

La nozione di Competenza

- Prospettive
- Dibattito teorico
- Concezioni

Domenico Berdicchia

**Diamo uno
sguardo alla
letteratura...**

La competenza come comportamento

le competenze riguardano il comportamento delle persone [...]; una competenza è una caratteristica del comportamento, ed una caratteristica riferita alla performance in una particolare mansione [...] o per tutte le mansioni (Woodruffe, 1992)



- una competenza è un insieme di modelli di comportamento
- realmente attuato, osservabile
- Efficacia rispetto a compiti e funzioni

La competenza come disposizione interna astratta

“Con il termine competenza intendo l'insieme delle capacità astratte possedute da un sistema, indipendentemente da come tali capacità sono effettivamente utilizzate. Con il termine prestazione mi riferisco alle capacità effettivamente dimostrate da un insieme in azione, desumibili direttamente dal suo comportamento in una specifica situazione. La differenza è cruciale per discriminare cosa un sistema è in grado di fare in linea di principio, da quello che effettivamente fa in una situazione concreta (Bruno Bara, 1999)



- considera la disposizione dell'azione
stato interno che esiste indipendentemente dalla sua
manifestazione esterna;
- può essere colto attraverso la presenza di una o più prestazioni

Attributo dei sistemi distributivi dei saperi e delle reti di attori

non si forma attraverso la semplice acquisizione di conoscenze, ma attraverso la rielaborazione di elementi di conoscenza in un contesto d'azione che è costituito da una rete di attori, e che quindi la conoscenza deve sempre essere costruita ponendo implicitamente le regole della sua utilizzazione

Reti di attori



- l'unità d'analisi non è l'individuo, ma il modo in cui l'attività cognitiva è distribuita tra le persone
- anche gli oggetti (ambienti fisici, macchinari, tecnologie, ecc.) hanno un ruolo centrale non solo come strumenti per l'azione, ma anche come depositi di saperi



L'attore individuale è parte di un contesto istituzionale

La competenza come orchestrazione di schemi d'azione

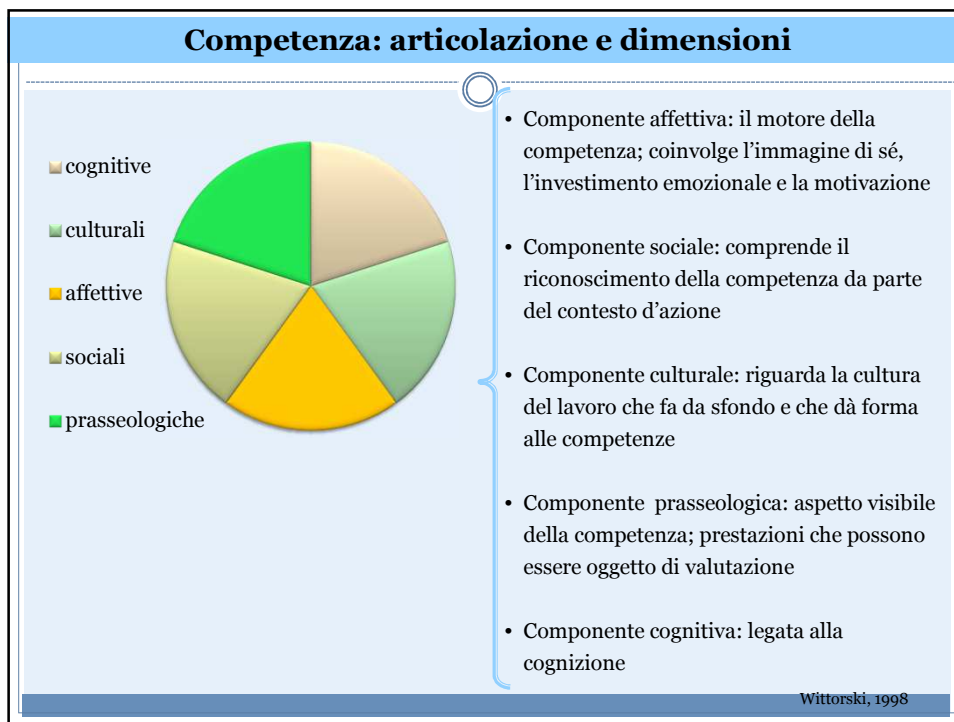
una competenza può essere caratterizzata dall'orchestrazione di un insieme di schemi che sottende un'azione o un'operazione relativa a un campo operativo particolare. Una competenza di una certa complessità mette in opera più schemi di percezione, di pensiero, di valutazione e d'azione, che implicano inferenze, anticipazioni, generalizzazioni



