

L'evoluzione del concetto di competenza

Visita di studio degli studenti della Sapienza, Università di Roma

23 Aprile 2010, Sala del CdA

Fabio Roma

ISFOL

Origine del termine

- ✓ La parola ‘competenza’ deriva dal latino “cum petere”: chiedere insieme, pretendere...
- ✓ La parola ‘competenza’ evoca anche il verbo “competere”: far fronte a una situazione che ci sfida

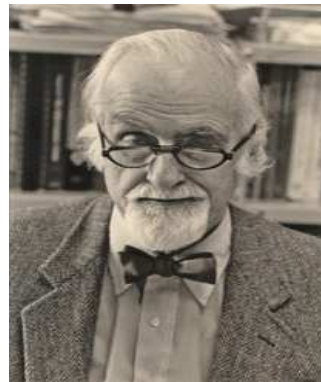
ATTENZIONE

- Il termine *competenza* ha avuto un notevole successo.
- **MA** resta piuttosto ambiguo, sia se usato al singolare (capacità generale), sia se usato al plurale (una serie di capacità in azione).
- Le Boterf (2000) parla di “camaleonte concettuale”!
- Occorre quindi tener conto dei vari approcci e non rinunciare ad una certa multi-fattorialità.

David C. McClelland

La prima vera teorizzazione sul tema delle competenze si deve a **McClelland**, all'inizio degli anni Settanta, negli Stati Uniti, nell'ambito della psicologia dell'organizzazione.

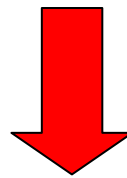
Nel **1973** McClelland introdusse il termine di **competenza** in merito dell'opportunità di usare, per la selezione del personale, la valutazione appunto delle competenza dei candidati piuttosto che i test di intelligenza.



D. C. McCLELLAND (1973), Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, January

Perché il termine “competenza” ha avuto successo?

1. Trasformazioni dei sistemi di organizzazione della produzione e del lavoro, specie industriale, che hanno modificato il modo di definire e concettualizzare l'attività lavorativa.
2. Trasformazioni dei sistemi formativi, con percorsi di apprendimento sempre più discontinui e flessibili, con l'esigenza di integrare esperienze eterogenee, formali, non formali e informali.
3. Trasformazioni del mercato del lavoro, con soggetti che sempre più si trovano a sperimentare carriere lavorative flessibili e discontinue.



**Necessità di individuare criteri nuovi
per raccordare in modo efficace formazione e occupazione**

Modelli delle competenze

1. Modello **individuale** delle competenze (McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis).
2. Competenze analizzate soprattutto in termini di **interazioni** tra persone impegnate in attività di lavoro e contesti organizzativi in cui le attività stesse prendono forma.

*Modello individuale delle competenze
(McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis)*

- Inizio del dibattito sulle competenze: Stati Uniti, anni '70.
 - McClelland nell'articolo del 1973 afferma che i test di attitudine allo studio e di cultura scolastica e i titoli di studio non sono in grado di predire il successo professionale (McClelland 1993).
 - McClelland intende identificare le caratteristiche che assicurano una prestazione eccellente.
 - La prospettiva di McClelland è influenzata dal comportamentismo.

*Modello individuale delle competenze
(McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis)*

Competenza

=

Ogni caratteristica personale che (di solito combinata assieme ad altre) può dar luogo a una generica buona prestazione lavorativa.

=

*Motivazioni, tratti, immagine di sé, conoscenze,
capacità (skill)*

***Modello individuale delle competenze
(McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis)***

Spencer & Spencer: “è possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi sugli alberi, ma è meglio assumere uno scoiattolo”



Modello individuale delle competenze (McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis)

- Il contributo di questo primo filone non è di natura teorica. La ricerca, in esso, è finalizzata a produrre strumenti operativi di intervento sul campo della selezione e dello sviluppo delle risorse umane.
- Si tratta di individuare i *performer* eccellenti e rilevarne (con interviste o racconti di episodi critici) le qualità...e di ricavarne tipizzazioni e modelli.
 - **In questo approccio l'elemento di cui si trascura l'influenza è il contesto.**

