

Competenze senza incubi: i National Occupational Standards

di Trevor Boutall

È ormai da una generazione che il sistema di formazione professionale in Inghilterra si basa sui National Occupational Standards¹. Negli anni ottanta, all'apice del potere della signora Thatcher, esistevano quattro motivi fondamentali per un cambiamento radicale dei processi di formazione professionale. Al primo posto c'era la competitività, la necessità di essere più efficienti e produttivi nei confronti dei concorrenti internazionali, sia tradizionali come Germania, Francia, Stati Uniti e Giappone che nuovi come Taiwan, India e Indonesia. Il secondo motivo era la qualità. Il pubblico inglese non accettava più prodotti e servizi di qualità scadente, che venivano allora offerti dalla British Leyland Motors (ormai estinta) e da tanti servizi pubblici; richiedeva invece prodotti di alta qualità che si trovavano nelle società automobilistiche tedesche o nelle catene di alberghi francesi. Un terzo driver era la sicurezza. Una serie di disastri sulle ferrovie, sulle piattaforme petrolifere nel mare del nord, nel sistema sanitario e nei servizi sociali – tutti dovuti in ultima analisi ad errori umani – dimostrava la necessità di formare e supervisionare tutti i lavoratori e assicurare la loro competenza professionale. Il quarto motivo era il forte cambiamento economico, da un'economia industriale basata su carbone, acciaio e petrolio ad un nuovo paradigma post-industriale che premiava la conoscenza, l'innovazione e il servizio al cliente. Rimanere impiegabili in questo nuovo mondo richiedeva, e richiede ancora oggi, flessibilità, trasparenza e un sistema di formazione lungo la vita².

È certo che il sistema dei National Occupational Standards non ha risolto tutti i problemi del Regno Unito.

Ci sono ancora molti problemi di sicurezza – incidenti ferroviari, scandali nella sanità e nei servizi sociali, pratiche non etiche nelle banche e società assicuratrici – dovuti in parte almeno alla liberalizzazione del mercato, alla privatizzazione degli enti statali e alla pressione di produrre profitto per gli azionisti, una pressione che mette a rischio la qualità del servizio nel medio-lungo termine e soprattutto compromette la sicurezza.

Sul lato positivo però, la qualità dei servizi pubblici e anche privati è migliorata parecchio, la posizione competitiva del Regno Unito sul mercato globale è rimasta intatta nonostante i progressi delle nuove economie e il tasso di disoccupazione britannica è fra i più bassi in Europa. L'impatto più notevole del

nuovo sistema di formazione professionale inglese si nota in un approccio più flessibile sia da parte dei datori del lavoro che dei loro dipendenti. Il mercato – il contesto esterno – cambia in continuazione, e bisogna rispondere – o meglio prevenire – tempestivamente, cambiando gli obiettivi aziendali, i processi di lavoro e i comportamenti e rinnovando le conoscenze e le capacità di tutta la forza lavoro³.

L'obiettivo del sistema dei National Occupational Standards è di rendere tutti i lavoratori a tutti i livelli competenti nello svolgere i loro ruoli e autonomi nel prendere le decisioni entro i limiti delle loro responsabilità.

Questo obiettivo richiede però un'analisi rigorosa, dettagliata e condivisa per definire cos'è una performance competente in un ruolo specifico. Questa *analisi funzionale* normalmente viene fatta a livello settoriale – per la sanità, l'agricoltura, la finanza, la vendita al dettaglio ecc. – o per fasce professionali – per esempio, i manager, i venditori, i ragionieri, gli amministrativi.

L'analisi si basa su un *obiettivo chiave* per il settore o la fascia professionale. L'obiettivo chiave è una frase sintetica e comprensiva che definisce il perché del settore o fascia professionale. Prendiamo l'esempio dell'analisi funzionale di *Management and Leadership*⁴. Perché abbiamo dei manager/leader? L'obiettivo chiave è *to provide direction, gain commitment, facilitate change and achieve results through the efficient, effective and responsible use of resources*, una frase molto ricca che esprime l'essenza del compito di un manager/leader a qualsiasi livello in qualsiasi settore operativo. Una caratteristica importante dell'obiettivo chiave è che descrive sia le attività principali di un manager/leader (indicare la direzione strategica, attrarre l'impegno degli altri, facilitare il cambiamento e raggiungere i risultati) che i vincoli che deve rispettare (attraverso l'uso delle risorse efficiente, efficace e responsabile). Descrive anche un modello di management e leadership condiviso tra i vari stakeholder (il governo inglese, i datori di lavoro, le associazioni di manager ecc.) che si basa su dei valori comuni.

