

## Dalle competenze professionali ai risultati di successo.

### Un caso organizzativo di applicazione della BFC map

Chiara Consiglio, Maria Maddalena Santarpino

I contesti organizzativi attuali tendono ad essere sempre più organici, fluidi, e caratterizzati da continui cambiamenti, di conseguenza alle persone che occupano i diversi ruoli lavorativi vengono richiesti, oltre al possesso di requisiti tecnico-specialistici, anche una vasta gamma di comportamenti discrezionali e trasversali. Per questo, i tradizionali sistemi di gestione delle risorse umane basati sulla puntuale descrizione dei compiti legati alla posizione di lavoro (job description), spesso non riescono a cogliere in modo adeguato la vasta gamma di comportamenti che le persone portano nelle organizzazioni moderne. In alternativa, i sistemi basati sulle competenze professionali, essendo queste ultime più dinamiche, flessibili e generalizzabili delle abilità funzionali legate alla mansione, possono dare un utile contributo nella definizione di sistemi di gestione e valutazione delle persone più congruenti con i contesti attuali (Shippman, Ash, Carr, Hesketh, Pearlman, Battista, et al., 2000).

Le competenze identificano le dimensioni specifiche legate alla performance di successo applicabili a diversi ruoli e situazioni lavorative (Bartram, 2005), fornendo una mappa dei comportamenti da valutare e premiare all'interno delle organizzazioni. In particolare, per competenza si intende un set di indicatori comportamentali specifici, affini tra loro e direttamente osservabili, causalmente collegati al successo lavorativo. I modelli di competenze, a loro volta, sono liste di competenze ritenute di successo in un determinato ruolo e contesto produttivo, sui quali è possibile fondare i processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane. Tali modelli, facilitando l'identificazione delle caratteristiche distintive per il successo in uno o più ruoli organizzativi, risultano di immediata applicabilità in molteplici ambiti, dalla job analysis ai processi di selezione, dalla valutazione della performance alla gestione dei talenti. Un evidente vantaggio dei modelli di competenze, quindi, risiede nel fornire degli indicatori concreti, direttamente osservabili e facilmente fruibili in ambito organizzativo, che rendono

immediato il collegamento tra attese dall'organizzazione e comportamenti delle persone riconosciuti e premiati.

Per queste ragioni, l'approccio per competenze è diventato sempre più diffuso negli ultimi anni, tanto che circa il 75%-80% delle imprese utilizza sistemi di gestione risorse umane basati sulle competenze (Becker, Huselid, e Ulrich, 2001). Ciò nonostante, i modelli di competenze presentano anche alcuni limiti che non bisogna sottovalutare. In primis, sul piano concettuale manca una definizione universalmente riconosciuta di competenza. Nel corso degli anni, diversi studiosi hanno proposto numerose definizioni di "competenza", la più nota è certamente quella proposta da Spencer e Spencer, che la definiscono: "...una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio stabilito" (1993, p. 30) che include motivazioni, tratti, immagine di sé, conoscenza e skill. Di conseguenza, la maggior parte dei modelli di competenza utilizzati nelle organizzazioni sono operazionalizzati come una miscellanea indistinta di costrutti di vario genere, come caratteristiche, motivazioni, capacità, competenze, conoscenze e comportamenti (Markus, Cooper-Thomas e Allpress, 2005), mentre le competenze dovrebbero fare riferimento esclusivamente a comportamenti specifici, osservabili e legati all'attività lavorativa (Bartram, 2005). Inoltre, i modelli utilizzati nelle organizzazioni vengono il più delle volte costruiti "a tavolino" dalle risorse umane o sulla base dell'esperienza del consulente di turno, senza servirsi di un modello teorico di riferimento e senza la verifica empirica dello strumento che intende rilevarle (Consiglio, Falcone, 2008; Markus, Cooper-Thomas, Allpress, 2005).

Al contrario, nella messa a punto di un modello di competenze ci si dovrebbe invece interrogare su tre questioni fondamentali:

1. il modello identificato misura effettivamente quello che si propone di misurare?
2. i comportamenti in esso presenti sono effettivamente quelli distintivi e rilevanti in quel contesto di riferimento?
3. le competenze identificate sono realmente connesse al successo, e quindi ai risultati organizzativi?