Modello delle competenze distintive (Prahalad e Hamel)

- Anni '90: nasce il modello delle competenze distintive:
 - Per *core competence* si intende ciò che l'azienda ha appreso collettivamente, soprattutto su come coordinare le diverse capacità produttive e integrare differenti “correnti tecnologiche”
 - Le imprese possono raggiungere e mantenere un successo competitivo se sono capaci di individuare un'architettura di tecnologie e di mercato/prodotto capaci di massimizzare flessibilità e stabilità, efficienza statica e dinamismo, integrazione e diversificazione

Modello delle competenze distintive (Prahalad e Hamel)

- Una competenza distintiva è un insieme di *skill* e tecnologie che consente a un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti e ha queste caratteristiche:
 - produce valore
 - è rara
 - non è facilmente imitabile
 - non è facilmente sostituibile

Le competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori

- Secondo questo filone di ricerca occorre superare la logica individuale ed esaminare l'interazione nel contesto tra individuo ed organizzazione: occorre guardare attività che si svolgono fra individui in interazione in specifici contesti e tra loro e gli strumenti.
- Alcuni nomi: Piaget, Vygotskji, Engestroem...
 - La competenza è caratterizzata da legami con:
 - organizzazione, articolazione, contestualizzazione e flessibilità

Le competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori

- **Engestrom:**

- Non si può assumere una sola prestazione come rappresentativa della competenza, ma è opportuno piuttosto studiare specifici contesti di lavoro in cui i soggetti siano alle prese con i propri strumenti professionali e in interazione con altri colleghi
- Un esperto agisce in diversi contesti, fornendo diversi tipi di prestazione, e ‘attraversando i confini’: ovvero affrontando problemi nuovi e negoziando soluzioni mediante il confronto con competenze diverse dalle proprie

Le competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori

- **Engestrom:**

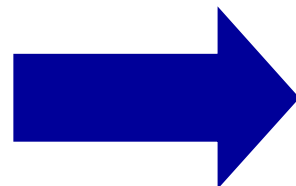
- La competenza è un insieme di conoscenze non chiare e distinte, ma mobili e sfuggenti, intrise di aspetti anche valoriali diversi, ma comunque utili all'espletamento di attività
- La competenza è insomma un insieme di attività che si realizzano con il concorso di più soggetti, in specifici contesti secondo modalità condivise e per finalità esplicite e note

**Emerge nel corso del tempo la necessità di sperimentare
un paradigma delle competenze di tipo contestuale**

PARADIGMA

“CONTESTUALE”:

analisi delle competenze *agite*
nei contesti lavorativi



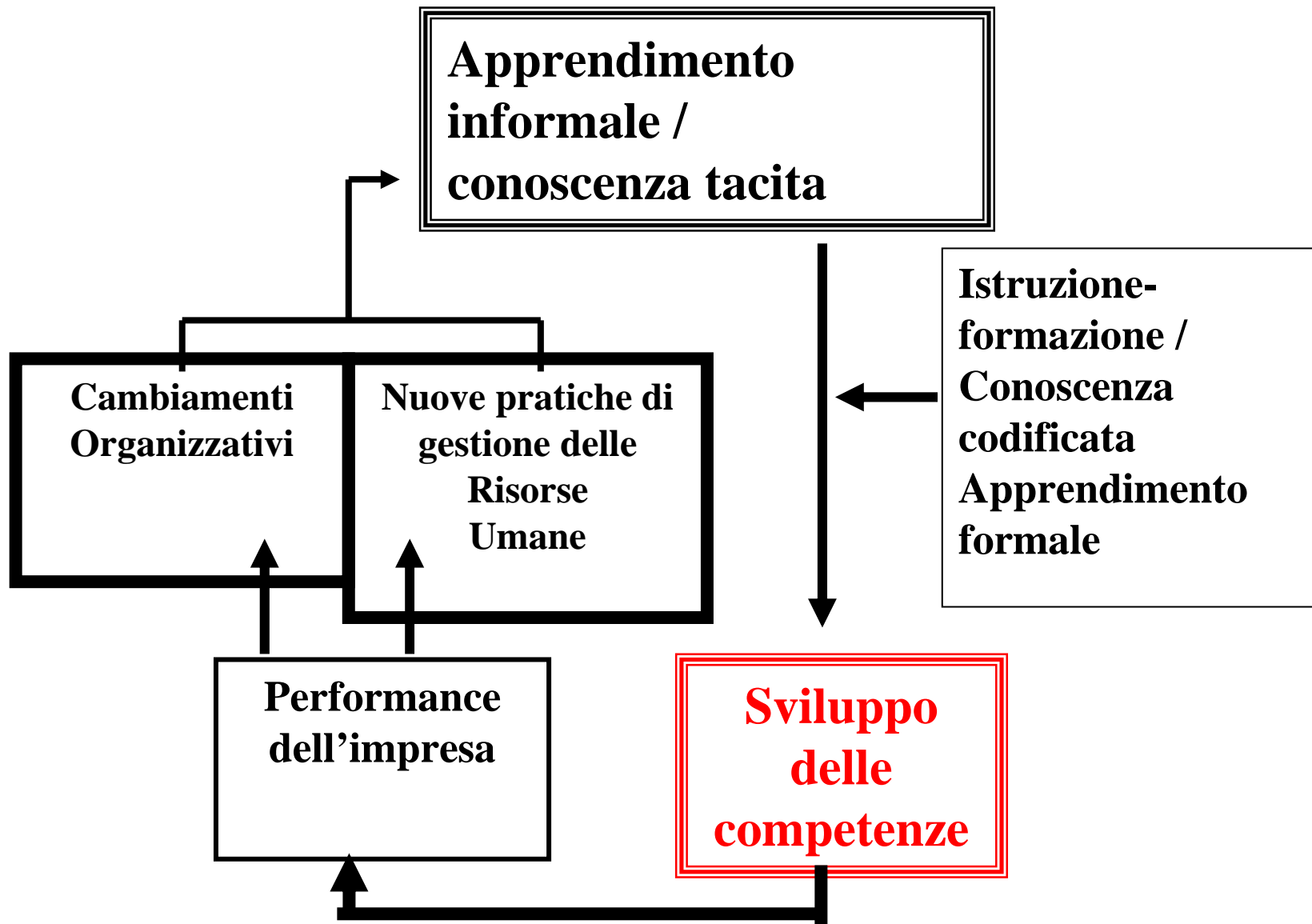
INDAGINI RICORRENTI
SULLE COMPETENZE



**Nel 2003 l'ISFOL avvia il progetto di ricerca
OAC:**

“Organizzazione, Apprendimento, Competenze”

**Il progetto è stato realizzato nel periodo 2004-
2008.**



Nell'impostazione OAC le competenze sono analizzate soprattutto in termini di interazioni tra persone impegnate in attività di lavoro e contesti organizzativi in cui le attività stesse prendono forma

Le competenze nel progetto ISFOL “OAC”

Per rilevare le competenze richieste ai lavoratori intervistati il questionario utilizzato dall'indagine si è focalizzato su 44 comportamenti organizzativi.

La scelta dei 44 *item* è avvenuta sulla base della letteratura esistente e dopo l'indagine pilota. I comportamenti organizzativi sono stati misurati con una scala di Likert a 7 livelli (da 'raramente' a 'praticamente sempre', lo zero valendo per 'non richiesto').

Gli *item* considerati rappresentano dei comportamenti organizzativi che concorrono a rappresentare varie dimensioni della competenza.

L'approccio utilizzato per ridurre e sintetizzare i comportamenti registrati fino a dieci competenze è stato quello dell'Analisi delle Componenti Principali (ACP). Le dieci competenze ottenute sono state: 1) leggere, scrivere comprendere; 2) affidabilità; 3) *problem solving*; 4) sviluppo dei collaboratori; 5) pianificazione e organizzazione del lavoro; 6) orientamento al cliente; 7) *team work*; 8) destrezza manuale; 9) autonomia lavorativa; 10) fare calcoli. E' stato inoltre calcolato un indice complessivo di queste dieci competenza agite.

