

VERSO UN'ECOLOGIA DEGLI APPRENDIMENTI ORGANIZZATIVI:

L'economia circolare delle competenze nel sistema pubblico – privato

LABORATORIO 3

La valorizzazione delle competenze
nei processi di selezione della PA

Condotta da:

Francesco Colla e Davide de Gennaro



UMANA[®]



OBIETTIVI DEL LABORATORIO

- **Introduzione critica:** Presentare le Linee guida della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) relative alle metodologie e alle procedure per la selezione della dirigenza pubblica, con un focus iniziale su una premessa teorica riguardante competenze, processi decisionali, motivazione e lavoro in team.
- **Riflessione collettiva:** Stimolare la riflessione sui modelli di competenza più efficaci utilizzati nelle Pubbliche Amministrazioni, partendo dai concetti teorici per poi applicarli al contesto specifico della Pubblica Amministrazione.
- **Strumenti innovativi:** Presentare l'utilizzo dell'Assessment Center come strumento innovativo per la valutazione delle competenze manageriali, con particolare attenzione all'adattamento di tali strumenti nei processi di selezione della Pubblica Amministrazione.

CHI E' L'ATTORE ORGANIZZATIVO?

- L'**attore organizzativo** si riferisce a un'entità che ha la capacità di agire e prendere decisioni all'interno di una struttura o sistema organizzativo.
- Questo "attore" può essere un individuo, un gruppo, un dipartimento o persino un'intera organizzazione.
- Ma perché "organizzativo"? Perché l'azione e le decisioni dell'attore avvengono all'interno di una struttura organizzativa, e sono spesso influenzate, se non determinate, da tale struttura. La struttura organizzativa fornisce il contesto, le regole, le risorse e i vincoli entro i quali l'attore agisce.



LE CONOSCENZE

Le **conoscenze** rappresentano la comprensione, l'apprendimento o l'acquisizione di informazioni, fatti, idee, abilità e verità attraverso diversi mezzi come l'esperienza, l'osservazione o l'istruzione.

Tradizionalmente, la conoscenza è stata suddivisa in diverse categorie:

- **Dati:** I dati sono informazioni crude, senza un contesto specifico o interpretazione.
- **Informazioni:** Quando i dati vengono organizzati, elaborati o messi in un certo contesto, diventano informazioni.
- **Conoscenza:** La conoscenza emerge quando le informazioni vengono assimilate attraverso l'esperienza, la riflessione o l'apprendimento, permettendo a un individuo di vedere schemi, relazioni o principi.
- **Saggezza:** Si tratta di una profonda comprensione dei principi fondamentali che guidano la vita e la realtà.

Ulteriori distinzioni:

- Conoscenza tacita (esperienza) vs. Conoscenza esplicita (codificata).
- Conoscenza procedurale («sapere come») vs. Conoscenza dichiarativa («sapere che»).

LE COMPETENZE

Le **competenze** rappresentano un insieme integrato di conoscenze, abilità, atteggiamenti e valori che un individuo possiede e utilizza per svolgere efficacemente determinate attività o compiti.

Diverse caratteristiche distinguono le competenze:

- Conoscenze.
- Abilità.
- Atteggiamenti.
- Valori.

