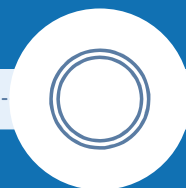


La nozione di Competenza



- Prospettive
- Dibattito teorico
- Concezioni

La competenza come disposizione interna astratta

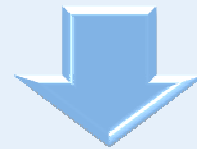
“Con il termine competenza intendo l’insieme delle capacità astratte possedute da un sistema, indipendentemente da come tali capacità sono effettivamente utilizzate. Con il termine prestazione mi riferisco alle capacità effettivamente dimostrate da un insieme in azione, desumibili direttamente dal suo 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

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 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

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

Competenza: articolazione e dimensioni

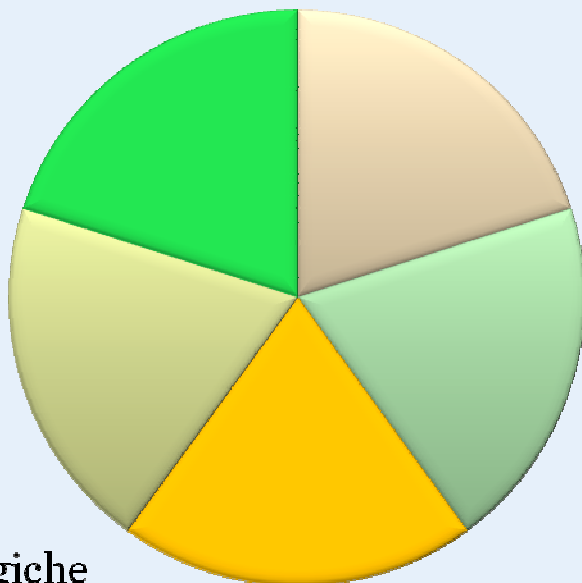
■ cognitive

■ culturali

■ affettive

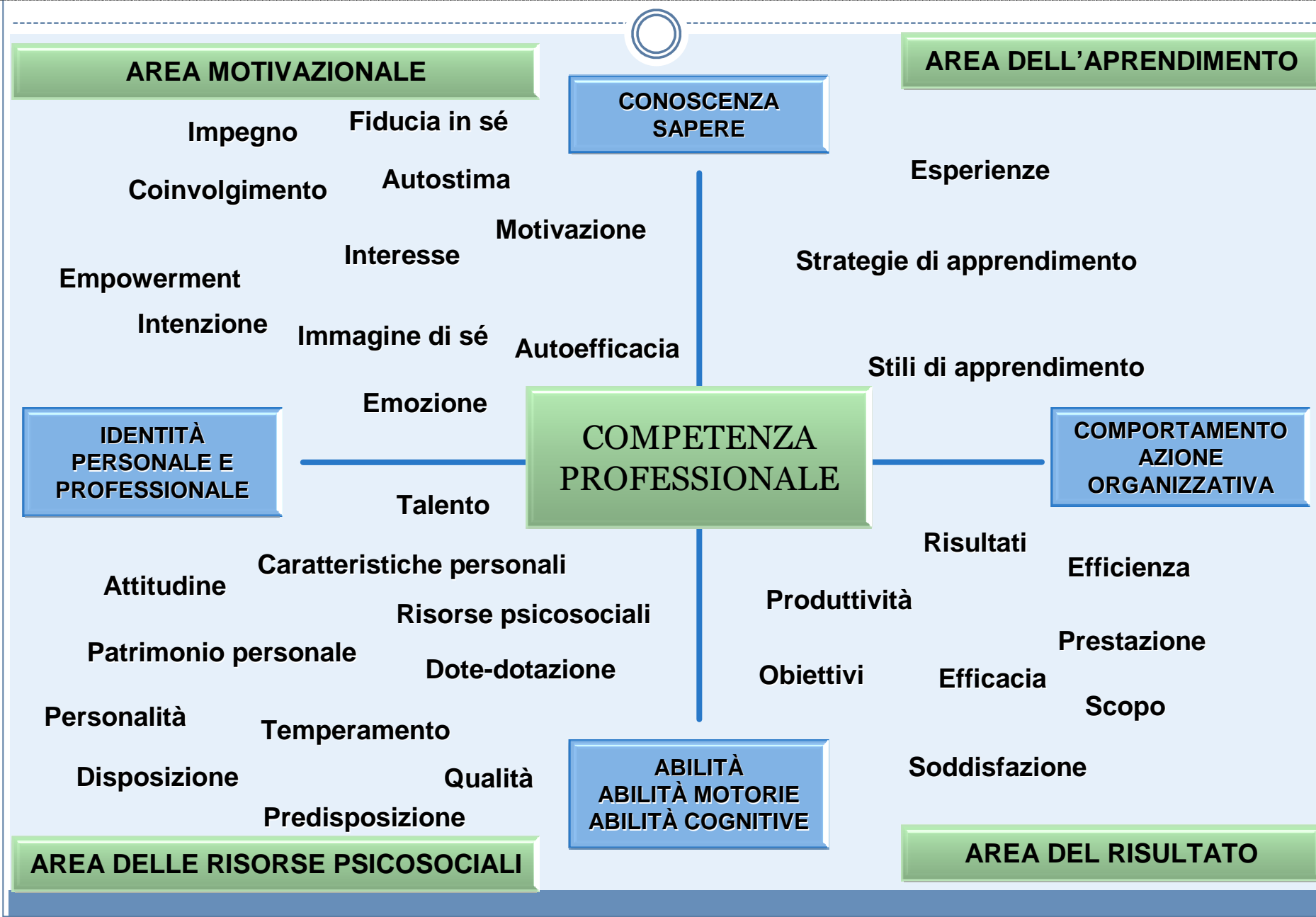
■ sociali

■ prasseologiche