Schema di condotta



- è un'organizzazione che emerge dall'esperienza
- deriva dal ripetersi delle azioni e dalla riflessione sulle loro caratteristiche comuni;
- vale per una famiglia di situazioni, per una classe di problemi
- implica da parte del soggetto un più immediato riconoscimento e una più agevole applicazione dello schema assunto
- se sono più distanti, esigono una trasformazione più o meno profonda dello schema stesso



Le concezioni della nozione di competenza

Quale significato assume la nozione di competenza nelle diverse concezioni?



WILLIAM
concezione oggettivista/
funzionalista

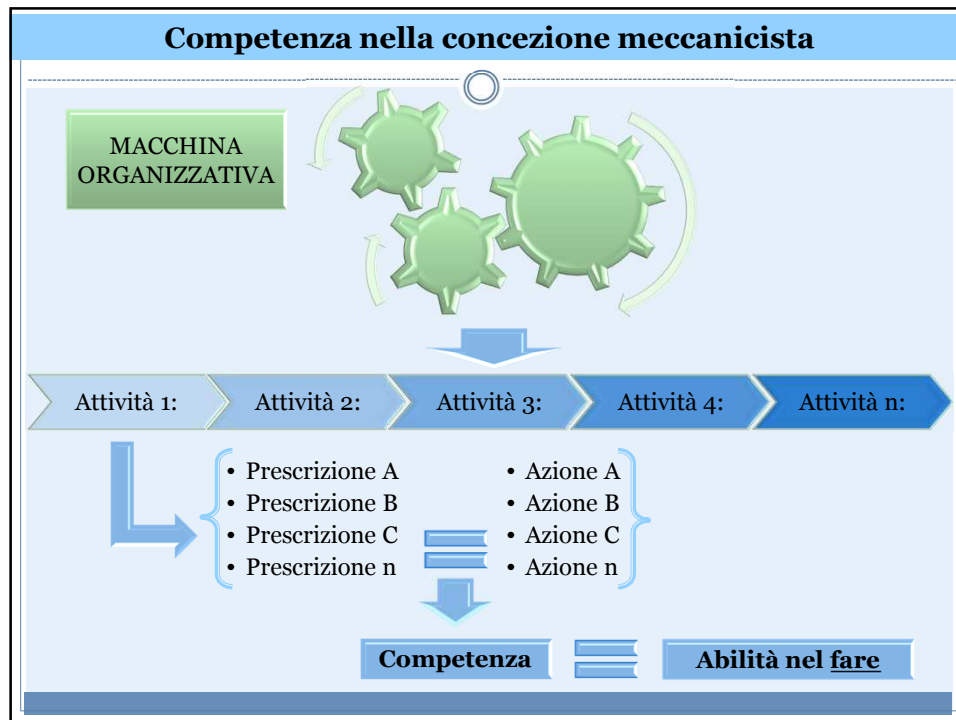
PAULA:
concezione
soggettivista

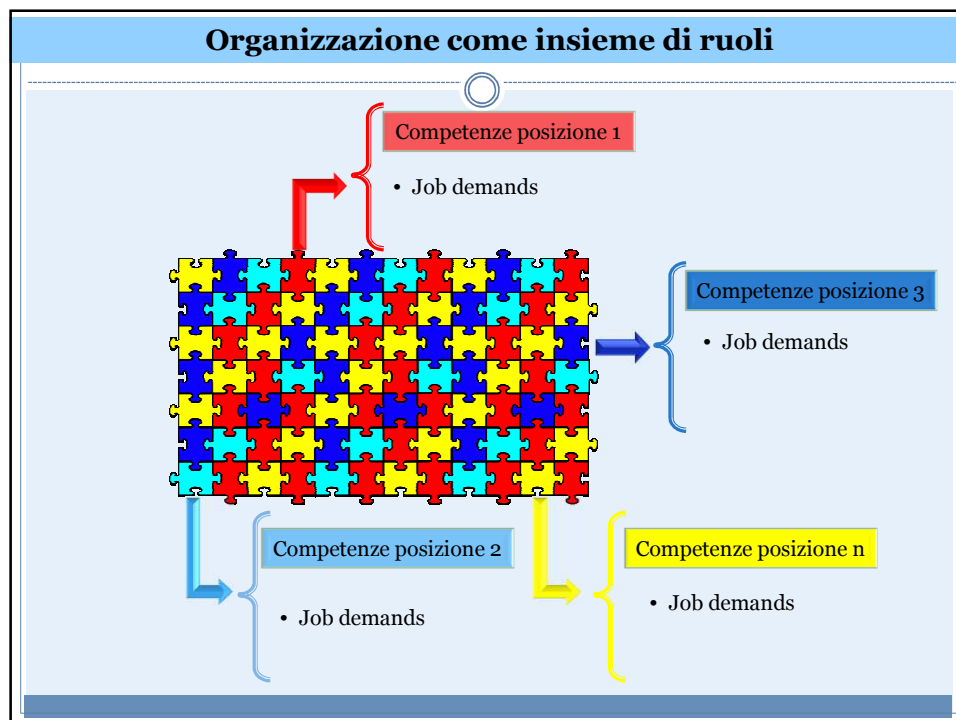
THOMAS:
concezione
“processuale”

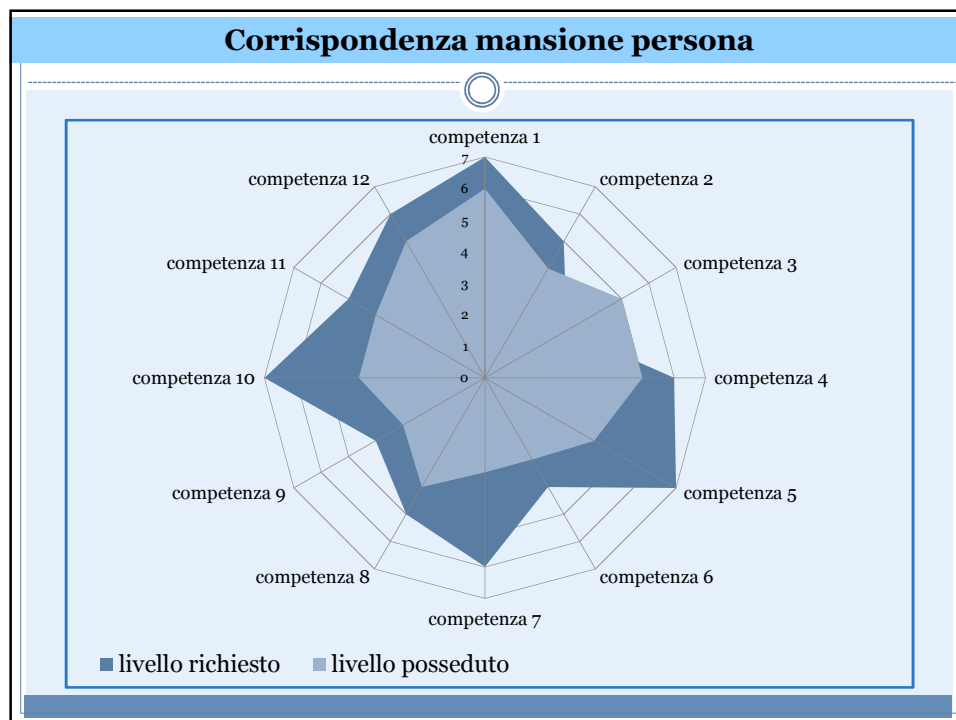
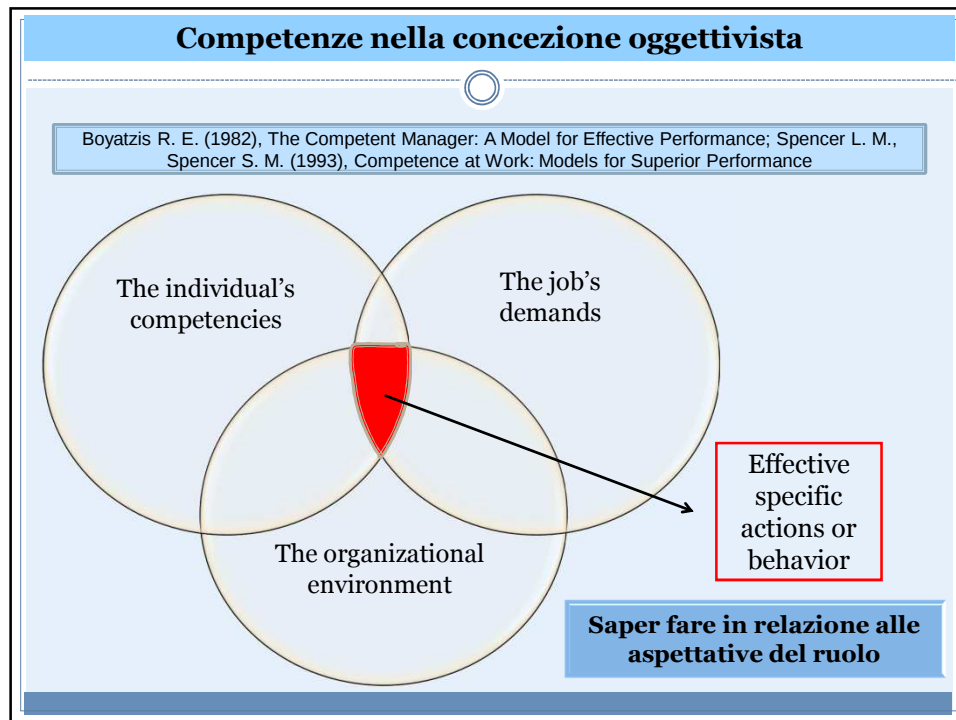
La logica meccanicistica