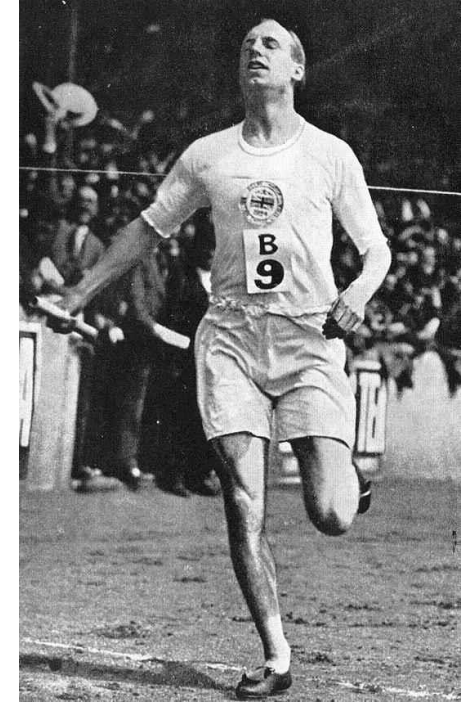
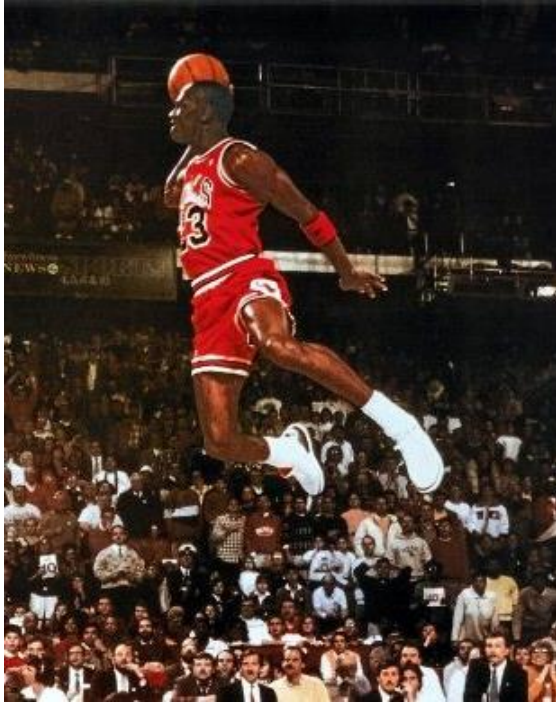
Le competenze, nell'ambito lavorativo e formativo, sono spesso suddivise in “**competenze hard**” e “**competenze soft**”.

- La **personalità** è l'insieme dei tratti caratteristici, delle modalità di pensiero, delle emozioni e dei comportamenti che distinguono un individuo dagli altri. Essa rappresenta le tendenze stabili e prevedibili con cui una persona interagisce con il suo ambiente e con gli altri.
- La personalità è influenzata da una combinazione di fattori genetici, biologici, ambientali ed esperienziali e si sviluppa e matura nel corso del tempo, dalla nascita all'età adulta.
- Il **modello dei Big Five** rappresenta una delle teorie più accettate e studiate nell'ambito della psicologia della personalità. Esso suggerisce che ci siano cinque dimensioni fondamentali e ampiamente riconosciute attraverso le quali la personalità umana può essere descritta e categorizzata.
 - Estroversione (E): Questo tratto descrive quanto una persona è socievole, assertiva e attiva.
 - Gradevolezza (A, dall'inglese "Agreeableness"): Rappresenta la tendenza di una persona ad essere compassionevole, collaborativa e orientata agli altri piuttosto che antagonista o egoista.
 - Coscienziosità (C): Questa dimensione riguarda la disciplina, l'organizzazione e la responsabilità.
 - Nevroticismo (N): Questo tratto riflette la stabilità emotiva e la reattività di un individuo.
 - Apertura all'esperienza (O): Rappresenta la curiosità intellettuale, la creatività e l'apertura a nuove idee ed esperienze.