Il primo punto fa riferimento alla verifica della validità dei modelli di competenze e degli strumenti su essi fondati, indispensabile per una misura accurata delle competenze, per accertarsi che gli indicatori comportamentali di ciascuna competenza misurino effettivamente quella competenza e che non vi sia sovrapposizione tra gli indicatori di diverse competenze (ad esempio un comportamento riconducibile contemporaneamente a due competenze). Se tale verifica non viene effettuata, aumenta il rischio di errori di valutazione (Markus et al., 2005).

Rispetto al secondo punto occorre specificare che l'uso di un approccio basato sulle competenze implica la scelta tra modelli specifici e universali. Molte Direzioni Risorse Umane sembrano preferire questi ultimi, ossia modelli indipendenti dal ruolo ricoperto, che sono più semplici, di facile utilizzo, e consentono confronti tra profili professionali diversi. Tuttavia, la maggior parte di questi modelli mancano di un quadro concettuale universalmente valido che possa aiutare l'identificazione e la scelta di quali competenze dovrebbero essere rilevate (Hayes, Rose-Quirie e Allison, 2005). Se, invece, si opta per i modelli specifici, non sempre si include nella fase di identificazione del modello un lavoro svolto direttamente con le persone, potremmo dire "bottom-up", che invece appare indispensabile per poter contestualizzare i comportamenti allo specifico contesto di riferimento e a ciò che le persone realmente fanno sul lavoro.

Non meno rilevante appare la terza questione sollevata, ossia quella della verifica della validità predittiva delle competenze, anch'essa di rado effettuata nelle aziende, ma invece importante

Tali quesiti sono fondamentali nella ricerca, ma anche nella pratica organizzativa, in quanto l'accuratezza e l'attendibilità degli strumenti per competenze impatta notevolmente sull'efficacia e sull'affidabilità delle valutazioni effettuate e delle decisioni di gestione delle persone che ne derivano.

Nel tentativo di rispondere a tali questioni, è stata messa a punto una mappa di competenze di nuova generazione, la *Big Five Competencies map* (*BFC map*, Borgogni, Barbaranelli, Consiglio e Petitta, 2010), messa a punto a partire da un modello di riferimento universalmente riconosciuto, il modello per la descrizione della personalità dei *Big Five* (Goldberg, 1992, McCrae, Costa, 1997; Caprara, Barbaranelli, 1996). Come già ricordato, ancorare le competenze lavorative ad un modello teorico scientificamente fondato permette di avere un framework generale ed esaustivo all'interno del quale generare le competenze e i comportamenti lavorativi. Dal momento che la personalità costituisce il principale predittore delle competenze (Bartram, 2005; Kanfer & Ackerman, 2005), e che i *Big Five* rappresentano un modello di descrizione della personalità universale, esauriente e valido, lo abbiamo proposto come cornice di riferimento per un dizionario di competenze applicabile a diversi ruoli e organizzazioni.

Secondo i *Big Five*, i tratti di base della personalità, ossia gli stili pervasivi e duraturi di pensiero, di espressione emotiva e di comportamento capaci di spiegare le differenze individuali (McCrae & Costa, 1997), comprendono Energia, Amicalità, Stabilità Emotiva, Apertura Mentale e Coscienziosità (per una descrizione più ampia ed esaustiva vedere Caprara e Cervone, 2000). Una grande quantità di studi ha confermato l'affidabilità, la validità di costruito, e la validità cross-culturale di questo modello (vedere ad esempio Barbaranelli, Caprara, e Steca, 2002).

Inoltre, i *Big Five* sono stati ampiamente impiegati in diversi contesti organizzativi, e hanno dimostrato la loro efficacia nel prevedere le prestazioni lavorative (Barrick e Mount, 1991). Se la Coscienziosità è indubbiamente il fattore maggiormente associato alla prestazione indipendentemente dal ruolo ricoperto e dal contesto nel quale la persona è inserita, diverse combinazioni dei cinque tratti di base sono in grado di predire la performance per i diversi ruoli professionali (Barrick, Mount, e Judge, 2001; Ones, Dilchert, Viswesvaran e Judge, 2007).

