

DAVIDE BRESCIANI

LE META - COMPETENZE ORGANIZZATIVE *

Oggi più che mai le organizzazioni e chi le governa dedicano sempre maggiore attenzione al tema delle “competenze”, alla loro mappatura, valorizzazione e sviluppo. E in effetti, “saper fare” una determinata attività, “conoscere” il campo di lavoro in cui si opera, “sapersi comportare” nelle diverse situazioni che possono presentarsi quotidianamente, nonché lavorare condividendo le conoscenze che si detengono, rappresenta proprio la via maestra per garantire il successo di un’organizzazione. Cogliere, studiare e sostenere i profili di competenze nelle aziende, è l’elemento in grado di sviluppare ciò che viene definito un “vantaggio competitivo”, ossia un vantaggio duraturo e difendibile nel tempo. Alla luce delle evidenze di alcuni studi condotti in ambito organizzativo, si intende focalizzare l’attenzione su un particolare profilo di competenza: la competenza organizzativa, quale elemento generatore di un plus percepibile dal mercato e che trova riscontro pratico nel valore che il mercato stesso attribuisce ai prodotti/servizi di una impresa.

Le imprese più avvedute, sono ispirate da due forze dominanti: la creazione di valore per il mercato e quindi per i clienti e potenziali clienti e la volontà di anticipare i cambiamenti in ambienti competitivi e turbolenti. Proprio l’ambiente competitivo nel quale operano, può decretare l’obsolescenza delle stesse imprese, è per questo che il nucleo di competenze distintive, deve essere continuamente riallineato secondo i parametri del mercato competitivo in cui si opera e, ovviamente, tenendo sempre in considerazione la dotazione di capitale umano di cui l’organizzazione stessa dispone. La gestione strategica delle competenze organizzative, supporta il management nell’identificazione e nello sfruttamento delle fonti di vantaggio competitivo legate allo sviluppo di conoscenza e innovazione.

È utile ai fini di questa trattazione, fare alcune precisazioni terminologiche circa il concetto stesso di competenza, per poi analizzare più da vicino quello specifico di “competenza organizzativa”.

La competenza è l’integrazione delle conoscenze, delle capacità-abilità, dei comportamenti e delle esperienze, degli atteggiamenti che si implementano e si evolvono in un determinato contesto lavorativo e che consentono la realizzazione appropriata di specifiche prestazioni professionali.

Ci sono quindi tre dimensioni a cui bisogna prestare attenzione:

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



- L'insieme delle conoscenze ed esperienze. Questa è la dimensione cognitiva legata al “sapere”.
- L'insieme di capacità e abilità. Questa dimensione esprime un “saper fare”, un concetto quindi molto più operativo.
- L'insieme degli atteggiamenti e comportamenti. Questa dimensione è legata a fattori emotivi, identificabile con il “saper essere”.

Le competenze, rappresentano il tratto distintivo attraverso il quale è possibile differenziare i ruoli presenti nelle organizzazioni. Infatti, ad ogni ruolo corrispondono le competenze professionali adeguate. I numerosissimi “modelli” utili per la mappatura e il governo delle competenze, realizzati a livello teorico e poi trasformati nelle aziende in “strumento di gestione”, testimoniano la crescente importanza che le competenze stanno assumendo rispetto alla rigidità delle precedenti logiche inquadramentali.

Nella pratica manageriale, il concetto di competenza assume valore anche sul piano strategico, in tal caso si parla di “competenze distintive” tali da divenire “forza guida” dell'intera impresa. Per esempio, Coca-cola ha competenze molto solide nel campo del marketing così come Nike nel campo degli approvvigionamenti, attraverso la sue ben note capacità di coordinamento di fornitori sparsi per il mondo; Benetton, si distingue per la sua grande capacità di rispondere immediatamente agli input del mercato; Toyota è da tutti riconosciuta come una organizzazione capace di migliorare continuamente i suoi processi produttivi; Apple fa del design il suo punto di forza.

Le organizzazioni sopra citate, hanno un elemento in comune: tutte hanno sviluppato quella che Lipparini e Grant chiamano “un mattone fondamentale”¹, una “competenza distintiva”, appunto.