IL PROCESSO DECISIONALE DEGLI ATTORI

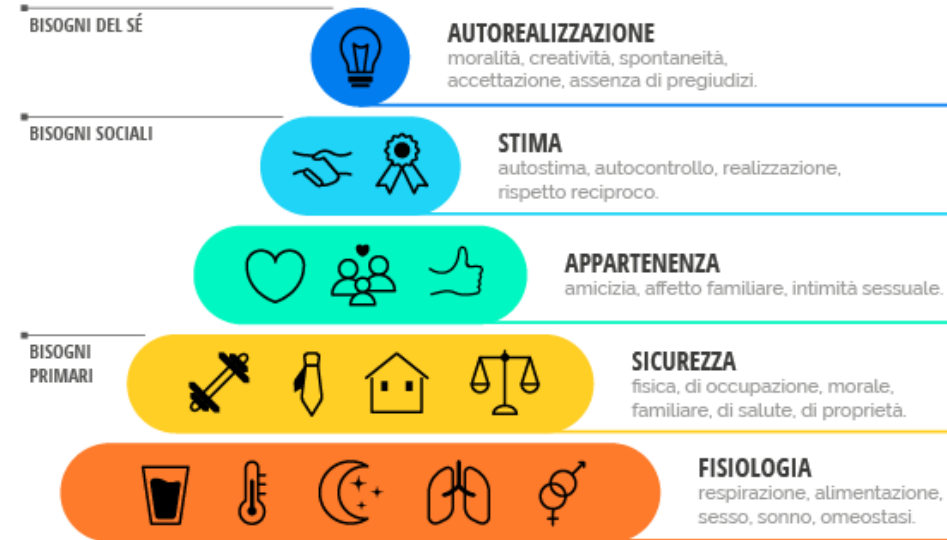
- Le **decisioni** rappresentano scelte che un attore compie tra diverse alternative disponibili, al fine di raggiungere un obiettivo o risolvere un problema.
- Le **strategie decisionali** si riferiscono ai metodi o agli approcci adottati da un individuo o da un gruppo per prendere decisioni. Esistono diverse strategie decisionali:
 - **analisi razionale**: presuppone che l'individuo o l'organizzazione disponga di tutte le informazioni necessarie, che possa valutare ogni opzione in modo logico e obiettivo e che scelga sempre l'alternativa che massimizza il beneficio o l'utilità;
 - **strategie di ottimizzazione**: metodi e tecniche utilizzate per migliorare o "ottimizzare" le decisioni in vari contesti, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati nel modo più efficiente ed efficace possibile;
 - **razionalità non calcolativa**: tipo di ragionamento o decisione che non si basa su un'analisi quantitativa o algoritmica dettagliata delle opzioni, ma su principi, intuizioni, valori, abitudini o norme sociali.

QUALCHE ESEMPIO



LA MOTIVAZIONE DEGLI ATTORI

- Scala dei bisogni di Maslow;
- Fattori duali di Herzberg;
- Aspettativa-valenza di Vroom;
- Equità di Adams;
- Teoria del goal setting di Locke.



LAVORARE IN TEAM

- In organizzazione aziendale, un “**gruppo**” si riferisce a due o più individui che interagiscono e sono interdipendenti, riuniti per raggiungere obiettivi specifici.
- La **numerosità** ideale di un gruppo varia in base all’obiettivo e al tipo di attività (es. “Two-Pizza Rule” di Jeff Bezos).
- Le **fasi di vita**: Forming, storming, norming, performing, adjourning.
- Alcune «**patologie**»: conformità e pensiero di gruppo (groupthink), effetto free-rider (parassitismo sociale), conflitto di ruolo, paradosso di Abilene, etc.

COSA CAMBIA PER LA PA?

- Conoscenze/competenze e i processi di reclutamento.
- Processi decisionali fluidi o «ingessati»?
- La motivazione al servizio pubblico (PSM).
- La «tendenza al ribasso» nel lavorare in team nella PA.

RASSEGNA DELLE INIZIATIVE DELLA SNA

- **Progetto Sperimentale PCM (Presidenza del Consiglio dei Ministri):** La SNA ha sviluppato un progetto sperimentale di mappatura e valutazione delle competenze dei dirigenti, coinvolgendo oltre 250 dirigenti della PCM. L'obiettivo era quello di creare job profile dettagliati, mappare le competenze necessarie e fornire percorsi di sviluppo mirati.
- **Estensione del progetto ad altre amministrazioni:** Sulla scia del successo della sperimentazione alla PCM, il progetto è stato esteso ad altre amministrazioni centrali (come il Ministero della Difesa, Ministero dell'Economia, e ISTAT) per standardizzare il processo di valutazione e sviluppo delle competenze dirigenziali.
- **Focus sullo sviluppo continuo:** Sono stati introdotti percorsi di coaching e formazione innovativa per colmare i gap di competenze. Tra le nuove metodologie, il progetto ha incluso strumenti come simulazioni di ruolo, improvvisazione teatrale, e coaching individuale, mirati al rafforzamento delle competenze manageriali.