*The master manufacturer, by dividing the work to be executed into different processes, each requiring different **degrees of skill** or of force, can purchase exactly that precise quantity of both which is necessary for each process; whereas, if the whole work were executed by one workman, that person must possess **sufficient skill** to perform the most difficult, and sufficient strength to execute the most laborious, of the operations into which the art is divided*

Babbage, C. (1832), On the economy of machinery and manufactures, New York, Kelley.

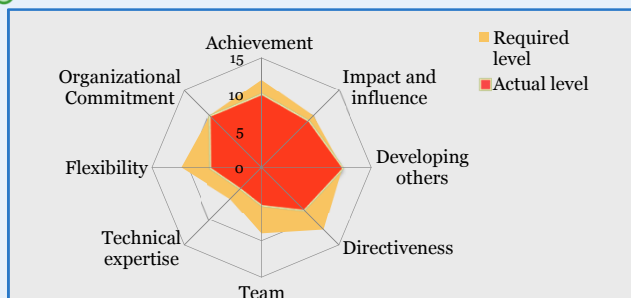






Lo sforzo di matching

Differenze fino al 15% (in più o in meno) fra le competenze d'una persona e i requisiti di competenza d'una mansione sono per definizione una 'differenza apprezzabile' e quindi dovrebbero predire il successo d'una promozione o comunque d'un'attribuzione [sic] d'incarico. Differenza del 15-32% (= a 2 'differenze apprezzabili') annuncia una promozione rischiosa (o una significativa demotivazione). Gli abbinamenti mansione-persona con differenze apprezzabili fra il 32% e il 53% saranno 'stressanti' per la persona, con forti rischi di abbandono del posto (pp. 240-241).