Tra le competenze distintive, assumono una rilevanza sempre maggiore le competenze di natura organizzativa: saper riconoscere il valore delle risorse, utilizzare al meglio le risorse di cui si dispone, o svilupparne di totalmente nuove prima dei competitor. Queste, anche definite meta-competenze da Lipparini e Grant, presuppongono una spiccata abilità del management di prestare attenzione, di volta in volta, alle differenti competenze e strategie da adottare, con l'obiettivo di anticipare gli stessi competitor. Nell'attuale contesto economico globale, la forte importanza che assumono i processi relazionali è del tutto evidente, motivo per cui inserisco, tra le competenze organizzative capaci di creare vantaggio competitivo per l'impresa, la capacità di integrazione (o integrazione flessibile di competenze esterne), l'abilità o la capacità di assorbire competenze da altri, il saper combinare e coordinare le competenze di diversi attori per generare nuove applicazioni. Grant, già nel 1996, sosteneva che la base di competenze organizzative è rappresentabile in termini di architettura di capacità.

Ritorniamo sul concetto di competenze distintive, per sottolineare come oggi sono esse a generare un vantaggio competitivo sfruttabile dall'impresa. Ma ciò non basta. Affinché si possa parlare di vantaggio competitivo la mera presenza di competenze non è sufficiente. Un reale scarto differenziale in positivo

¹ A Lipparini e R. M. Grant, “La gestione strategica delle competenze organizzative” *Sviluppo e Organizzazione* num. 192 luglio\agosto 2002. pag.20.



rispetto ai competitor lo si ottiene nel momento in cui il fattore, o meglio i fattori, che differenziano una organizzazione, sono percepiti nettamente dal mercato. Questo vuol dire che è il mercato stesso, attribuendo un maggiore o minore valore al bene o servizio prodotto, che premia l'impresa. Si cita nuovamente come esempio la competenza distintiva che rende i prodotti Apple del tutto differenti per ciò che concerne il design da tutti gli altri prodotti dello stesso settore merceologico. In questo caso, il saper realizzare prodotti dal design sempre innovativo, è diretta conseguenza del possesso di competenze distintive in questo campo. Detenere competenze legate alla creatività, saper progettare prodotti innovativi e saper far apprezzare al mercato tali tratti distintivi, regala all'impresa stessa un ampio margine di manovra in un mercato fortemente competitivo, quale quello dei personal computer e dell'elettronica di consumo.

Un altro aspetto non trascurabile, riguarda il fatto che il possesso di competenze distintive genera vantaggio competitivo sul lungo periodo. L'arco temporale così fortemente dilatato, evidenzia l'importanza del possesso di competenze distintive. Infatti, ragionare solo in un'ottica di breve periodo, vuol dire non disporre di elementi forti sui quali costruire una solida strategia, al contrario, puntare su determinate competenze, e ritenerle capaci di creare vantaggio competitivo, vuol dire progettare una strategia, quindi ragionare in un'ottica di lungo periodo. La sostenibilità di un vantaggio competitivo nel lungo periodo, deriva dalla presenza di una serie di condizioni. Innanzitutto, la competenza distintiva deve essere "finalizzata a soddisfare i bisogni del consumatore (per poterne ricavare maggiori vendite), deve essere unica (per poterne fissare il prezzo senza preoccuparsi troppo dei concorrenti), e difficile da replicare (per poter rendere persistenti i profitti ottenuti)"².

Competenze simili, non sono facilmente reperibili sul mercato, in quanto sono il frutto di processi di apprendimento per sperimentazione ed interazione molto complessi. L'ambiente "naturale" nel quale tali competenze vengono a formarsi è quindi l'organizzazione stessa.

In sintesi, la rilevanza strategica delle competenze organizzative, è del tutto evidente: ci consente di cogliere le opportunità offerte da mercati estremamente competitivi e fluttuanti; scongiura una lotta tra imprese o quanto meno ne attenua la portata, riuscendo in quella difficile missione che è oggi la differenziazione del prodotto o servizio offerto. Se infatti nei moderni contesti produttivi, fenomeni di imitazione di prodotti e servizi sono sempre più presenti, solo il possesso di competenze non facilmente imitabili crea le condizioni per un posizionamento forte dell'impresa, garantendo una consapevole e continua co-evoluzione rispetto all'ambiente nel quale opera.

