

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

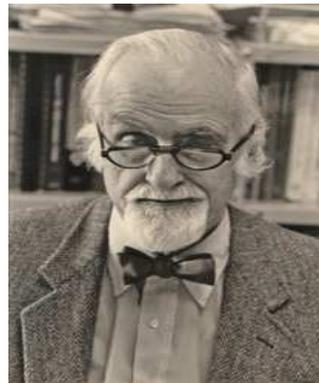
ATTENZIONE

- 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.

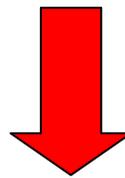
Nel **1973** McClelland introdusse il termine di **competenza** in merito dell'opportunità di usare, per la selezione del personale, la valutazione appunto delle competenza dei candidati piuttosto che i test di intelligenza.



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:**

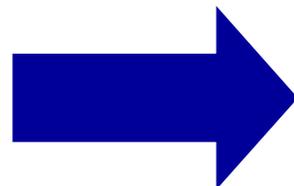
- La competenza è un insieme di conoscenze non chiare e distinte, ma mobili e sfuggenti, intrise di aspetti anche valoriali diversi, ma comunque utili all'espletamento di attività
- La competenza è insomma un insieme di attività che si realizzano con il concorso di più soggetti, in specifici contesti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



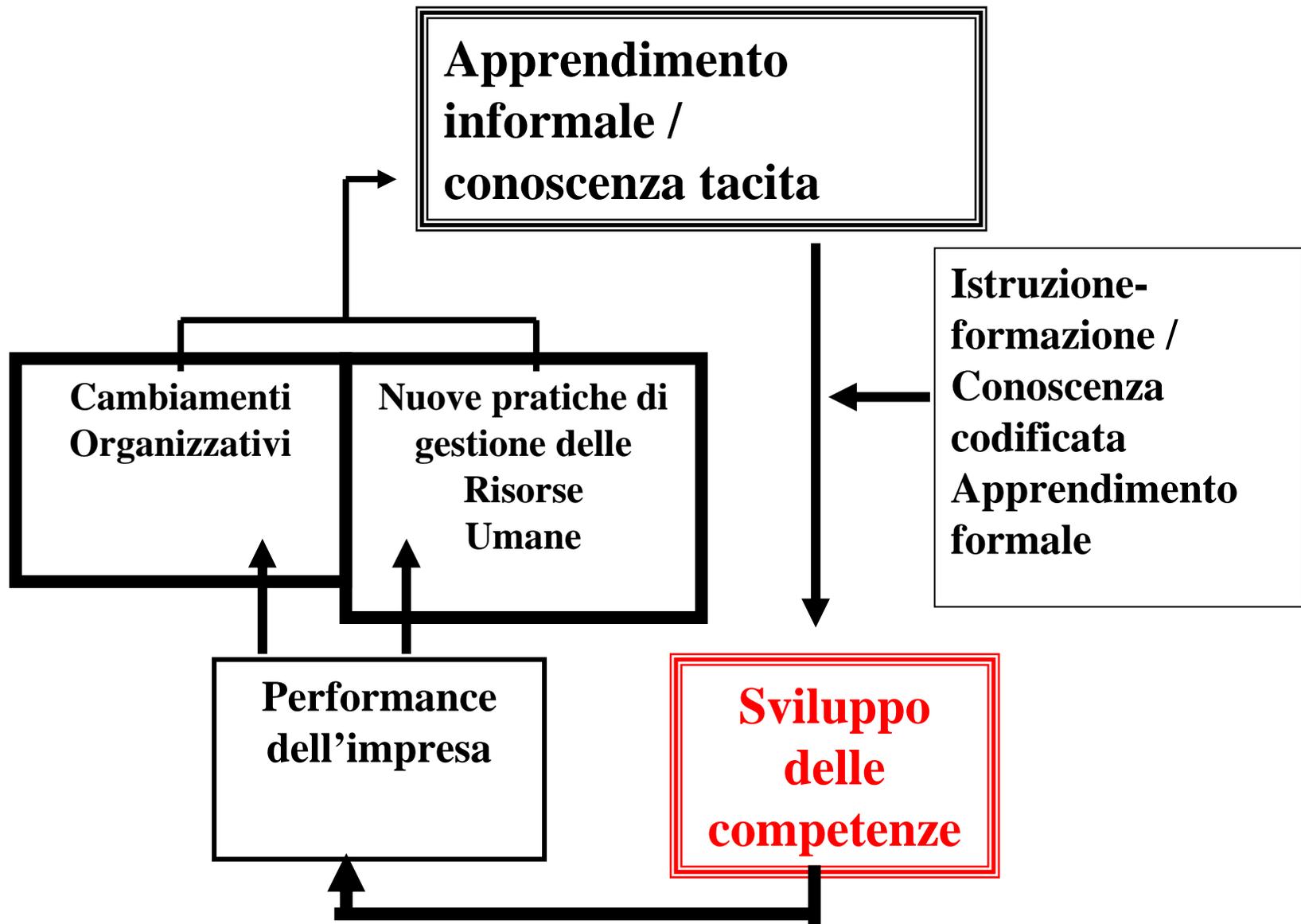
INDAGINI RICORRENTI
SULLE COMPETENZE



**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 competenze 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)