Lo sforzo di matching

Quale logica di



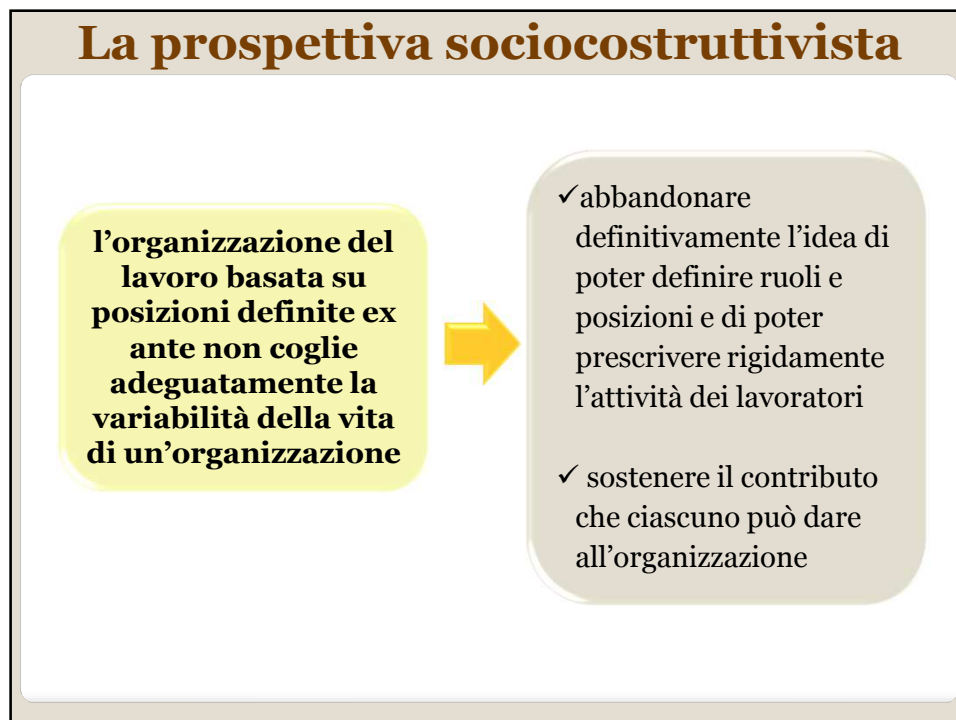
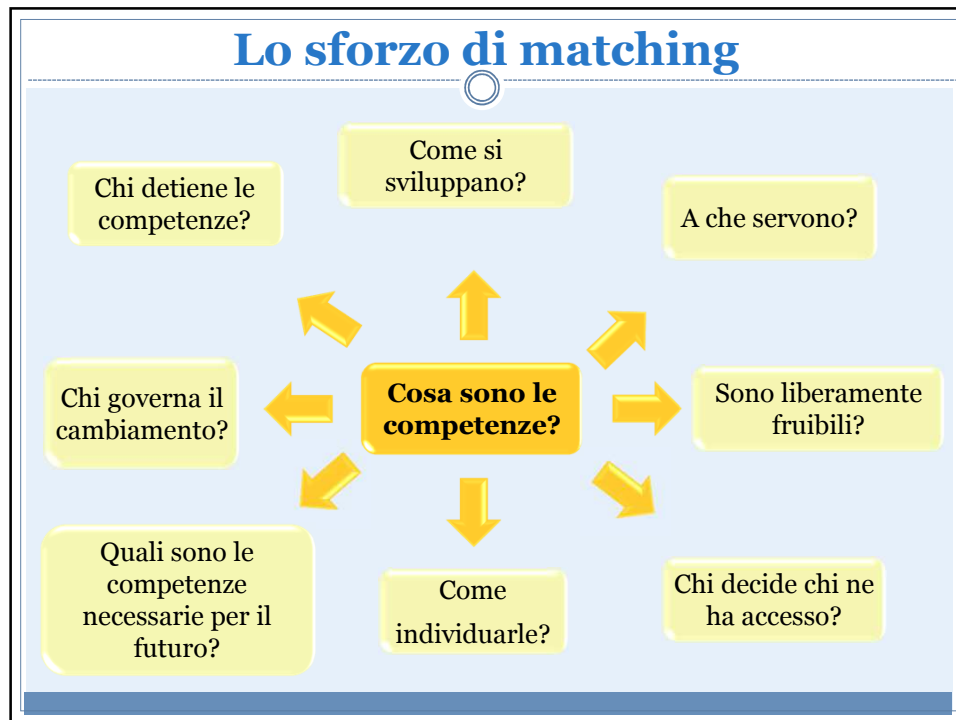
Selezione

Formazione

Carriera

Compensation

...



Principi di fondo

Gestione delle competenze:

Prescrizione (ex ante)

VS

**Riconoscimento
dell'esistente (ex post)**

azioni di sostegno in
un'organizzazione intesa come
spazio di continua
(ri)costruzione di significati

identificare le competenze richieste
da un lavoro

VS

quali competenze una persona sa e
può attivare nel contesto lavorativo?