Nel 2000, Lipparini e Grant introducono una distinzione, a livello terminologico ma anche sostanziale a proposito di competenze possedute dalle organizzazioni.

Essi affermano che esistono una serie di competenze, definite "need-to-play", che sono generiche e necessarie per operare sul mercato. Di contro, parlano di "need-to-win capability" per evidenziare

² A Lipparini e R. M. Grant, "La gestione strategica delle competenze organizzative" *Sviluppo e Organizzazione* num. 192 luglio/agosto 2002. pag.21.



come, se opportunamente valorizzate, queste competenze possono differenziare l'impresa dai competitor, creando un vantaggio competitivo sostenibile.

Gli stessi autori, hanno elaborato un modello per la mappatura dell'architettura delle competenze³, di estrema chiarezza e utilità, che di seguito ripropongo.

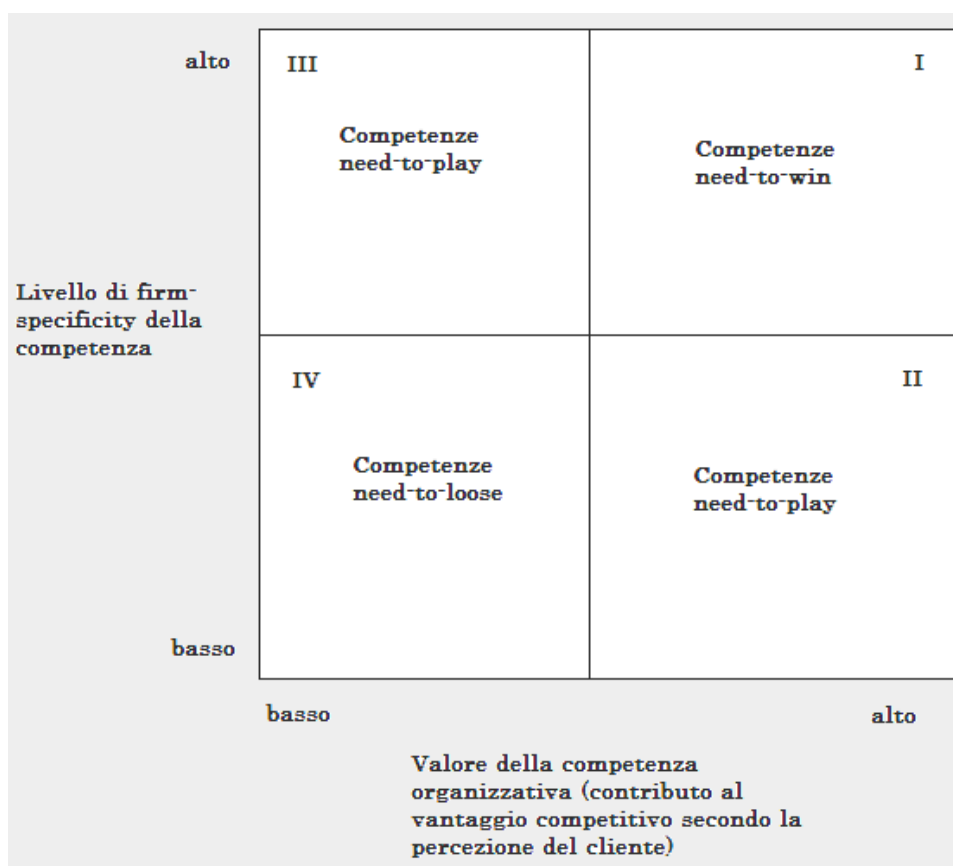


Fig. 1 - Modello architettura delle competenze (Lipparini, Grant)

La figura, presenta due dimensioni:

- Il valore della competenza. La competenza ha un alto valore se: consente di implementare strategie volte al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione organizzativa; consente di sfruttare le opportunità offerte dal mercato e neutralizzare eventuali minacce. Ma l'alto valore di una competenza è misurabile anche in base al costo che un acquirente è disposto a pagare per godere di un determinato bene o servizio. Il valore della competenza in questo caso è legato o

³ A. Lipparini e R. M. Grant, "La gestione strategica delle competenze organizzative" *Sviluppo e Organizzazione* num. 192 luglio\agosto 2002. pag.23.

alla possibilità di praticare un prezzo competitivo, quindi costi bassi, oppure fornire un prodotto-servizio fortemente differenziato, di qualità.