Dato che i *Big Five* identificano i principali domini comportamentali capaci di rendere conto delle differenze individuali e al contempo sono rilevanti nelle prestazioni di lavoro, essi possono rappresentare il punto di riferimento per fondare un framework universale all'interno del quale generare competenze e set di comportamenti specifici.

Questa logica ha guidato la costruzione della BFC map per la quale sono stati preliminarmente analizzati numerosi modelli universali di competenze (Bartram, 2005; Spencer, Spencer, 1993) e alcuni modelli specifici utilizzati nei processi HR di diverse organizzazioni italiane (Consiglio, Falcone, 2008). È stata svolta un'analisi del contenuto degli indicatori comportamentali che costituivano questi modelli, che ha portato a eliminare o a riformulare gli indicatori che si ripetevano, quelli con formulazione doppia o ambigua, o che facevano riferimento a conoscenze, capacità, tratti e non a comportamenti direttamente osservabili e riferiti all'attività lavorativa. Successivamente questi indicatori sono stati ricondotti a delle macroaree di competenza corrispondenti al modello dei cinque fattori, attraverso la valutazione di tre giudici indipendenti (eliminando i comportamenti che non venivano assegnati in maniera univoca). Successivamente è stata svolta una serie di analisi fattoriali esplorative per far emergere le competenze all'interno di ogni macroarea e verificare che gli indicatori comportamentali di ogni competenza si riferiscano realmente alla competenza sottesa e non ad altre. È stato inoltre condotto uno studio ulteriore (Consiglio, Alessandri, Borgogni, Piccolo, in press) in cui è stata confermata la

corrispondenza tra BFC map e tratti di personalità, nonché la validità convergente tra auto e etero valutazione delle competenze.

verificato empiricamente e trasversale ai diversi ruoli lavorativi, non intende porsi come strumento da utilizzare in modo rigido (ad esempio, come un normale questionario), ma come una mappa flessibile alla quale attingere per scegliere le competenze e i comportamenti di volta in volta più in linea con il contesto e i ruoli professionali. D'altra parte, qualsiasi elenco di competenze non può, per definizione, esaurire tutti i possibili comportamenti rilevanti nei diversi contesti di lavoro. Al contrario, la BFC map costituisce la base di partenza per la messa a punto di modelli di competenze personalizzati per gli specifici ruoli e contesti organizzativi e prevede la possibilità di essere integrata da nuovi comportamenti.

In linea con quanto detto finora, il presente contributo intende illustrare un esempio di applicazione della BFC map in un contesto organizzativo. Il caso proposto si riferisce alla realtà Allianz Bank Financial Advisors, per la quale è stato sviluppato un intervento per la messa a punto un modello di competenze fondato sulla BFC map.

Gli obiettivi del presente lavoro sono i seguenti:

- presentare le fasi e le metodologie che hanno portato alla definizione di un modello di competenze fondato sulla BFC map, ma al tempo stesso personalizzato ad un ruolo specifico, quello del Financial Advisor di Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.;
- verificare la validità fattoriale di tale modello;
- esplorare la relazione tra le competenze individuate nel modello e performance lavorativa (e in particolare risultati di business).

## Il caso Allianz Bank Financial Advisors

Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. è parte del gruppo Allianz, che rappresenta il primo gruppo assicurativo in Europa per capitalizzazione e il secondo gestore attivo al mondo, con 75 milioni di clienti, 153.000 dipendenti, 97,4 miliardi di euro di ricavi, oltre 1.400 miliardi di euro di AUM. Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. è presente sul mercato dal 1970, ed ha una presenza capillare sul territorio con oltre 2400 Financial Advisors, oltre 230 centri di promozione finanziaria e 15 filiali.

L'azienda ha sostenuto nel tempo importanti investimenti per selezionare ed assumere Financial Advisor di elevata professionalità ed esperienza; attualmente, dovendo gestire un importante passaggio generazionale, ha deciso di identificare internamente i potenziali Financial Advisors di successo.