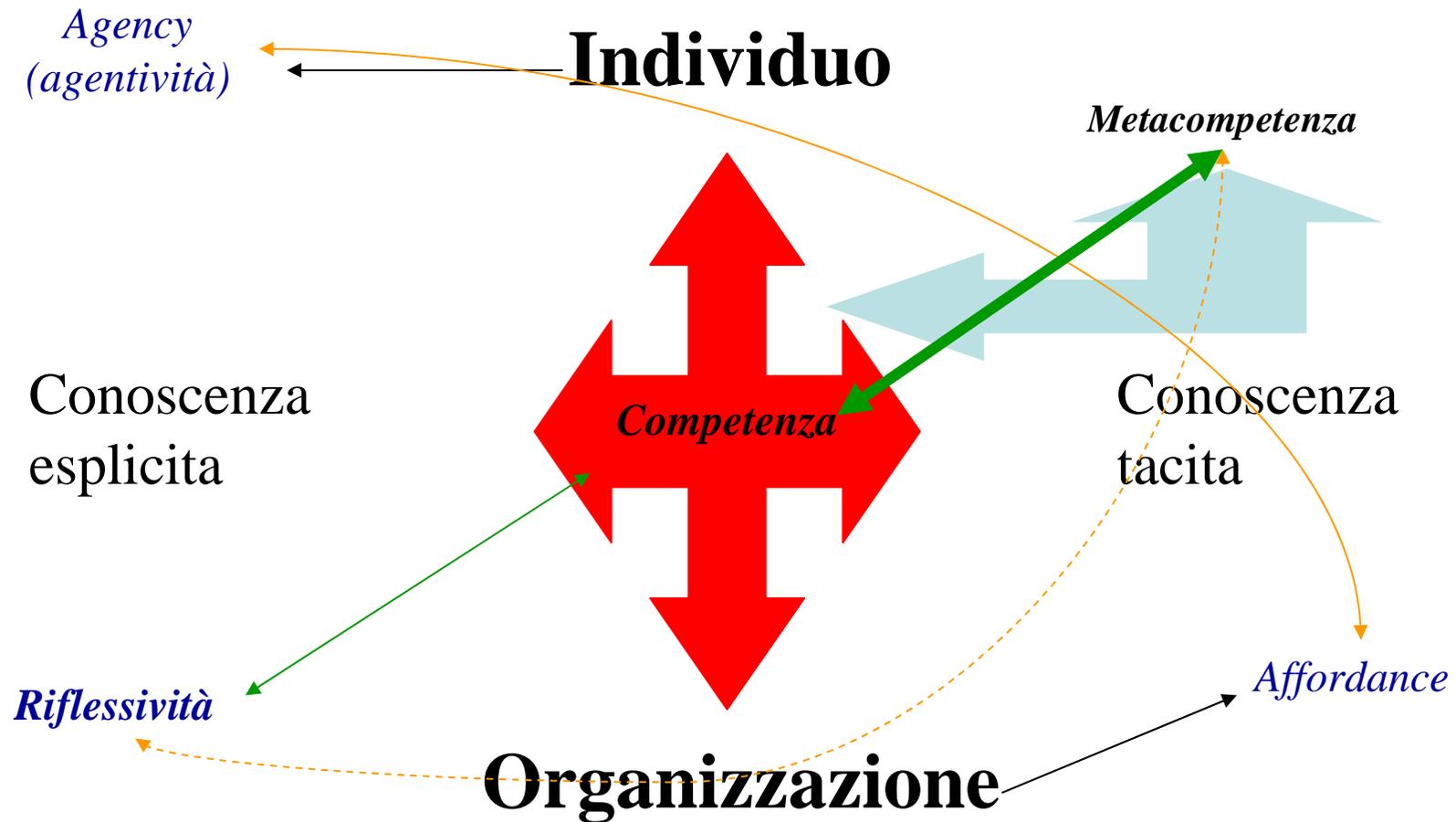
HPWO e indici delle competenze chiave

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