



Il modello Dreyfus di acquisizione delle competenze

L'acquisizione delle competenze da principiante a guru

Roberto Lupi

Nelle metodologie agili, costruite più sulle persone che su rigidi processi organizzativi, è utile ricorrere al “*modello Dreyfus di acquisizione delle competenze*” per valutare l'impatto degli aspetti cognitivi nello sviluppo software.

Ideato nel 1980 dai fratelli Stuart e Hubert Dreyfus docenti all'Università della California, ha avuto un grande impatto nella professione infermieristica. Può avere grandi applicazioni in campo aziendale e nell'informatica, la cui rapida evoluzione richiede il costante apprendimento di nuove competenze.

Secondo il modello passiamo in cinque fasi man mano che ci addentriamo in una data area. Partiamo con l'applicazione meccanica di regole e norme, per arrivare infine ad abbandonarle quando abbiamo piena padronanza del campo e ci affidiamo all'intuito. In molte aree, non completiamo questo percorso perché non ve ne è alcun bisogno, i benefici sono inferiori ai costi: per presentare la dichiarazione dei redditi ogni anno non devo essere un esperto in campo fiscale,

posso rivolgermi ad un commercialista o ad un CAAF.



I cinque livelli

All'inizio, siamo **novizi**.

Seguiamo le istruzioni di altri, costruite decomponendo la situazione in elementi slegati dal contesto e quindi facilmente sistematizzabili. Ci

vengono fornite una serie di regole che seguiamo in modo meccanico: quando accade A, allora fai B. Per esempio, pensiamo ai call centers o alla catena McDonald's, strutture organizzate per accogliere lavoratori alla prima esperienza.

Principianti

Formulazioni di linee guida basate su singoli aspetti

Percezione della situazione ancora limitata

Stessa importante data a tutti gli aspetti del lavoro

Novizi

Rigida aderenza alle regole

Nessuna capacità discrezionale

Passiamo poi allo stadio di **principianti**, iniziando a collegare le regole ad aspetti e caratteristiche delle situazioni in cui si applicano. Non comprendiamo ancora quali siano le componenti importanti e quali quelle trascurabili, ma trattiamo ogni aspetto separatamente dandogli

eguale importanza. E' il caso del programmatore Junior che può affrontare da solo lo sviluppo di un componente se ha specifiche chiare, ma non è in grado di progettarlo da zero in autonomia. Con il tempo, diventiamo **competenti** nella materia. Siamo in grado di gestire la complessità: possiamo scindere vari fattori anche quando interagiscono insieme. Siamo in grado di fare previsioni abbastanza veritiere su situazioni

Competenti

Gestione della complessità

Efficienza

Capacità di fare previsioni e pianificare

Creazione di procedure e routines

che abbiamo già affrontato, possiamo pianificare il nostro lavoro. Comprendiamo le conseguenze a lungo termine delle nostre azioni, pur senza coglierne tutte le implicazioni. Sistematizziamo il modo di affrontare i vari tipi di problemi, a volte codificandola in procedure standardizzate. Spesso questo è lo stadio a cui ci fermiamo. E' quello che offre il miglior rapporto costo/beneficio nelle attività ordinarie. Per fare un parallelo militare, corrisponde alla piena padronanza della tattica.

Chi non si ferma, diventa **provetto** nel campo. (Il termine usato in inglese è proficient, ma preferisco evitare la traduzione letterale perché troppo pomposa.) L'approccio muta e la comprensione si fa olistica e sistemica, si vede il quadro completo invece che l'aggregazione di parti separate.

Si capisce quali aspetti siano importanti e quali trascurabili. Si percepiscono le deviazioni dalla norma. Le decisioni sono più snelle e veloci, man mano che si abbandonano le regole esplicite per le sensazioni e l'intuito.

In questa fase, si elaborano massime per guidare l'azione: si tratta di norme di natura ben diversa da quelle elaborate dai principianti, poiché ora la corretta interpretazione dipende dal contesto.

Questo è in effetti il problema di molte aziende quando si rivolgono a consulenti esterni impreparati: hanno bisogno di persone provette nel loro campo, in grado di calare una best practice nel contesto specifico dell'azienda; ma si ritrovano spesso con principianti capaci solo di applicare linee guida precodificate in modo rigido.

Alla fine, siamo **esperti** riconosciuti. Non abbiamo più bisogno di regole, linee guida o massime, perché possediamo una comprensione intuitiva dei problemi basta sulla profonda conoscenza del campo. Ricorriamo all'approccio analitico solo in situazioni nuove o quando si presentano imprevisti. Siamo in grado di vedere con chiarezza ciò che è possibile e ragioniamo in modo strategico.

Conclusioni

Perché questo modello è importante? Nella mia esperienza come consulente informatico, molte aziende funzionano male perché i ruoli sbagliati sono affidati a persone per altro valide oppure perché i compiti sono comunicati in modo errato.

Quando si chiede ad un principiante di affrontare un compito che richiede un lavoratore provetto, è ovvio che questo verrà completato male o non verrà terminato affatto. Ne il principante potrà trarne un qualche insegnamento, non è ancora allo stadio in cui può cogliere tutti i legami causa-effetto o le conseguenze a lungo termine del suo agire. D'altra parte, affidando ad un esperto un lavoro da principiante, se ne sminuisce il valore e si sprecano le sue più importanti capacità. Col tempo, si hanno effetti anche gravi sulla motivazione e il lavoratore cercherà una posizione più confacente altrove.

Provetti

Approccio olistico e sistemico

Ricerca del quadro generale

Focalizzazione sui soli aspetti rilevanti

Capacità di percepire deviazioni dalla norma

Decisioni rapide e agili, guidate dall'intuito

Ricorso a massime e best practices

Esperti

Niente più regole, linee guida o massime

Approccio largamente intuitivo

Ricorso a mezzi analitici solo in situazioni nuove

Visione a lungo termine e forte capacità strategica

Il modello è utile per scegliere che tipo di compiti delegare ad un certo livello di competenza e in che modo comunicarli:

Quando si ha a che fare con principianti o novizi, il lavoro va specificato in maniera esplicita ed esaustiva, i problemi affrontati devono essere di natura chiusa e ben delimitata, va indicato l'ordine con cui affrontare il lavoro poiché il lavoratore non è in grado di stabilire le priorità in modo autonomo.

Un lavoratore competente può operare in autonomia, se ha già affrontato attività analoghe in passato.

Qui effettivamente si sta delegando il lavoro (e non la mera esecuzione), vanno indicati i risultati da conseguire e non i metodi di esecuzione. Si possono comunicare le priorità generali con la certezza che il lavoratore sarà in grado di organizzarsi da sé.

Ad un lavoratore provetto o ad un esperto è meglio affidare problemi aperti e questioni strategiche.

Apprendistato e pair programming

Come fare a far progredire un novizio o un principiante rapidamente? Affiancarlo un esperto o un lavoratore provetto non è la scelta migliore, parlano lingue diverse.

Percepiscono le situazioni in modo completamente diverso. L'accoppiata ideale per novizi e principianti è un lavoratore competente.

Se invece si vuole far fare il salto verso l'approccio strategico ad un ottimo tattico, come può essere chi ha già raggiunto la competenza, gli si affiancherà un esperto o un provetto del campo.



Roberto Lupi
Med Media

MEDMEDIA

Via dei Ciliegi, 40
60018 Marina di Montemarciano AN
Italia

info@medmediagroup.it

<http://www.medmediagroup.it>