È in questo scenario che si colloca il presente progetto che si è posto l'obiettivo preliminare di identificare il modello di competenze del Financial Advisor, sulla base del quale strutturare successivamente il processo di valutazione del potenziale. L'intervento si è articolato in quattro fasi di lavoro, che hanno coinvolto in prima persona i Financial Advisors di Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. con la loro esperienza professionale e la direzione commerciale presente in ogni fase del processo.

Nella prima fase sono state realizzate 4 sessioni di *Critical Incident Technique* (Flanagan, 1954), una metodica che consente, attraverso la raccolta di situazioni emblematiche e rappresentative di una specifica posizione lavorativa, di identificare i comportamenti che la persona mette in atto per fronteggiare l'evento ed i risultati di successo conseguiti. Le sessioni hanno coinvolto un

campione rappresentativo di circa 40 Financial Advisors, provenienti dalle diverse realtà territoriali e con differente anzianità organizzativa. Tale metodica ha consentito di raccogliere, a partire dalle situazioni reali sperimentate dai partecipanti, una ampia lista di comportamenti rilevanti e distintivi del ruolo professionale.

Nella seconda fase è stato costruito il modello di competenze, attraverso l'integrazione tra la BFC map ed i comportamenti ricorrenti rilevati durante gli incidenti critici. Attraverso il lavoro congiunto della consulenza e della direzione commerciale, sono state identificate le competenze e i comportamenti della mappa più pertinenti con il profilo professionale, se necessario gli indicatori sono stati riadattati al contesto o integrati con nuovi indicatori che non risultavano presenti nella mappa, ma ricorrenti negli incidenti critici, e per questo ritenuti importanti per il ruolo professionale. Questa fase si è conclusa con una prima proposta di modello di competenze che conteneva 7 competenze e 43 indicatori comportamentali.

La terza fase ha riguardato la somministrazione di un questionario in autovalutazione (costituito da 43 item corrispondenti ai comportamenti identificati randomizzati) ad un campione di circa 300 Financial Advisors, e la sua validazione per verificare la struttura fattoriale del modello. Le analisi fattoriali hanno inteso verificare sia la corrispondenza tra fattori latenti e competenze del modello, sia se i comportamenti scelti per descrivere ciascuna competenza fossero effettivamente attinenti tra loro e, al tempo stesso, distinti dalle altre competenze. Le analisi statistiche hanno condotto ad una soluzione a 5 fattori (Metodo di estrazione Principal Axis Factoring con rotazione obliqua Promax) e 29 comportamenti (presentata in tabella 1), che è risultata più parsimoniosa, oltre ad essere quella che meglio rappresenta le diverse dimensioni. Tale soluzione, che spiega complessivamente il 43% della varianza, fa emergere i seguenti cinque fattori:

1. **Networking.** Fa riferimento ad un insieme di comportamenti grazie ai quali la persona costruisce una rete di contatti funzionali al raggiungimento dei risultati di business.
2. **Spirito imprenditoriale.** Fa riferimento ad un insieme di comportamenti che da un lato consentono alla persona di proporsi spontaneamente per lo svolgimento di attività, direttamente o indirettamente connesse ai propri compiti lavorativi, e dall'altro permettono di concludere trattative e accordi vantaggiosi per tutte le parti in causa.
3. **Programmazione.** Fa riferimento ad un insieme di comportamenti che garantiscono una pianificazione preventiva ed accurata delle attività future e un controllo sul proprio operato attraverso momenti di analisi e verifica del contributo fornito.
4. **Realizzazione.** Fa riferimento ad un insieme di comportamenti che consentono alla persona di raggiungere gli obiettivi lavorativi attraverso l'impegno, la persistenza e la definizione di strategie mirate.
5. **Controllo delle reazioni.** Fa riferimento ad un insieme di comportamenti grazie ai quali la persona tiene sotto controllo le proprie reazioni emozionali e la propria impulsività di fronte a critiche o eventi lavorativi negativi.