Per dare un'idea dei comportamenti registrati, se ne citano di seguito alcuni: lavorare senza suggerimenti o consigli; pianificare l'attività di altre persone; completare dei lavori nel tempo pattuito; leggere e comprendere brevi documenti quali report, lettere o memo; etc.

Le competenze chiave nel progetto ISFOL “OAC”

Sono state inoltre identificate tre “competenze chiave”:

- 1) la competenza di *problem solving* (ovvero l’analisi in profondità di problemi complessi, la risoluzione dei problemi, la rilevazione degli errori, e il pensare alla soluzione dei problemi);
- 2) la competenza di comunicazione/relazione sociale nei confronti dei clienti (per esempio, attivandosi come consulente, prendendosi cura del cliente, oppure vendendo un prodotto o un servizio), e dei collaboratori interni (per esempio trattando con i collaboratori prendendosi cura di loro, oppure istruendo e addestrando i collaboratori);
- 3) ed infine la competenza di lavoro in gruppo (unirsi ad uno sforzo di gruppo, aiutare altri membri della squadra, ascoltare attentamente i colleghi).

Si tratta, come si può vedere, delle “competenza trasversali” già teorizzate dall’ISFOL (1994) e successivamente adottate – e definite “competenze chiave” – anche dall’OCSE e dal progetto DeSeCo-Definition and Selection of Competencies (Salganik e Stephens, 2003).

Pratiche organizzative per lo studio della correlazione tra forme organizzative e sviluppo delle competenze

Nelle analisi del progetto OAC è stato scelto di identificare cinque pratiche organizzative per analizzare la correlazione tra competenze chiave e HPWO:

- 1) circoli di qualità;
- 2) incontri periodici in cui i manager informano i dipendenti sull'andamento delle attività aziendali;
- 3) suggerimenti dal basso;
- 4) ricevere abitualmente una valutazione formale della propria prestazione;
- 5) lavorare in *team*.

Correlazione tra forme organizzative e sviluppo delle competenze

- è assai ristretta l'area delle aziende che possono essere considerate “high performance work organisations” (cura della qualità, consultazione dei dipendenti, teamworking, etc..)
- le organizzazioni capaci di innovazione organizzativa coinvolgono complessivamente non più del 3 per cento dei lavoratori
- esiste una sostanziale correlazione tra lo sviluppo delle competenze rispetto allo sviluppo dei relativi contesti (occasioni di crescita o trappole)

