

**ISFOL**

## **CHE COS'È UNA COMPETENZA PROFESSIONALE?**






Set di slide per il 1° laboratorio di gruppo da **UTILIZZARE O SELEZIONARE IN BASE AL CONTESTO E ALLE CARATTERISTICHE DEI PARTECIPANTI**

# 01. ETIMOLOGIA

---

Competenza deriva dal tardo latino **competentia**, sostantivo di **competere** (**cum**, *insieme*, più **petere**, *dirigersi verso, cercare di avere, aspirare*).

**Competere** significa dunque:

-  Incontrarsi, convergere al medesimo punto
-  Concordare
-  Spettare, essere applicabile
-  Essere padrone di se stesso, cercare insieme (allo stesso tempo) di ottenere qualcosa
-  Essere adatto, capace di (in senso figurato).

## 02. ALCUNE DEFINIZIONI

---

“...la **qualità professionale** di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali...” (Quaglino, 1990)

“...l'**insieme** delle **strategie** e dei **metodi** adottati per mettere in relazione le proprie capacità operative con le richieste dell'ambiente...” (Sarchielli, 1996)

“...l'**insieme** delle **risorse** messe in gioco dal soggetto nell'affrontare il compito lavorativo alla luce della relazione fra le caratteristiche del soggetto e le caratteristiche del compito...” (Bresciani, 1997)

“...l'**attributo** della **personalità**, inteso come nucleo centrale stabile del soggetto, composto da conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate...” (Levati, 1998)

### 03. ALCUNE DEFINIZIONI

---

“...**capacità dimostrata** di svolgere uno specifico compito...” (*Borthwick, 1993*)

“...dimensione del **comportamento manifesto** ed evidente che permette a una persona di agire in modo competente...” (*Woodruffe, 1993*)

“...**conoscenza, esperienza, atteggiamenti e caratteristiche personali** esibite da un individuo...” (*Krogh, Ross, 1996*)

“...costruzione e risultato di una **combinazione pertinente** tra molteplici risorse...” (*Le Boterf, 2000*)

## 04. UN TENTATIVO DI SINTESI

---

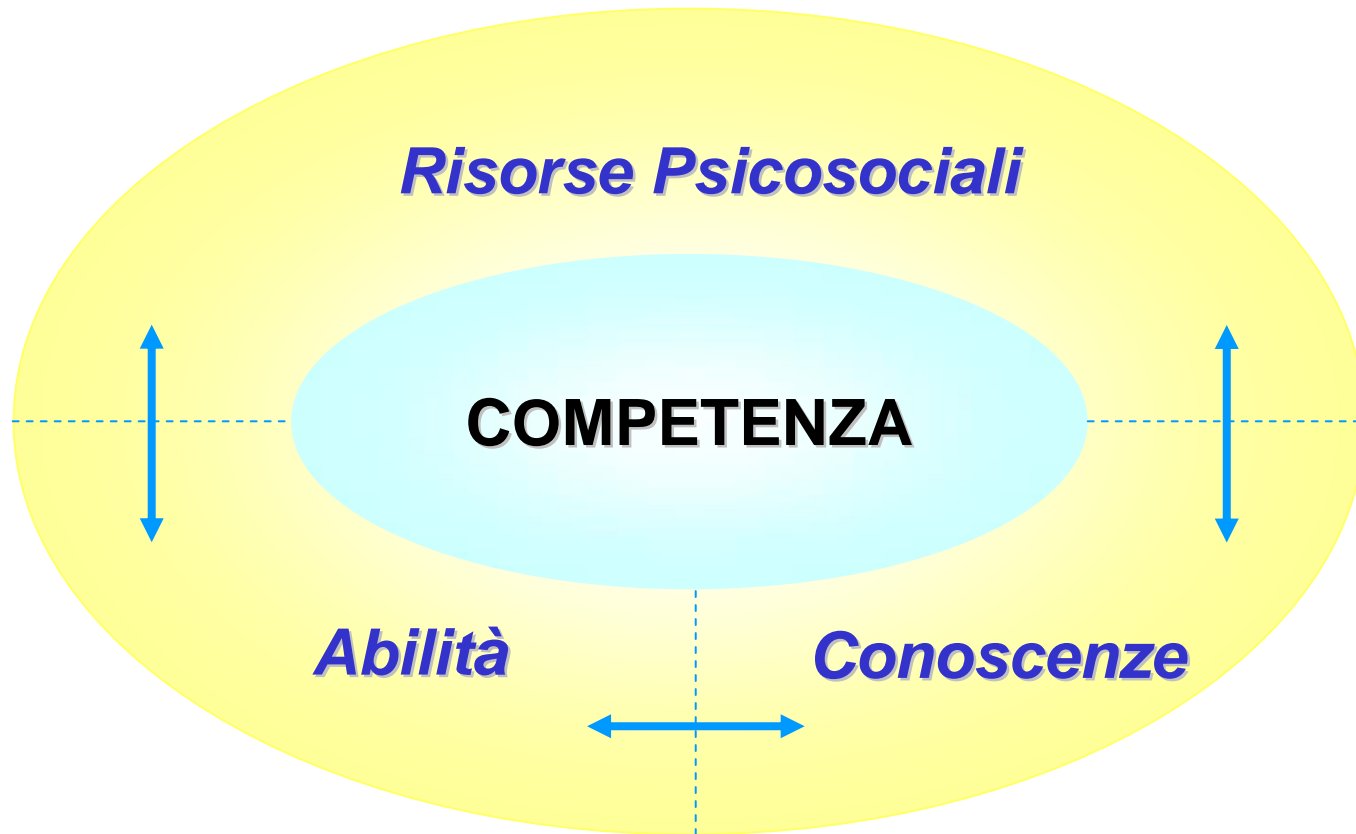
La **competenza professionale**:

- è un insieme di **elementi/dimensioni** che concorrono all'efficacia di un comportamento professionale.
- è **finalizzata all'azione** ed è intrecciata alla **capacità** di fare e alla **conoscenza** delle situazioni e dei contesti.

## 05. UNA POSSIBILE RAPPRESENTAZIONE

---

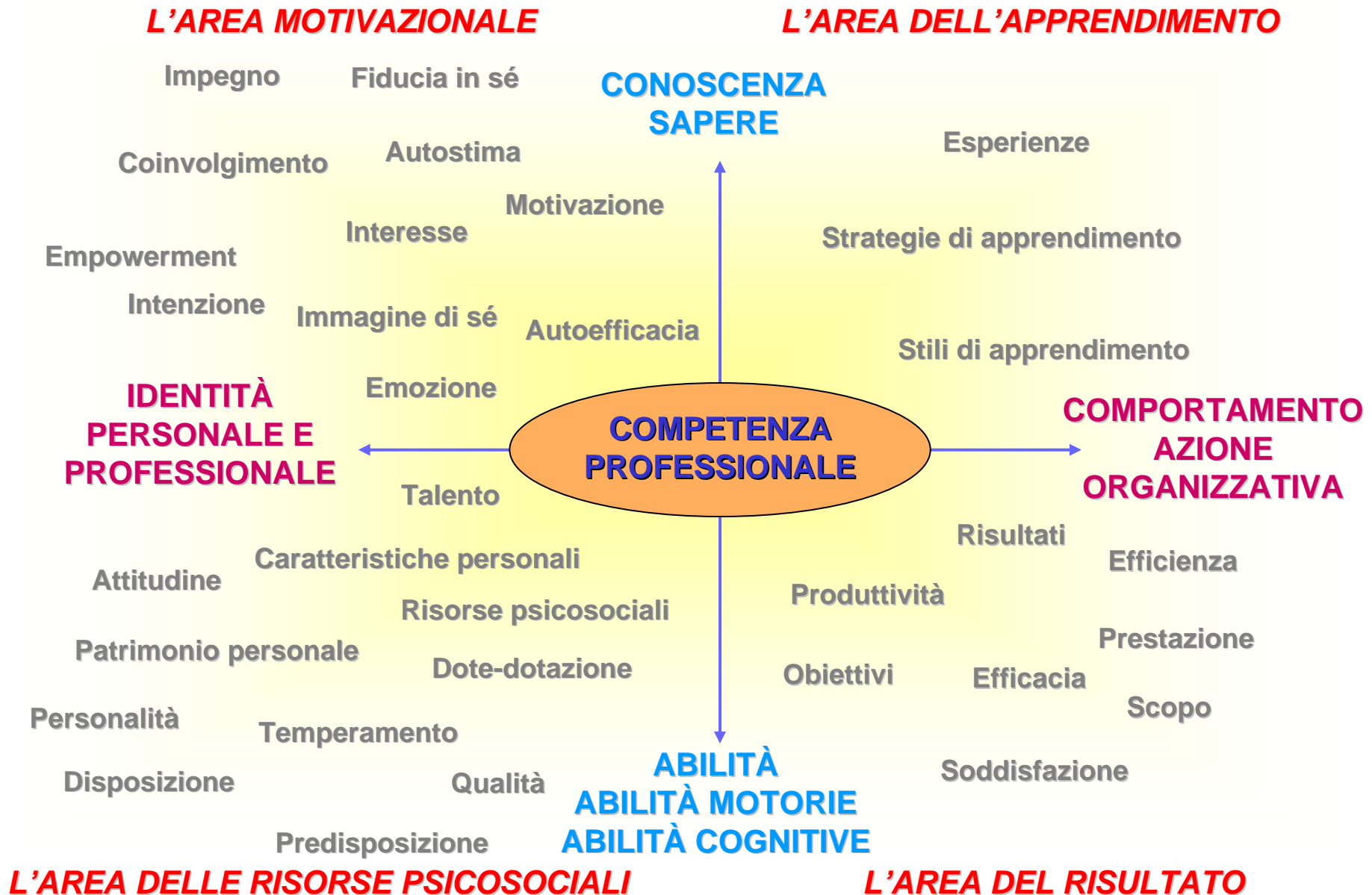
*Patrimonio personale di motivazioni,  
atteggiamenti e variabili riferite al sé*



