pensi ad esempio al fatto che un sistema di competenze irresistibilmente premia e discrimina la visibilità, rispetto all'invisibilità. La gestione della competenza avviene attraverso la sua migliore visibilità, come ad esempio la comunicazione, che è sì anche ascolto, ma che nei fatti nelle organizzazioni risulta per lo più premiata nelle sue forme visibili, quelle delle abilità di manifestarsi, di gestire il linguaggio, di parlare in pubblico, di essere capaci di sponsorship di se stessi.

Le competenze ancora una volta rischiano di replicare un modello di gestione organizzativa che si basa sul visibile, sul misurabile, sul tangibile, trasportando e portando su questo piano una dimensione che invece nasce e vive invisibile. Le mappe delle competenze che sono scritte e progettate sono mappe di visibilità, di misurazione, di oggettivazione dell'invisibile della soggettività. Che la visibilità sia una necessità è evidente, perché è nella visibilità che l'organizzazione può agire con leve e strumenti di governo forti. Ma proprio per questo, laddove ci si propone di dar valore all'invisibile, si tratta di agire senza trascurare che l'invisibile (si pensi alle tante competenze presenti nelle persone che non rientrano nelle mappe disegnate dalle organizzazioni) ha bisogno di ragionevolezza e motivazioni.

Pertanto un requisito per un ecosistema delle competenze è quello di svilupparsi nella costruzione di mappe di competenze, e relativi sistemi di gestione e valutazione, in modo da essere capace di accogliere espressioni di diversità e di invisibile, che pur sono valore e contribuiscono al ben-essere organizzativo, senza però essere nel dominio del visibile. Si pensi alla realizzazione di un sistema di competenze che:

- ➔ sa integrare competenze pianificate dall'organizzazione e competenze indicate e scelte dai singoli individui;
- ➔ sa anche valutare il cambiamento e lo sviluppo di competenze in funzione del ben-essere organizzativo e personale che le persone sanno accudire e crescere;
- ➔ sa intrecciare e generare una valutazione etero-determinata nelle metodologie e nella prassi con percorsi di valutazione e raccolta di feedback autoregolati localmente, e anche individualmente, nell'organizzazione.

La costruzione di un sistema di competenze è certamente una grande e importante leva di gestione organizzativa dell'incertezza, ma nella misura in cui cresce la necessità di coinvolgere le persone in processi di autovalutazione, di autodeterminazione, di autosviluppo appare indispensabile un rigore progettuale e gestionale, nonché coerenti capacità e risorse organizzative, che sappiano aderire ad un'idea di ecosistema, nel quale le competenze sono allo stesso tempo:

- leva di pianificazione e orientamento organizzativo verso il governo della competitività e del business;
- processo di adesione ed evoluzione della soggettività nel rapporto con l'organizzazione.