- Difficoltà di replicazione della competenza da parte dei competitor. È il capitale umano a fare la differenza; attraverso pratiche lavorative cooperative e condivisione delle conoscenze, si sviluppano ulteriori competenze innovative, uniche, non reperibili sul mercato. È quindi difficile possedere per i competitor questo tipo di competenze, che nascono e si sviluppano all'interno dell'organizzazione.

Si analizzano ora le competenze che emergono dall'incrocio di queste due dimensioni, sintetizzando i commenti degli autori della schematizzazione:

Quadrante I. Competenze need-to-win

Sono competenze uniche, con un alto valore. Possono essere definite dei veri e propri "core-asset". Nascono attraverso pratiche collaborative, al seguito dell'emergere di best practices. Per questo motivo sono un tratto distintivo della realtà che le ha sviluppate. La difficile replicabilità da parte dei competitors le caratterizza. La valorizzazione della cosiddetta "conoscenza tacita" è di vitale importanza: affinché emergano queste competenze distintive, bisogna porre attenzione non solo a ciò che viene espressamente detto e fatto, ma anche a ciò che le persone non dicono, a come risolvono problemi, proponendo intuizioni e modalità d'azione frutto della singola esperienza professionale e di vita.

Quadrante II. Competenze need-to-play

Sono quelle competenze ritenute importanti dai consumatori. Consentono all'impresa di competere nel mercato ma, la loro facile replicabilità espone l'organizzazione stessa, non conferendogli un vantaggio competitivo difendibile. A differenza delle need-to-win capability, queste competenze possono essere acquisite con relativa facilità, e a costi più contenuti, all'esterno.

Quadrante III. Competenze need-to-play

Sono competenze uniche per l'impresa ma, con un impatto strategico molto limitato. Si promuovono alleanze tra imprese, l'obiettivo è ripartire il costo del capitale umano che detiene determinate competenze. In questo modo si ottiene un effetto sinergico, la creazione di un valore superiore rispetto a quello che l'impresa avrebbe potuto ottenere operando singolarmente.

Va precisato che, pur essendo competenze che effettivamente creano per le imprese protagoniste della partnership un valore differenziale, queste stesse competenze non vanno confuse con quelle sviluppate dai core-employers. Semplificando: nel quadrante III ritroviamo competenze che creano effettivamente un valore per le imprese, ma non rappresentano il tratto differenziale che le caratterizza, essendo la stessa competenza distintiva condivisa con le altre organizzazioni partner. Le competenze need-to-win, frutto di un processo tutto interno all'organizzazione invece, sono il vero

capitale, il vero valore sul quale basare un vantaggio competitivo (quindi strategico) in un ottica di lungo periodo.

Quadrante IV. Competenze need-to-loose

Sono le competenze che con più facilità sono ottenibili anche dai competitor. L'impatto strategico è praticamente nullo. Queste competenze, sono facilmente reperibili al di fuori dell'impresa e, la numerosità delle alternative possibili rendono contrattabile la modalità d'impiego più efficiente. In tal modo, l'impresa ha la possibilità di curare al proprio interno, lo sviluppo delle competenze distintive, dedicando tempo e sforzi alla ricerca di "core competence" capaci di creare vantaggi competitivi di lungo periodo, quindi vantaggi strategici.

Dunque, la classificazione proposta da Lipparini e Grant, evidenzia quattro modi differenti di impiegare il capitale umano: nel quadrante I, si procede ad un attento sviluppo interno; nel quadrante II, si opta invece per l'acquisizione dall'esterno delle figure professionali con specifiche competenze; nel quadrante III, si creano alleanze per sviluppare competenze altrimenti non ottenibili contenendo inoltre i costi; infine, nel quadrante IV, la contrattazione è il tratto caratteristico.

Lipparini e Grant⁴, inoltre, ci offrono una classificazione molto interessante di quelle meta-competenze organizzative che di cui è possibile rinvenirne la presenza nelle imprese con performance significative. Con il termine "meta-competenze", i due autori intendono riferirsi a delle competenze di ordine superiore che investono l'ambito relazionale e di processo, richiedendo sistemi di management e di trattamento delle informazioni e della conoscenza su misura.