- ✓ costruzione di percorsi di
comprensione della realtà
esistente;
- ✓ individuazione e
valorizzazione di ciò che
connota la realtà
professionale quale
situazione unica e specifica

Cosa sono le competenze

Descrizione dell'attività, dei vissuti, dei
significati soggettivi, delle percezioni
delle azioni in un processo di lavoro

RAPPRESENTAZIONE

come momento costitutivo della
competenza



Spiegazioni molecolari

Somma discreta di
elementi

Ricomposizione di
frazioni

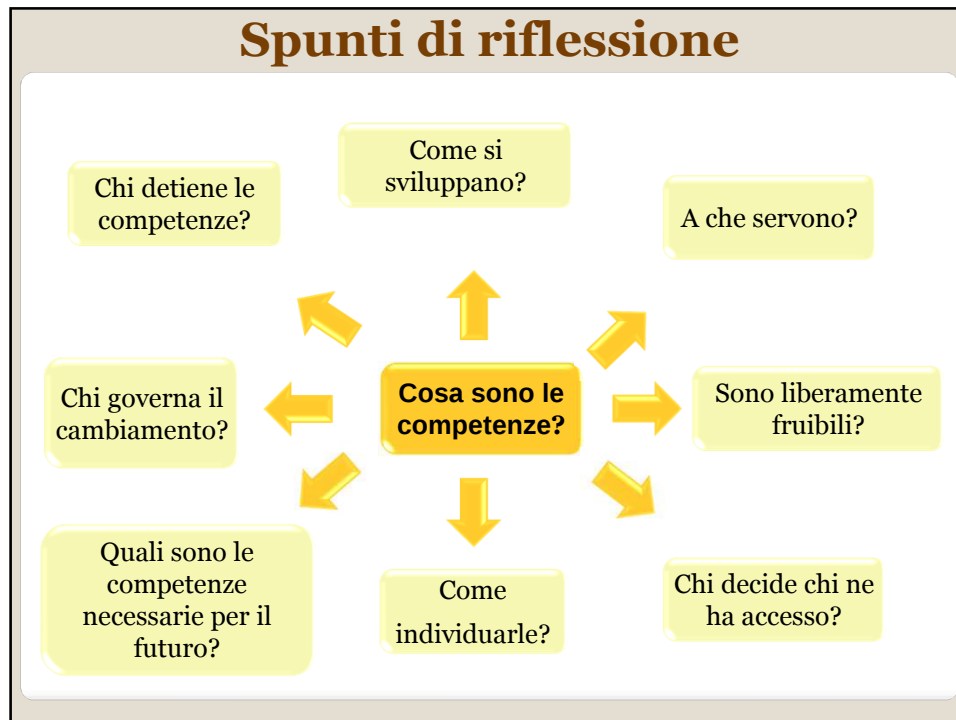
Semplificazione
problema complesso



Emergenti dalle relazioni
intersoggettive

Situate nel contesto
specifico

Spunti di riflessione



Principi di fondo

DETERMINISMO OGGETTIVISTA

ricerca di leggi generali
universali causa effetto

**Causazione
necessaria -
Razionalità ex ante**

RELATIVISMO SOGGETTIVISTA

specificità, carattere
situato e l'irripetibilità di
ogni singolo accadimento

**Causazione negata -
Razionalità ex post**

PROCESSO DI AZIONE SOCIALE

Ricerca di condizioni di possibilità
**Causazione adeguata - Razionalità
intenzionale e limitata**

Principi di fondo

**Competenza
come processo
di valutazione**



i piani
dell'azione
organizzativa

Il piano istituzionale

attiene la scelta degli obiettivi attesi del processo d'azione. Questi sono legati alla scelta del campo d'azione che orienta e vincola l'agire organizzativo nel tempo.

Il piano tecnico

rappresenta la tecnologia, ovvero la conoscenza tecnica strumentale al perseguimento degli obiettivi attesi

Il piano strutturale

si compone delle scelte di coordinamento e controllo che cercano di "ordinare" le azioni volte al conseguimento degli esiti desiderati

Principi di fondo

**Organizzazione
come processo
di regolazione**

Concetto di autonomia
ed eteronomia

Regole previe e
contestuali

**Separazione
decisione e azione?**

Socializzazione delle competenze

Competenza: saper valutare la strumentalità delle azioni, le alternative di risultati, la regolazione delle azioni, delle loro relazioni, dei loro svolgimenti, e la congruenza reciproca di tutte queste dimensioni del processo (Maggi, 2001, p. XX).

La competenza non è decontestualizzabile
perché è intrinseca al processo organizzativo

Si esprime nell'adeguatezza delle scelte

Spunti di riflessione

