# “Sviluppare le competenze”

# Gilda Rossi[[1]](#footnote-1)

Nell’area organizzativa di cui siete responsabili opera Gilda Rossi, una giovane professionista di elevate capacità e di ottima preparazione. Quando l’avete conosciuta (è entrata nel settore Commerciale della vostra struttura soltanto da pochi mesi) siete stati colpiti dalla presenza brillante e dalla facilità di parola, che certamente ne fanno un elemento da tenere sotto osservazione e da valorizzare.

La dott.ssa Rossi, in effetti, si è dimostrata sotto il profilo professionale un elemento davvero valido e contributivo. Sotto altri punti di vista invece vi sta procurando non pochi grattacapi. Consapevole della propria preparazione tecnica, sfruttando appieno le sue abilità dialettiche e la elevata propensione al networking interno ed esterno (nel quale il vostro gruppo di collaboratori è invece piuttosto carente) assume talvolta atteggiamenti e comportamenti che non condividete. Finora l’avete sostenuta, cercando di valorizzare i suoi contributi, ma forse è arrivato il momento di intervenire.

Qualche esempio: alle riunioni arriva spesso in “puntuale ritardo”, con sempre una scusa pronta. Si dimentica degli impegni presi nelle riunioni ed è stata più volte causa di smarrimento tra i colleghi perché non comunica i suoi spostamenti e si rende irreperibile; inoltre non condivide gli avanzamenti delle attività a lei delegate, intralciando così la pianificazione complessiva dei compiti affidati a ciascuno nel gruppo. Il materiale da lei acquisito è introvabile e quando lei stessa produce qualche documento da condividere, alla fine nessuno ne è interamente a conoscenza o sa dove e come è archiviato. Per contro, in gruppo Gilda è sempre creativa, ha idee valide e interessanti e si pone in posizione di leader: alcuni dei vostri collaboratori stanno imparando da lei e cercano di imitarla, altri si sono invece decisamente messi di traverso per quelle piccole defaillance! Anche sul piano dell’impegno Gilda non si tira indietro: è capitato ad esempio di doversi fermare sino a tardi per completare dei lavori e senza discutere si è rimboccata le maniche. Se c’è da fare un colpo di mano o affrontare un'emergenza, Gilda ci sta! Sembra proprio una “solista” incorreggibile.

Avete già un paio di volte tentato di fare qualche battuta sul suo modo di lavorare, alle quali lei invariabilmente replica con un sorriso e con una risposta pronta. Ieri però alcuni dei vostri collaboratori vi hanno segnalato un fatto davvero grave: un’importante consegna ad un cliente strategico, che andava effettuata entro la settimana, ha rischiato di saltare: Gilda era introvabile e non aveva fatto la segnalazione al magazzino per la consegna.

I colleghi di Gilda che hanno dovuto supplire al suo mancato impegno sono furibondi: anche in questa occasione hanno dovuto fare l’impossibile per realizzare la consegna in tempo utile e non scontentare il cliente. Quando hanno rintracciato la dott.ssa Rossi e le hanno finalmente espresso in modo veemente le loro rimostranze lei ha minimizzato dicendo che, grazie agli ottimi rapporti col cliente, avrebbe rimediato a tutto, di non fare un dramma per una piccola dimenticanza: bastava un po’ di furbizia e di intelligenza per superare questo piccolo inconveniente della consegna! Anche voi siete decisamente contrariato: la tempestività e la puntualità sono sempre state il fiore all’occhiello dell’azienda.

Avete deciso che domani porrete rimedio alla faccenda con un colloquio con Gilda, per identificare le competenze nelle quali appare carente, per comprendere quanto lei stessa ne sia consapevole e per condividere con lei quali comportamenti sono da correggere. State pensando a come impostarlo.

**Adesso tocca a voi**

Ponendovi nei panni del capo:

1. Come valutate la situazione che si è determinata nella vostra area organizzativa?
2. Dai comportamenti che avete osservato quali sono le competenze nelle quali Gilda Rossi appare eccellente? Quali sono invece le carenze?

Annotate le vostre valutazioni facendo riferimento all’elenco delle competenze di Spencer e Spencer riportate nella tabella sottostante:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Categoria** | **Competenza** | **Punti di forza** | **Aree di miglioramento** |
| Competenze di realizzazione e operative | Orientamento al risultato  Attenzione all’ordine e alla qualità  Spirito d’iniziativa  Ricerca delle informazioni |  |  |
| Competenze di assistenza e di servizio | Sensibilità interpersonale  Orientamento al cliente |  |  |
| Competenze d’influenza | Persuasività e influenza  Consapevolezza organizzativa  Costruzione |  |  |
| Competenze manageriali | Sviluppo degli altri  Assertività e uso del potere formale  Lavoro di gruppo e cooperazione  Leadership del gruppo |  |  |
| Competenze cognitive | Pensiero analitico  Pensiero concettuale  Capacità tecnico/professionale |  |  |
| Competenze di efficacia personale | Autocontrollo  Fiducia in sé  Flessibilità  Impegno verso l’organizzazione |  |  |

1. E’ possibile aiutare Gilda a migliorare il suo comportamento lavorativo? Provate a identificare qualche iniziativa.

1. Caso didattico elaborato da Barbara Parmeggiani [↑](#footnote-ref-1)