- Componente affettiva: il motore della competenza; coinvolge l'immagine di sé, l'investimento emozionale e la motivazione
- Componente sociale: comprende il riconoscimento della competenza da parte del contesto d'azione
- Componente culturale: riguarda la cultura del lavoro che fa da sfondo e che dà forma alle competenze
- Componente prasseologica: aspetto visibile della competenza; prestazioni che possono essere oggetto di valutazione
- Componente cognitiva: legata alla cognizione

Competenza: articolazione e dimensioni



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”

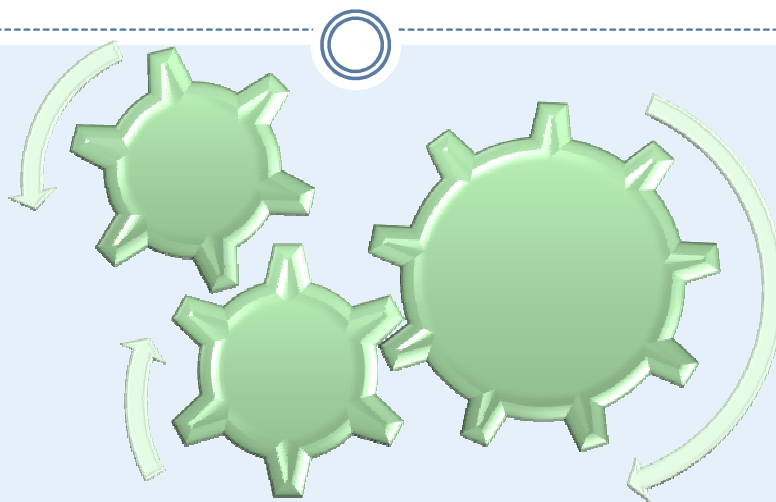
L'attenzione alle competenze: uno sguardo alle origini

*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.

Competenza nella concezione meccanicista

MACCHINA ORGANIZZATIVA



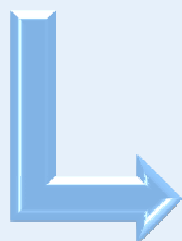
Attività 1:

Attività 2:

Attività 3:

Attività 4:

Attività n:



- Prescrizione A
- Prescrizione B
- Prescrizione C
- Prescrizione n



- Azione A
- Azione B
- Azione C
- Azione n

Competenza

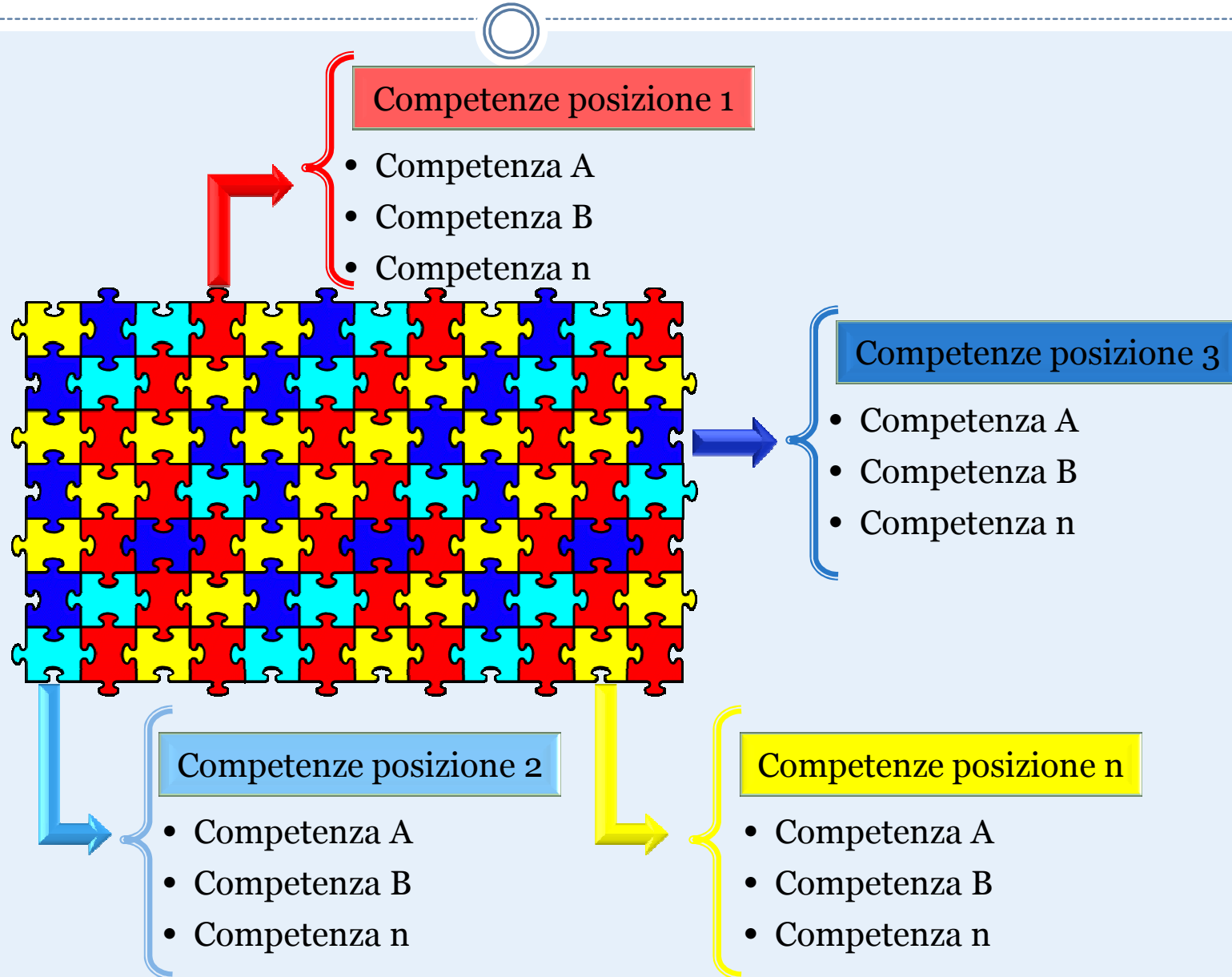
Il “rinnovato” bisogno di competenze

- Fattori economici, sociali e culturali modificano continuamente l'attività delle organizzazioni rendendo inadeguata la rigida definizione dei compiti;
- Attività in continua evoluzione richiedono una costante integrazione di saperi diversi difficilmente afferenti ad un corpo unico e stabile di conoscenze predefinite;
- L'apertura dei mercati ha accresciuto l'incertezza e la complessità delle dinamiche competitive cui far fronte in modo sempre innovativo;
- L'imprevedibilità, l'incertezza e la discontinuità richiedono capacità di anticipazione e tempi di reazione ridotti;
- La progressiva destrutturazione di ruoli e mansioni richiede l'esercizio di discrezionalità e autonomia nello svolgimento del lavoro;
- L'accresciuta “intellettualizzazione” delle attività porta ad una continua e a volte radicale reinterpretazione dei compiti e delle mansioni
- Le opportunità offerte dal costante sviluppo tecnologico richiedono versatilità, capacità di apprendimento di nuovi compiti e ripensamento di quelli tradizionali;
- ...