	Fattore				
	1	2	3	4	5
Programmazione37	0,636				
Programmazione20	0,591				
Programmazione32	0,552				
Programmazione19	0,480				
Programmazione40	0,410				
Programmazione26	0,400				
Programmazione 15	0,379				
Networking17		0,653			
Networking9		0,537			
Networking25		0,529			
Networking6		0,527			
Networking34		0,398			
Networking14		0,377			
Realizzazione7			0,581		
Realizzazione43			0,565		
Realizzazione21			0,513		
Realizzazione24			0,508		
Realizzazione13			0,441		
Controllo delle reazioni29				0,575	
Controllo delle reazioni2				0,519	
Controllo delle reazioni16				0,518	
Controllo delle reazioni18				0,488	
Controllo delle reazioni31				0,437	
Controllo delle reazioni23				0,326	
Spirito imprenditoriale41					0,484
Spirito imprenditoriale42					0,480
Spirito imprenditoriale 30					0,429
Spirito imprenditoriale 36					0,351
Spirito imprenditoriale4					0,244

**Tabella 1.** Matrice delle saturazioni della soluzione fattoriale a cinque fattori

I primi due fattori (Networking e Spirito imprenditoriale) possono essere ricondotti al tratto dell'Energia, i fattori Programmazione e Realizzazione possono essere invece ricondotti al tratto della Coscienziosità, il Controllo delle reazioni al tratto della Stabilità Emotiva.

Al fine di verificare se le competenze ipotizzate fossero realmente associate al successo professionale è stata successivamente esplorata la relazione tra le cinque competenze emerse e una serie di indicatori di risultato individuali tra cui il numero di clienti, il tasso di clienti acquisiti, la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e la valutazione complessiva dall'azienda espressa attraverso un punteggio di sintesi.

I risultati mostrano una correlazione significativa e positiva tra la competenza Realizzazione e il numero di clienti ( $r=.16$   $p<0,01$ ), il tasso di clienti nuovi ( $r=.15$   $p<0,01$ ) la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo ( $r=.13$   $p<0,01$ ) e la valutazione complessiva ( $r=.27$   $p<0,01$ ). Inoltre, emerge una correlazione significativa e positiva tra la competenza Networking e il tasso di clienti acquisiti ( $r=.16$   $p<0,01$ ) e la valutazione complessiva ( $r=.17$   $p<0,01$ ). Anche la competenza **Programmazione** risulta significativamente e positivamente correlata con la valutazione complessiva ( $r=.15$   $p<0,01$ ), ma non con altri indicatori di risultato.

L'intervento presentato ha consentito di mettere a punto un modello di competenze che si contraddistingue per il suo carattere innovativo. In particolare tale modello è stato costruito facendo riferimento ad una mappa di competenze fondata su una teoria solida e collaudata come quella dei *Big Five*, mappa peraltro già ampiamente validata empiricamente. Contemporaneamente rappresenta un modello specifico poiché appositamente messo a punto per il contesto organizzativo Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. e per la figura del Financial Advisor. La definizione del modello ha previsto un processo "top-down" svolto dalla consulenza, in partnership con la direzione commerciale, e guidato dal modello concettuale della BFC map, al quale è stato affiancato contemporaneamente un processo "bottom-up", nel quale sono state direttamente coinvolte le persone che svolgono quotidianamente questo lavoro. Inoltre, in tutte le fasi di lavoro, si è cercato di procedere con rigore metodologico e procedendo alla verifica empirica e revisione del modello che si andava costituendo. Infine, delle cinque competenze identificate, tre (realizzazione, networking e programmazione) hanno dimostrato di essere effettivamente associate ai risultati di business.

Il caso ha importanti implicazioni pratiche. Le competenze identificate potranno costituire il riferimento rispetto ai quali i Financial Advisors saranno valutati e saranno definiti i loro piani di sviluppo. Le competenze distintive saranno utilizzate per incrementare la qualità della rete attraverso processi coerenti di selezione e formazione.

Inoltre misurare e lavorare sulle competenze e sui relativi comportamenti, piuttosto che su tratti di personalità, stabili e difficili da modificare, rappresenta un indubbio vantaggio in un'ottica di programmi di formazione e di coaching, poiché le competenze al contrario dei tratti, possono essere sviluppate e potenziate.

Conoscere i comportamenti distintivi che fondano il successo sul lavoro può quindi consentire di orientare e rendere coerenti tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, promuovendo la crescita delle persone e al contempo lo sviluppo dell'azienda.

I link sono stati apposti dalla Redazione; i siti cui essi rimandano erano in atto al momento della pubblicazione dell'articolo.