¹ National Occupational Standards <http://www.themsc.org/standards/nos.html>

² Council for Excellence in Management and Leadership <http://www.managementandleadershipcouncil.org>

³ Sector Skills Development Agency <http://www.ssda.org.uk>

⁴ Management and Leadership Standards <http://www.management-standards.org>.

L'analisi funzionale cerca di definire, a diversi livelli di dettaglio, che cosa deve succedere per raggiungere l'obiettivo chiave. Nell'esempio dell'analisi funzionale di *Management and Leadership* ci sono sei *aree chiave* – ampie aree di azione – al primo livello di analisi. Queste aree sono:

- provide direction (indicare la direzione strategica);
- facilitate change (facilitare il cambiamento);
- achieve results (raggiungere i risultati);
- work with people (lavorare insieme ad altri);
- use resources (utilizzare le risorse);
- manage self and personal skills (gestire se stessi e le capacità personali).

La metodologia dell'analisi funzionale richiede ulteriori livelli di analisi per definire, in modo concreto, le varie attività che i manager/leader devono svolgere e le competenze necessarie per ottenere dei risultati soddisfacenti.

L'area chiave *Facilitate change*, per esempio si divide in quattro *attività*:

- encourage innovation (promuovere l'innovazione);
- lead change (promuovere il cambiamento);
- plan change (pianificare il cambiamento);
- implement change (realizzare il cambiamento).

Non tutti i manager/leader svolgono tutte queste attività; dipende sia dal contesto che dal livello gerarchico del manager/leader. In quasi tutti i contesti moderni, ci si aspetta che i manager/leader promuovano l'innovazione, però c'è chi promuove il cambiamento nell'organizzazione, chi lo pianifica e chi deve assicurare la sua realizzazione. In una grande azienda gerarchica, queste figure possono essere tre persone diverse; in una PMI, probabilmente tutte queste attività fanno parte delle responsabilità dell'imprenditore.

L'analisi funzionale ha questi due grandi vantaggi:

1. identifica tutte le attività che devono essere svolte per raggiungere l'obiettivo chiave (tradotto in termini aziendali, la "mission" o gli "obiettivi strategici");
2. permette una delega, chiara e trasparente, ad individui delle responsabilità e dei compiti.

Nel metodico sistema inglese, tutte queste attività sono specificate precisamente in unità di National Occupational Standards.

Le unità descrivono la qualità della performance richiesta da chi svolge un'attività particolare; definiscono anche le conoscenze, le capacità e le qualità personali (in termini di comportamenti) che sono necessarie per sostenere una performance competente. Nell'unità *Lead change*, per esempio, ci sono otto criteri di prestazione che si possono utilizzare sia per pianificare l'attività che per valutare se l'attività è stata svolta in modo competente:

1. communicate your vision of the future, the reasons for the change and associated benefits to everyone involved (comunica la tua visione del futuro, i motivi del cambiamento e i benefici derivanti a tutte le persone coinvolte);
2. encourage everyone to welcome change as an opportunity (incoraggia tutti ad accettare il cambiamento e percepirlo come un'opportunità);
3. make sure the people responsible for planning and implementing change understand their responsibilities and have the necessary influence and power (assicurati che le persone responsabili per la pianificazione e la realizzazione del cambiamento comprendano le loro responsabilità e abbiano l'influenza e il potere necessari);
4. set and prioritise objectives for change (stabilisci gli obiettivi del cambiamento e il loro ordine di priorità);
5. identify strategies for achieving the vision and communicate them clearly to everyone involved (identifica delle strategie per realizzare la tua visione e comunicarle in modo chiaro a tutte le persone coinvolte);
6. support people through the change process (sostieni le persone durante il processo di cambiamento);
7. communicate progress to everyone involved and celebrate achievement (tieni informate le persone coinvolte sull'andamento del cambiamento e riconosci i successi);
8. identify and deal with obstacles to change (identifica e supera gli ostacoli al cambiamento).

Questa qualità di performance è solo raggiungibile da chi possiede le necessarie conoscenze (modelli di leadership, principi e metodi di valutazione del rischio, tecniche di soluzione dei problemi ecc.), capacità (comunicazione, persuasione, delega ecc.) e qualità personali (assertività, coraggio, sensibilità nei confronti

degli altri ecc.). Tutte queste conoscenze, capacità e qualità personali sono descritte in dettaglio in ogni unità dei National Occupational Standards ⁵.