Logica di fondo

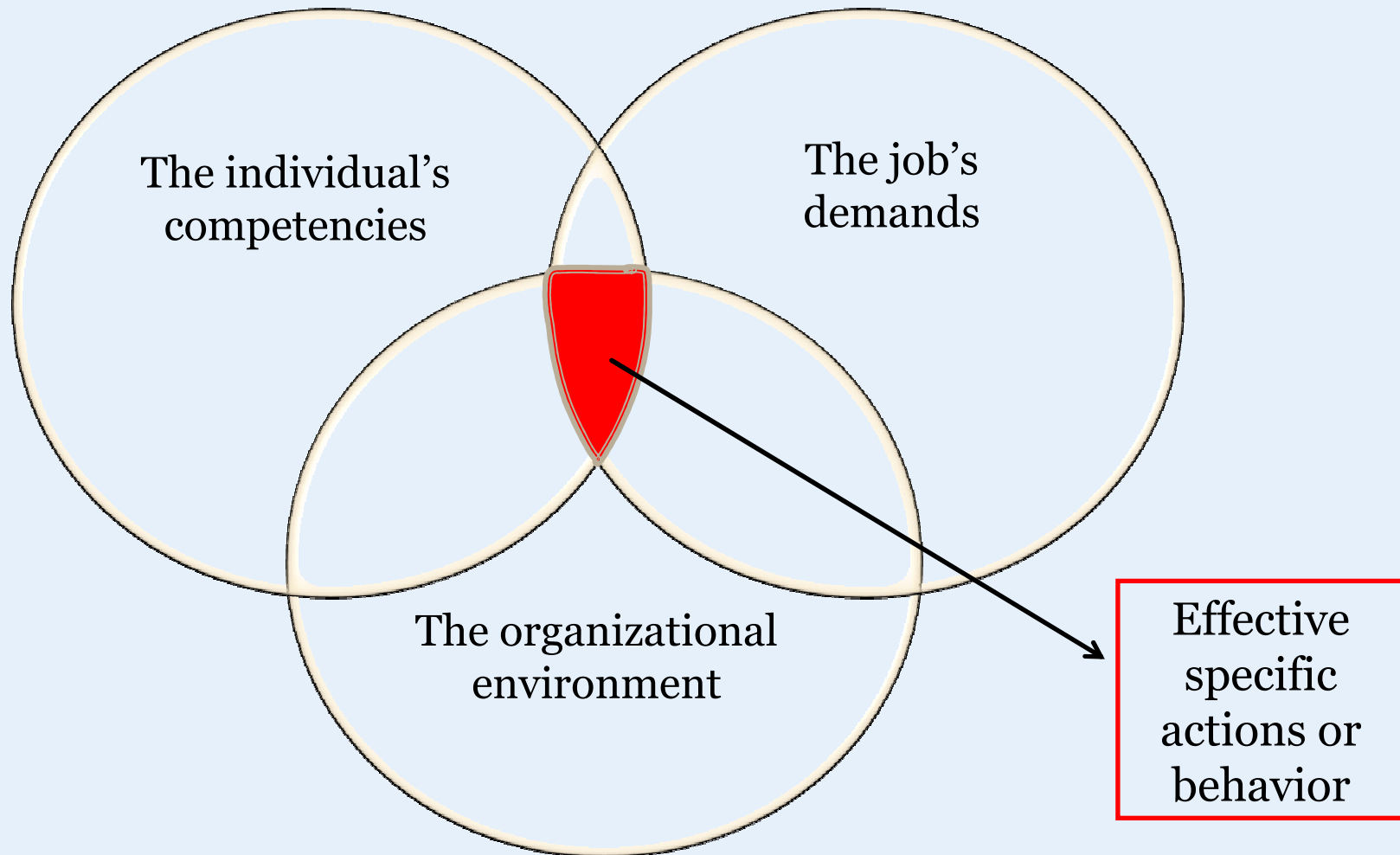


Organizzazione come insieme di ruoli

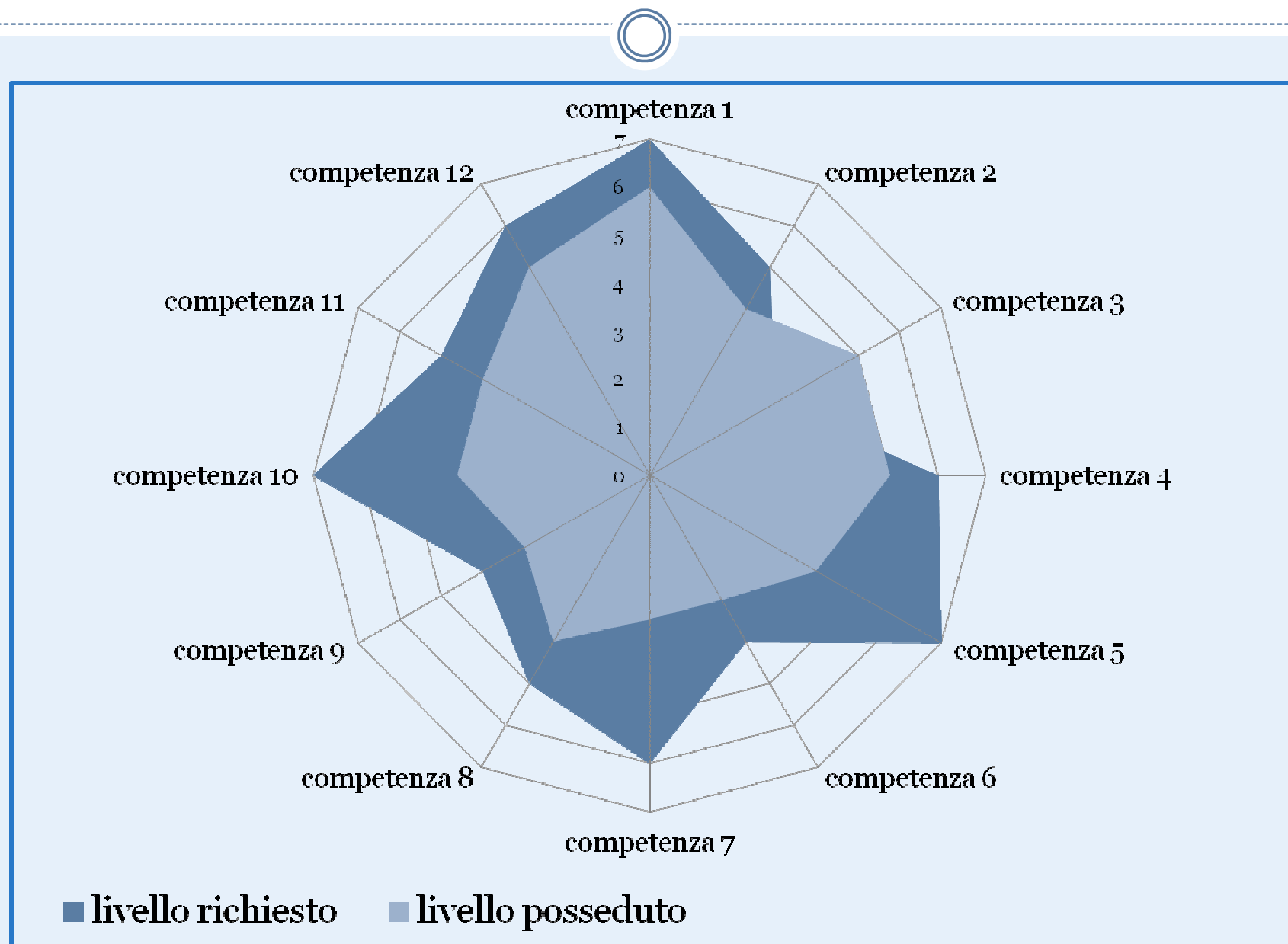


Competenze nella concezione oggettivista

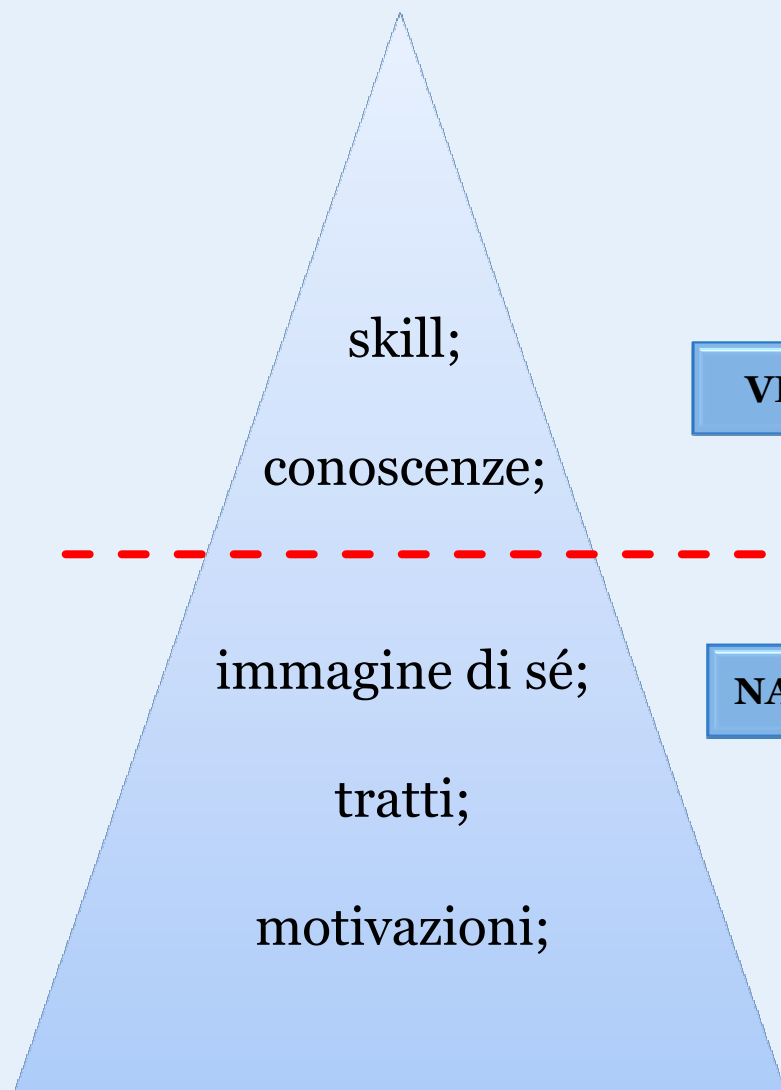
Boyatzis R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*; Spencer L. M., Spencer S. M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*



Corrispondenza mansione persona



Competenza come insieme di caratteristiche soggettive



VISIBILE

- capacità di eseguire un determinato compito

- conoscenza di discipline o argomenti specifici

NASCOSTO

- atteggiamenti, valori o concetto di sé

- caratteristiche fisiche, disposizioni a comportarsi

- schemi mentali, bisogni, spinte interiori

Logica di fondo

intenzione

azione

risultato

caratteristiche
personali

comportamento

rendimento
nella mansione

- Motivazioni
- tratti
- visione personale
- conoscenze

- skill

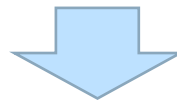


Il dizionario di competenze

Categoria	Nome
Competenze di realizzazione e operative	Orientamento al risultato
	Attenzione all'ordine e alla qualità
	Spirito d'iniziativa
	Ricerca delle informazioni
Competenze di assistenza e servizio	Sensibilità interpersonale
	Orientamento al cliente
Competenze d'influenza	Persuasività e influenza
	Consapevolezza organizzativa
	Costruzione
Competenze manageriali	Sviluppo degli altri
	Assertività e uso 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