Competenza 1. Saper far leva sulle competenze (proprie e di terzi)

Poche sono le imprese che oggi dedicano la giusta attenzione a questo aspetto, nonostante si faccia un gran parlare di gestione delle competenze. La conoscenza approfondita e consapevole delle risorse di cui l'impresa dispone, dovrebbe essere un principio ispiratore nell'elaborazione della strategia d'impresa. Non si possono infatti stabilire dei percorsi da seguire, degli obiettivi da raggiungere, se prima non si è valutato i mezzi a disposizione, e tra questi il capitale umano è il più importante.

Competenza 2. Saper condividere la conoscenza (per rigenerare le competenze)

La condivisione della conoscenza, può generare modalità innovative di collaborazione e di generazione di ulteriore conoscenza. Nella net-economy, gestire sapientemente le relazioni con altre imprese è una delle competenze chiavi.

⁴ A. Lipparini e R. M. Grant, "La gestione strategica delle competenze organizzative", *Sviluppo e Organizzazione* num. 192 luglio\agosto 2002. pag. 26,27,28.



Proprio il focalizzarsi su competenze chiave, presuppone l'attivazione di canali relazionali per acquisire altre conoscenze che non sono detenute dall'impresa stessa. Riprendendo un esempio sopra proposto, Nike ha sviluppato competenze chiave nell'ambito del design di prodotto, nella capacità di coordinazione di numerosi fornitori; si rivolgerà all'esterno per acquisire invece competenze in altri campi quali ad esempio produzione, logistica, ecc. E' evidente però che ciò può accadere se l'impresa ha la capacità di dialogare con l'esterno.

Competenza 3. Saper coltivare il “fattore rapidità”

Anticipare i competitors, sfruttare qualsiasi possibilità offerta dal mercato. Le imprese più avvedute, sanno che il fattore rapidità è basilare per l'ottenimento di risultati economici positivi. Il cambiamento organizzativo a sostegno di questo fattore strategico è fondamentale. Il management deve quindi incentivare attività quali il decentramento della presa delle decisioni (empowerment); la creazione di gruppi di lavoro autoregolati; lo sviluppo di reti intranet; l'adozione di processi di business re-engineering. Tali attività consentono guadagni considerevoli nella velocità con cui le imprese applicano le loro competenze.

Competenza 4. Saper accedere anticipatamente a competenze esterne

Lo sviluppo dell'impresa, è fortemente legato alla possibilità di accesso a conoscenze esterne. I manager, hanno questo delicatissimo compito: integrare conoscenze esterne con la cultura organizzativa della loro impresa. Il fatto che si tratti di una competenza chiave è evidenziato da imprese quali ad esempio la Ford, che hanno puntato su strategie di integrazione verticale. Queste organizzazioni trovano maggiori difficoltà nell'acquisire una capacità relazionale in tempi brevi.

Competenza 5. Saper prevedere il fabbisogno di informazioni per generare conoscenza

Per essere al passo con i tempi e anticipare i cambiamenti, è necessario disporre di flussi informativi di qualità e opportunamente trattati. Lo sviluppo di reti intranet, newsgroups, pubblicazione di best practices, consentono alla conoscenza di circolare velocemente ed efficacemente all'interno dell'organizzazione. Anche l'adozione di pratiche quali il benchmarking consentono all'impresa di svilupparsi continuamente, migliorando le proprie performance.

Competenza 6. Saper valorizzare il proprio archivio di esperienze

Ogni realtà d'impresa intraprende la propria strada per valorizzare il sapere al suo interno. Una modalità molto efficace, specie per le grandi realtà organizzative, è la creazione di piccoli team attraverso i quali stimolare il potenziale innovativo delle persone che vi partecipano. Presupposto fondamentale nella valorizzazione delle esperienze, è la capacità di far emergere la conoscenza tacita, vera fonte di ricchezza di ogni impresa. Tale obiettivo è perseguibile solo se la conoscenza stessa è opportunamente codificata, così da poter essere diffusa, resa disponibile a tutti con facilità.