LE FASI DEL PROGETTO



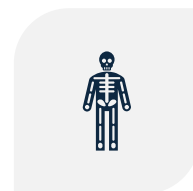
SVOLGIMENTO DI INTERVISTE INDIVIDUALI SEMI-STRUTTURATE, IN CUI È CHIESTO AI DIRIGENTI DI DESCRIVERE E ANALIZZARE IL PROPRIO RUOLO



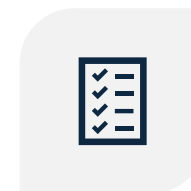
STESURA DI JOB DESCRIPTION CHE ILLUSTRANO GLI OBIETTIVI, I CONTENUTI, GLI STRUMENTI E LE RELAZIONI RELATIVE A QUEL RUOLO



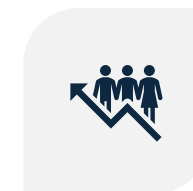
SVOLGIMENTO DELLE INTERVISTE DI GRUPPO PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI



COSTRUZIONE DI UN SET DI COMPETENZE MANAGERIALI DA POTER UTILIZZARE COME GUIDA PER L'OSSERVAZIONE DELLA FASE SUCCESSIVA



UTILIZZO DELLE JOB DESCRIPTION PER LA REDAZIONE DEI JOB PROFILE: DOCUMENTI DI SINTESI DELLE PRINCIPALI CONOSCENZE, ESPERIENZE E CAPACITÀ



REALIZZAZIONE DEGLI ASSESSMENT CENTER

IL TEST HOGAN



IL LATO LUMINOSO DELLA PERSONALITÀ

Le dimensioni dell'Hogan Personality Inventory (HPI)

Descrive il modo in cui una persona affronta il proprio lavoro e come interagisce con gli altri

	Punteggi bassi tendono a essere:	Punteggi alti tendono a essere:
Stabilità emotiva	Sensibile, aperto al feedback; suscettibile allo stress	Calmo, stabile sotto pressione, resistente al feedback
Ambizione	Team-player; ama restare nell'area di comfort	Dinamico, prende l'iniziativa; eccessivamente competitivo
Socievolezza	Buon ascoltatore; socialmente passivo piuttosto che intraprendente	Estroverso; può ricercare l'attenzione
Sensibilità interpersonale	Franco e diretto; può essere eccessivamente critico e duro	Gentile, disponibile e amichevole; avverso al conflitto
Prudenza	Si adatta bene all'ambiguità, impulsivo	Attento ai dettagli, segue le regole, rispetta le scadenze, inflessibile
Curiosità	Radicato nel pragmatismo; ha scarsa visione	Aperto, curioso, strategico, poco pragmatico
Interesse alla conoscenza	Apprende dalla pratica, non ama la formazione	Impara dai libri; può essere percepito pedante

IL LATO SCURO DELLA PERSONALITÀ

Le dimensioni dell'Hogan Development Survey (HDS)

I punti di forza abusati che alla lunga possono ostacolare la performance

	Vantaggi	Rischi
Irritabilità	Intenso ed energico	Volubile, contraddittorio e imprevedibile
Scetticismo	Perspice e arguto	Cinico, diffidente e critico
Titubanza	Cauto e accurato	Avverso al rischio e timoroso del fallimento
Chiusura	Indipendente e pragmatico	Introverso e inavvicinabile
Noncuranza	Cooperativo e cordiale	Irritabile, testardo in privato
Spavalderia	Sicuro e assertivo	Eccezionalmente compiaciuto di sé e presuntuoso
Scaltrezza	Affascinante, alla ricerca di emozioni	Propenso al rischio, inaffidabile
Espressività	Estroverso e socialmente abile	Bisognoso di attenzione e teatrale
Originalità	Innovativo e creativo	Eccentrico, incostante e poco pratico
Scrupolosità	Attento al dettaglio e rigoroso	Perfezionista ed eccessivamente pignolo
Obbedienza	Solidale e leale	Desideroso di compiacere e servile