Competenze di realizzazione e operative: Orientamento al risultato

Achievement, (ACH): è l'interesse a lavorare bene o di misurarsi con standard d'eccellenza. Lo standard può essere la propria performance passata, una misura oggettiva, la performance degli altri, lo sforzo per superare obiettivi fissati autonomamente, il tentativo di fare qualcosa di nuovo rispetto agli altri



- Tensione al risultato
- Orientamento all'efficienza
- Attenzione agli standard
- Interesse a migliorare
- Imprenditorialità
- Ottimizzazione nell'uso delle risorse

Orientamento al risultato – indicatori comportamentali

A.-1	Mancanza di standard d'eccellenza nel lavoro. Non dimostra particolare interesse al lavoro; fa solo quello che gli viene chiesto (può essere distratto da interessi non lavorativi come vita sociale, hobbies, famiglia, sport, amicizie). Nelle interviste, tutto questo può dimostrarsi come incapacità di ricordare e raccontare con vivacità e ricchezza di particolari episodi di lavoro, mentre racconta con entusiasmo attività extralavorative.
A.0	Concentrato sul suo lavoro. Lavora duro, ma non dimostra di avere standard d'eccellenza per i suoi risultati.
A.1	Desidera fare un buon lavoro. Lavora per standard d'eccellenza solo impliciti. Cerca di lavorare bene o correttamente. Può esprimere sentimenti di frustrazione per sprechi o inefficienze (ad es. si lamenta per le perdite di tempo e si ripromette di far meglio), ma non ottiene miglioramenti specifici.
A.2	Lavora per rispettare gli standard fissati da altri. Lavora per rispettare uno standard fissato dal management (ad es. si adopera per rispettare il budget, per realizzare le quote di fatturato, o per soddisfare i requisiti della qualità).
A.3	Si impone da sé standard di eccellenza. Usa metodi propri per misurare i risultati su standard d'eccellenza non stabiliti dal management (ad es. spese, produrre più degli altri, impiego di tempo, tassi di scarto, battere la concorrenza, ecc.; o fissa obiettivi vaghi o non veramente impegnativi).

Orientamento al risultato – indicatori comportamentali

A.4	Migliora la performance. Modifica opportunamente i sistemi o il proprio modo di lavorare per migliorare la performance (ad es., riesce a fare qualcosa di meglio, più rapidamente, a minor costo, con maggiore efficienza; migliora la qualità, la soddisfazione del cliente, il morale, gli utili) senza porsi obiettivi specifici.
A.5	Fissa obiettivi sfidanti. Fissa obiettivi sfidanti per sé o per gli altri e si sforza di realizzarli. Fissare obiettivi sfidanti e lavorare per realizzarli rientra in questo livello anche in caso di insuccesso. [Fissare obiettivi meno precisi, “tranquilli” e chiaramente non sfidanti non ottiene alcun punteggio].
A.6	Esegue analisi della redditività. Assume decisioni, fissa priorità o sceglie obiettivi, in base ad input ed output.
A.7	Assume rischi calcolati. Dedica significative risorse e/o tempo (senza certezza del risultato) per migliorare la performance, per cercare qualcosa di nuovo, per realizzare un obiettivo sfidante (ad es. lanciare un nuovo prodotto servizio, compiere operazioni di turn-around provvedendo nello stesso tempo a minimizzare i rischi (ad es., fa ricerca di mercato, identifica preventivamente i clienti, ecc.); oppure (in tensione al risultato degli altri) incoraggia e supporta i subordinati che assumono rischi calcolati
A.8	Persiste negli sforzi. Prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare da ostacoli, per realizzare un obiettivo; o porta a termine brillantemente incarichi.