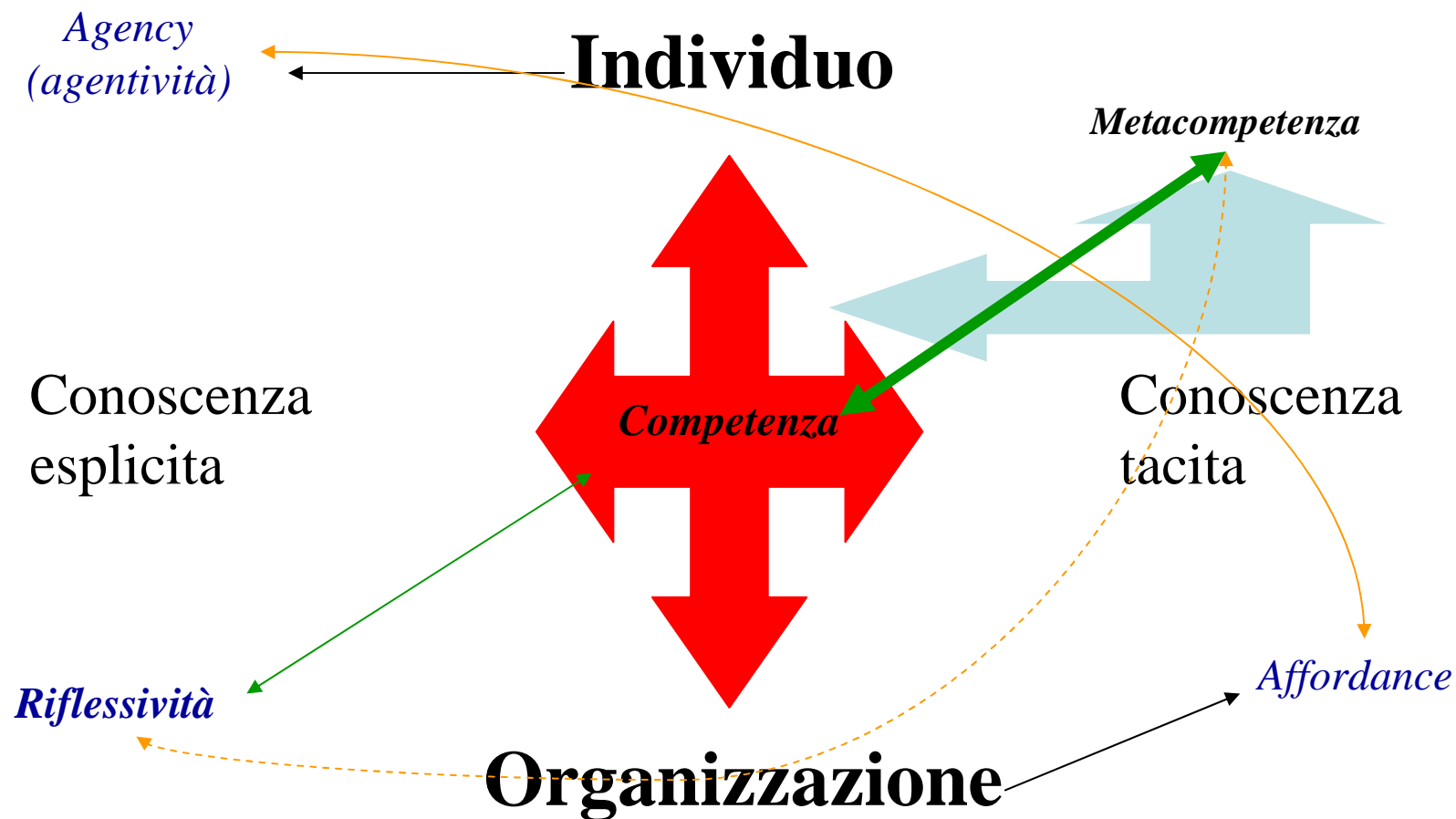
HPWO e indici delle competenze chiave

| Pratiche adottate | Livello medio delle competenze chiave dei lavoratori (%) | |
|------------------------------|--|----------------------------|
| | <i>Settore manifatturiero</i> | <i>Settore dei servizi</i> |
| Nessuna | 11.6 | 13.7 |
| 1 pratica | 18.6 | 20.7 |
| 3 pratiche | 16.5 | 19.2 |
| Tutte e 5 le pratiche | 28.9 | 25.7 |

HPWO e indici delle competenze chiave

| Pratiche adottate | Percentuale di lavoratori coinvolti in Italia (%) | Percentuale di lavoratori coinvolti in Gran Bretagna(%) |
|------------------------------|---|---|
| Nessuna | 18 | Dato non disponibile |
| 1 pratica | 82 | 20 |
| 3 pratiche | 71 | Dato non disponibile |
| Tutte e 5 le pratiche | 3 | 33 |

Una quadro complessivo



La competenza secondo Schön

“Le università sviluppano una visione del sapere che favorisce una disattenzione selettiva verso la competenza pratica e l’abilità artistica del professionista.

Questo ha contribuito ad ampliare il solco tra università e professioni, tra ricerca e pratica, tra pensiero e azione.

Le università alimentano la ben nota dicotomia tra conoscenza ‘forte’ e conoscenza ‘debole’. Ma noi abbiamo bisogno di un’epistemologia della pratica.” (Schön, 1983, p. 25)

Comprendere *la* competenza ed operare *con* competenza (e con le persone) significa comprendere il legame tra competenza, contesto e riflessione.

La competenza secondo Lanzara

“La competenza può essere ridefinita come una particolare modalità di accoppiamento (*coupling*) con il contesto, come una forma di integrazione ‘ecologica’ fra l’agire e il mondo in cui esso si manifesta”

(Lanzara, 1993, p. 34)

➤ *La competenza non può dunque essere isolata e teorizzata separatamente dai fenomeni dell’interazione sociale.*

GRAZIE per l'attenzione

f.roma@isfol.it

06.44590502

338.8213056