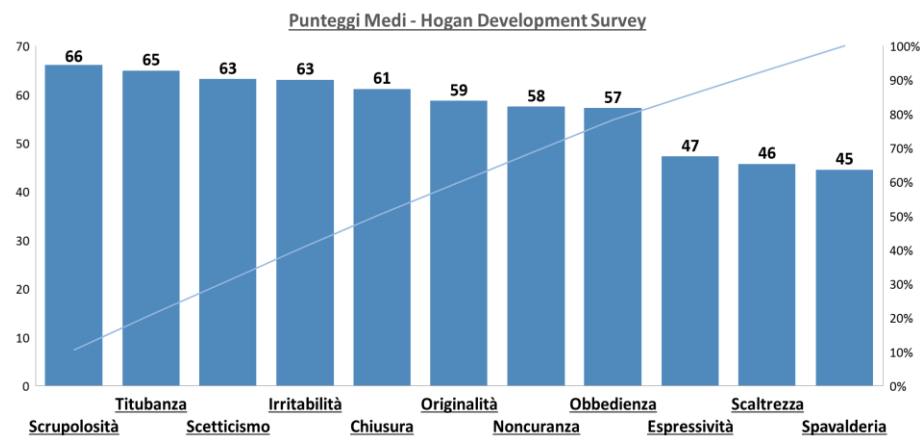
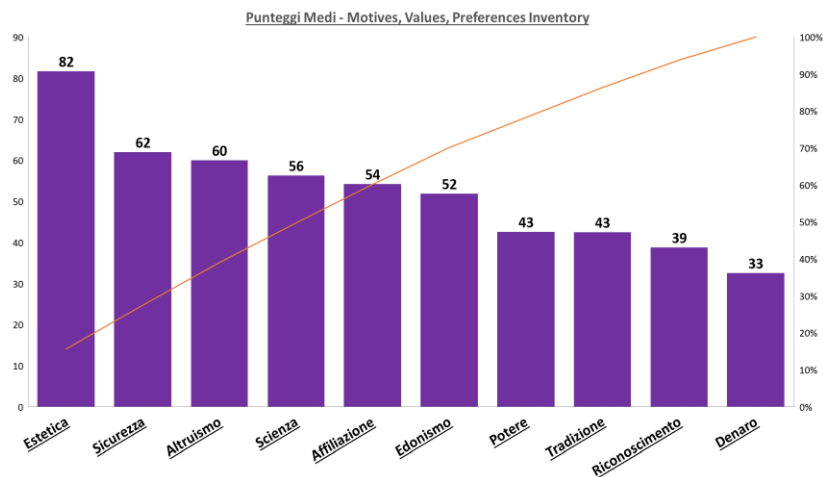
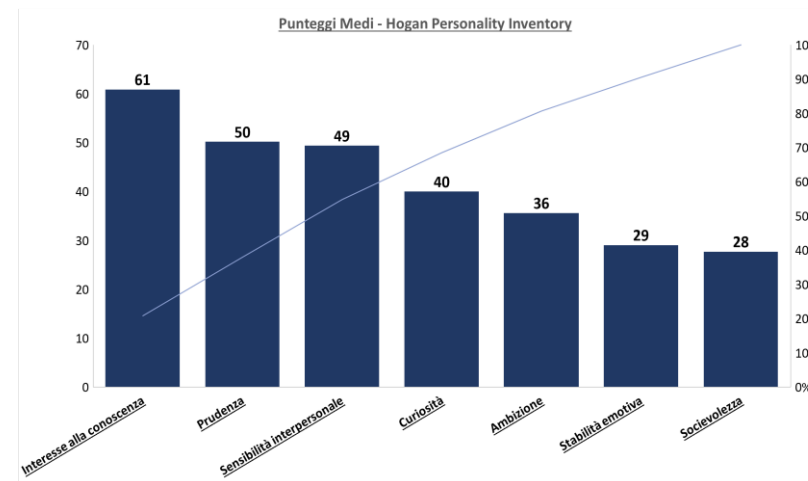
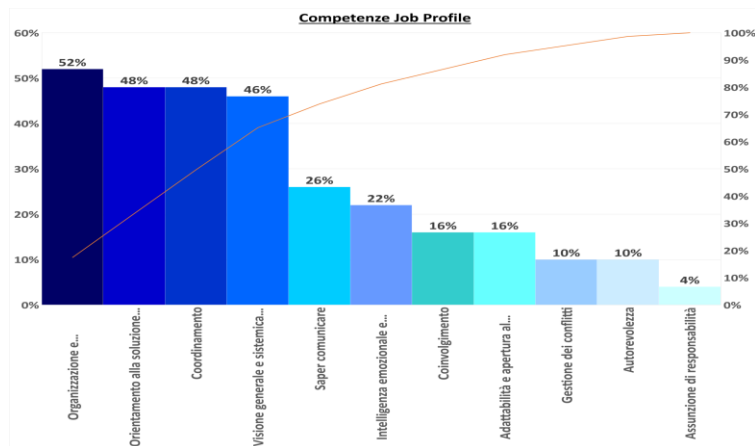
VALORI E CULTURA