Questo livello di dettaglio negli standard inglesi facilita un processo molto chiaro e trasparente di gestione delle performance. Un capo può condividere in modo chiaro con un suo collaboratore lo scopo del suo ruolo, l'ampiezza delle sue responsabilità, le attività che il collaboratore deve svolgere e la qualità delle prestazioni desiderata. Può assicurarsi che il collaboratore possieda le conoscenze, le capacità e le qualità personali necessarie per raggiungere il livello di performance condiviso o disporre interventi di formazione, supervisione, coaching ecc. per colmare eventuali lacune. Gli standard rappresentano uno strumento obiettivo per valutare se la performance del collaboratore è soddisfacente, diagnosticare eventuali problemi e fornire feedback specifico per aiutare il collaboratore a cambiare i suoi comportamenti e migliorare la sua performance ⁶.

Gli standard facilitano anche tutti i processi di formazione. Il repertorio delle conoscenze, capacità e qualità personali rappresenta il programma e gli obiettivi di apprendimento per preparare i nuovi inseriti alla padronanza del loro ruolo. Però, bisogna anche riconoscere che una persona che si candida per un nuovo ruolo possiede già un'esperienza di lavoro, nonché di vita, che le ha già fornito un bacino personale di conoscenze, capacità e qualità personali. Gli standard servono come strumento per fare un'analisi accurata dei punti di forza delle persone e i loro fabbisogni di apprendimento.

I risultati di questo tipo di analisi dei fabbisogni permettono la costruzione di un piano personale di sviluppo focalizzato sui veri bisogni e sulle priorità individuali e privo delle materie già studiate e apprese. Questa focalizzazione rende l'individuo consapevole dell'importanza del suo sviluppo professionale e rinforza la sua motivazione all'apprendimento. Naturalmente, l'apprendimento può svolgersi attraverso varie modalità, dalla tradizionale formazione in aula, alla ricerca e lettura mirata, dalla formazione a distanza al project work e all'action learning. Gli standard servono anche per la valutazione sia dell'efficienza che dell'efficacia dell'apprendimento.

Le definizioni delle conoscenze e delle capacità permettono la valutazione dell'efficienza dell'apprendimento: lo studente ha appreso questi fatti, sa utilizzare questi strumenti e tecniche, dimostra le capacità al livello richiesto? I criteri di performance degli standard permettono la valutazione dell'efficacia dell'apprendimento (il ritorno sull'investimento): il collaboratore applica le nuove conoscenze e capacità in modo tale che riesce a raggiungere i risultati e i comportamenti attesi?

I National Occupational Standards hanno stimolato un nuovo mercato di formazione nel Regno Unito. Le grandi case editrici pubblicano libri di testo strutturati in linea con le unità degli standard. Corsi di apprendimento a distanza e di e-learning sono diventati modulari per rispondere meglio all'esigenza dell'individuo di avere pacchetti di formazione concisi, mirati ed efficaci. Le università e le società private di formazione usano gli standard come punto di partenza nella pianificazione e nella preparazione di nuovi corsi per il mercato del lavoro. Ci sono anche National Vocational Qualifications (NVQs) ⁷, certificati a vari livelli che non misurano quanto uno studente ha appreso, ma valutano se un lavoratore è competente, letteralmente se svolge il suo lavoro sempre in linea con gli standard. I NVQ non prevedono corsi di formazione prescritti, ma permettono a ogni studente di apprendere le sue conoscenze e capacità e sviluppare le sue competenze secondo il proprio piano personale di sviluppo.

Un lavoratore certificato NVQ dovrebbe essere in grado di agire autonomamente (senza stretta supervisione), garantendo la qualità del suo lavoro e la sicurezza delle sue azioni. Dovrebbe anche assumersi la responsabilità di aggiornarsi continuamente ed essere proattivo nei confronti delle contingenze e dei cambiamenti.

È da più di dieci anni che i ministeri, le aziende, gli enti pubblici, le associazioni professionali e di categoria e le scuole in Italia stanno studiando il sistema inglese senza, però, risultati diffusi finora, forse perché spaventati dell'enormità dell'impresa.

Le unità capitalizzabili (UC) ⁸ rappresentano un tentativo da sviluppare un sistema simile in Italia; le UC, però, si basano su quello che lo studente ha appreso, non su quello che un lavoratore può fare – una differenza critica. Sono pochi i casi pionieristici italiani sull'uso dell'approccio National Occupational Standards, ma questi pochi casi possono già evidenziare dei benefici significativi.

⁵ Bancadati dei National Occupational Standards <http://www.ukstandards.co.uk>

⁶ Come usare i National Occupational Standards <http://www.themsc.org/services/implementation.html>

⁷ National Vocational Qualifications <http://www.qca.org.uk/610.html>

⁸ Unità Capitalizzabili <http://www.isfol.it/BASIS/web/prod/document/DDD/newmetodo.htm>