Il dizionario di competenze

Categoria	Nome
Competenze di realizzazione e operative	Orientamento al risultato
	Attenzione all'ordine e alla qualità
	Spirito d'iniziativa
	Ricerca delle informazioni
Competenze di assistenza e servizio	Sensibilità interpersonale
	Orientamento al cliente
Competenze d'influenza	Persuasività e influenza
	Consapevolezza organizzativa
	Costruzione
Competenze manageriali	Sviluppo degli altri
	Assertività e uso 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

Competenze d'influenza: Persuasività e influenza

Impact (IMP): *esprime il desiderio d'avere un'influenza o un effetto specifico sugli altri, in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno di chi esprime la competenza.*



- Influenzamento strategico
- Management per carisma
- Esibizionismo (in connotazione negativa)
- Persuasione mirata
- Influenza alla cooperazione

Competenze d'influenza: Persuasività e influenza

A.-1	Potere a fini personali. Competizione sfrenata all'interno dell'organizzazione, fa i propri interessi senza riguardo per quelli dell'azienda.
A.0	Non applicabile. O non mostra alcun tentativo di influenzare o convincere gli altri.
A.1	Si mostra interessato, ma non fa niente per influenzare. Vorrebbe avere un effetto specifico; tiene alla propria reputazione, alla posizione, all'aspetto, alla carriera, ma non fa niente per influenzare gli altri.
A.2	Compie un solo tentativo per convincere. Non tenta di adeguarsi al livello e agli interessi di chi lo ascolta. In una discussione o in una presentazione di prodotti/servizi usa solo la persuasione diretta (per es., fa appello alla ragione, ai dati di fatto, agli interessi degli altri e ai fini più generali; ricorre ad esempi concreti e a sussidi audiovisivi, dimostrazioni pratiche, ecc.).
A.3	Compie un tentativo articolato in due passi per convincere. Non tenta di adeguarsi al livello e agli interessi di chi ascolta. Si preoccupa di preparare un'accurata presentazione delle informazioni e/o un paio di argomentazioni importanti, senza poi insistere ulteriormente.
A.4	Calcola l'effetto di azioni e parole. Adegua agli interessi e al livello di chi ascolta il proprio modo di presentare o discutere. Prevede l'effetto di un'azione, di un intervento o altro sull'idea che si farà di lui chi ascolta.

Competenze d'influenza: Persuasività e influenza

A.5	Prepara un'azione sensazionale, calcolandone l'effetto. Calcola il comportamento che desidera suscitare negli altri o compie un'azione sensazionale o insolita ma ben meditata, al fine di ottenere un effetto specifico. [Nota per la valutazione: minacce o scatti rabbiosi non sono atti sensazionali intesi a convincere].
A.6	Adotta in successione due diverse linee di condotta per influenzare. Ciascuno dei due interventi viene adattato alle persone cui è diretto o è programmato per avere un effetto specifico o in previsione e preparazione delle reazioni di chi ascolta.
A.7	Tre linee di condotta o influenza indiretta. Ricorre ad esperti o a terzi per influenzare; oppure adotta tre successive linee di condotta o presenta argomentazioni complesse e articolate. Raccoglie coalizioni, "manovra" per trovare appoggio alle sue idee, fornisce o nega deliberatamente le informazioni per avere effetti specifici, usa "skill di conduzione del gruppo" per capeggiare o dirigere un gruppo.
A.8	Strategie persuasive complesse. Usa complesse strategie di influenza ritagliate sulle situazioni specifiche (per es., crea catene di influenza indiretta: "convincere A a mostrare a B, in modo che B dica a C ..."), struttura le situazioni o i ruoli per incoraggiare i comportamenti desiderati; usa complesse manovre politiche per raggiungere un obiettivo od ottenere un certo effetto. [Questo livello di complessità dell'azione è solitamente associato ai livelli 4, 5 e 6 della sensibilità interpersonale o della sensibilità culturale].

Principi, logiche e metodologia nella concezione oggettivista

Concezione di fondo

Logica

Metodologia e Obiettivi

- Ruolo come insieme stabile di aspettative;
- Organizzazione come somma discreta ruoli

- Causazione Necessaria
- Azione deterministicamente indotta da caratteristiche soggettive e prescrizioni del job;
- Competenza = "saper fare"

Prescrizioni
(richieste
del job)



Caratteristiche
Soggettive,
competenza

**Insieme
delle scelte
formulate**

Ricerca intervento
Behavioral Event
Interview

- Formalizzazione di un dizionario di competenze;
- Identificare le competenze necessarie al job
- Fit, match