Le dimensioni del Motives, Values, Preferences (MVPI)

Descrive i valori che una persona considera maggiormente motivanti e appaganti

Riconoscimento	Risponde alle attenzioni, all'approvazione e ai complimenti
Potere	Desidera il successo, lo status e il controllo
Edonismo	Propenso al divertimento e all'appagamento
Altruismo	Vuole aiutare il prossimo e contribuire alla società
Affiliazione	Gradisce e ricerca l'interazione sociale
Tradizione	Radicato in convinzioni personali forti
Sicurezza	Necessità di prevedibilità, struttura e ordine
Denaro	Interessato a soldi e opportunità di business
Estetica	Interesse al look, alle sensazioni e al design del prodotto
Scienza	Ricerca conoscenza, dati e tecnologia

ALCUNI RISULTATI





LABORATORIO 3

La valorizzazione delle competenze nei processi di selezione della PA

VERSO UN'ECOLOGIA DEGLI
APPRENDIMENTI ORGANIZZATIVI:

L'economia circolare delle competenze
nel sistema pubblico – privato

Condotto da:
Francesco Colla e Davide de Gennaro

PUNTI DI FORZA

Se venisse fatta una selezione, si avrebbe idea precisa di dove collocare la persona, avendola vista in una prospettiva più ampia

persona motivata, performance ottimali, fiducia nel poter contribuire a un risultato, clima generale in azienda maggiormente collaborativo, delega

valorizzazione persona, engagement, aderenza alla strategia organizzativa

costringerebbe l'organizzazione a ragionare sulle competenze **distintiva** della PA e quindi scovare i talenti che le hanno

legame forte con la formazione, onboarding, percorso di carriera verticale / job rotation

Alcune amm.ni valutano le cose classiche (com, team working, problem solving) sconnessi rispetto alla visione strategica

PUNTI DI DEBOLEZZA

il problema non è come, è COSA.

non ci sono domande che ti simulino un caso

manca di consapevolezza organizzativa

"valutare le competenze significa giudicare"

non ci sono strumenti oggettivi

il dirigente si sente già di aver capito tutto dall'unica volta che ci ha parlato

forma di ipocrisia: sembra importante ma non viene misurata, nessuna cosa seria per valutare le soft che devono essere situate nel contesto

BIAS: tema di paura dei ricorsi ma oltre a questo c'è un problema a monte che non si sanno cosa sono le competenze, consapevolezza di se e organizzativa: manca la consapevolezza del VALORE / UTILITA' del ragionare per competenze

paura del cambiamento, atteggiamento di resistenza: perchè devo cambiare qualcosa che ho sempre fatto in un modo

Casi isolati: ci sono esperienze significative di un gruppo ma dopo, non essendoci un'organizzazione prima, sembra non rimanga nulla

MINACCE

adottare un sistema di gestione vuol dire rivedere TUTTI gli strumenti

passare attraverso tutte le contrattazioni implica un impatto molto forte

se non fatto con trasparenza: competizione e rivalità tra dipendenti

difficile trasferire una corretta modalità di valutazione dei collaboratori

Certificazione delle competenze: la pagellina certifica secondo criteri arbitrari; se ho persone che vogliono CV per competenze hanno attestazioni "annacquate"

le valutazioni impattano su percorsi di carriera e premialità

OPPORTUNITA'

Qualità migliore del servizio al cittadino

aumenta la consapevolezza di se dell'organizzazione e quindi il valore pubblico

snellimento burocrazia, maggiore elasticità

abbassamento età media -> attiro i giovani

reputazione della PA

possibile impatto su scuola e università, modernizzazione dei programmi

trattieni i talenti

riduzione skill mismatch