Competenza 7. Sapere di sapere: riflettere sulle proprie risorse inutilizzate

La visione futura, strategica, è indubbiamente fondamentale e ad essa vengono profusi enormi sforzi. Non altrettanto avviene per l'analisi di ciò che è stato fatto, e questo è altrettanto importante: riflettere sulle esperienze pregresse, rappresenta una esperienza di apprendimento molto potente per i manager. Vuol dire acquisire consapevolezza sulle competenze che già si posseggono, e che in determinate situazioni sono state utilizzate ma che sono difficili da descrivere. Avere coscienza delle competenze già disponibili, vuol dire poter pianificare una loro diffusione nei circuiti informativi aziendali.

Competenza 8. Saper rompere le routine per recuperare concentrazione

Le imprese di successo, sono quelle che hanno delle routine ben consolidate, e che da esse traggono significativi vantaggi competitivi. Ma, allo stesso tempo, queste stesse imprese sono le prime a evolvere verso modalità differenti di agire, di pensare. La rottura delle routine, è quindi testimonianza di estrema dinamicità dell'impresa, la quale tende quindi ad un rinnovamento continuo.

Competenza 9. Saper rendere l'apprendimento una pratica abituale

Estremizzando, si potrebbe affermare che lo sviluppo di competenze chiave può irrigidire l'impresa. Non è un caso che organizzazioni tradizionalmente "forti" sotto qualche punto di vista, ad esempio logistica, distribuzione, sono velocemente schiacciate da nuove imprese le quali, in quello stesso campo, hanno introdotto nuovi modi di operare, più efficienti ed efficaci. Per esempio nel settore delle telecomunicazioni, sono state imprese giovani, come Nokia, più che i colossi consolidati quali Ericsson o Alcatel, a introdurre innovazioni vincenti. Motivo per cui risulta di vitale importanza per ogni impresa, rendere l'apprendimento una pratica abituale, attraverso il quale consentire all'organizzazione un continuo e costante aggiornamento.

Competenza 10. Saper costruire nuove competenze (tralasciando quelle non più necessarie)

Nei settori più turbolenti del mercato, ad esempio nel campo delle telecomunicazioni, molto spesso la sfida che le imprese già operanti si trovano ad affrontare, è data dalla difficoltà, come già visto, di abbandonare routine consolidate nel corso del tempo. Saper costruire nuove competenze è quindi centrale: bisogna avere la capacità di "dimenticare" ciò che, magari fino a quel momento, ha regalato il successo a quella stessa impresa, in favore dello sviluppo di competenze innovative, su misura in quel momento⁵.

Il manager, inteso come colui che accresce il valore complessivo dell'impresa agendo sulle competenze, è sempre più una figura centrale nelle organizzazioni. Per la precisione, lo è sempre stato, la differenza sta nel fatto che, rispetto al passato, la figura manageriale non è più riconducibile

⁵ Leonard-Barton, D., "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1992, pag. 12.



solo al ruolo di capo gerarchico. Forse la differenza più grande riguarda proprio il fatto che oggi i manager, oltre ad essere al vertice delle organizzazioni, ne fanno parte in modo diverso: basti pensare ai manager di linea, figure molto spesso legate ad un passato fatto di forte specializzazione, che si trovano oggi ad operare in contesti strutturalmente molto differenti. Le moderne configurazioni a rete infatti, presuppongono una serie di capacità imprenditoriali interne, ovvero di figure che devono necessariamente possedere competenze organizzative, abbandonando quindi una visione specialistica, e limitata, dei processi che governano. Eccolo il vero cambiamento. Ai manager spetta la definizione della strategia di lungo periodo, della mission, ma poi questi stessi aspetti devono esser fatti propri da tutte le altre figure gestionali, manageriali. Quello che una volta poteva esser chiamato supervisore, è oggi una figura profondamente diversa. Più che attività di controllo, svolge attività di coordinamento, gestione del lavoro del team; si prodiga affinché vi sia una efficace e fruttuosa circolazione delle informazioni e della conoscenza; si relaziona con le altre unità autoregolate dell'impresa, condividendo pratiche e informazioni; interagisce con l'ambiente esterno, cogliendo le opportunità che il mercato offre, addirittura trasformando minacce in possibilità di sviluppo di nuove idee e nuovi prodotti.