*Schemi, regole di produzione, frame di  
comportamento che guidano le azioni  
del soggetto (conoscenze procedurali)*

*Dati e informazioni su di sé e sul  
mondo (conoscenze dichiarative)*

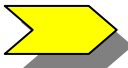
# 06. LA MAPPA CONCETTUALE



## 07. I MODELLI DI ANALISI

---

Esistono diverse modalità di “**leggere**” la **competenza professionale**. I modelli principali la definiscono come:

-  l'insieme delle **caratteristiche** legate alla **posizione organizzativa** e **di lavoro** (job analysis, job description)
-  l'insieme delle **caratteristiche personali** e del **contesto** che si costruiscono ed evolvono attraverso l'esperienza e il confronto sociale
-  l'insieme delle **qualità** e delle **doti delle persone** che può essere trasferito in contesti diversi (**il potenziale**).



## **08. TRA PRESTAZIONE E COMPETENZA**

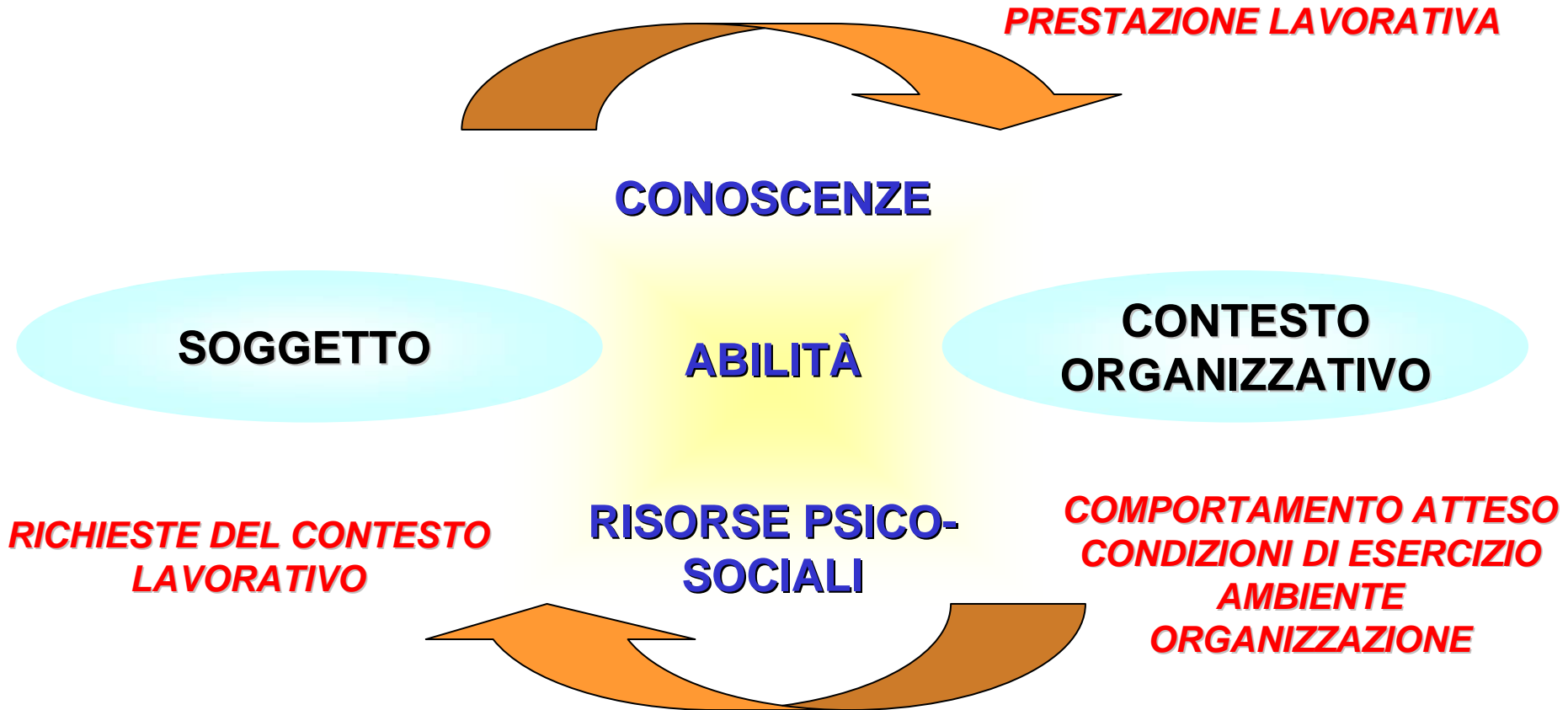
---

**La prestazione lavorativa fa riferimento ai risultati di lavoro: la sua valutazione permette di intervenire sulle politiche retributive**

**La competenza professionale fa riferimento all'expertise del soggetto, al suo patrimonio di esperienza professionale: la sua valutazione interviene sugli sviluppi di carriera**

# 09. IL CIRCOLO DELLA COMPETENZA

---



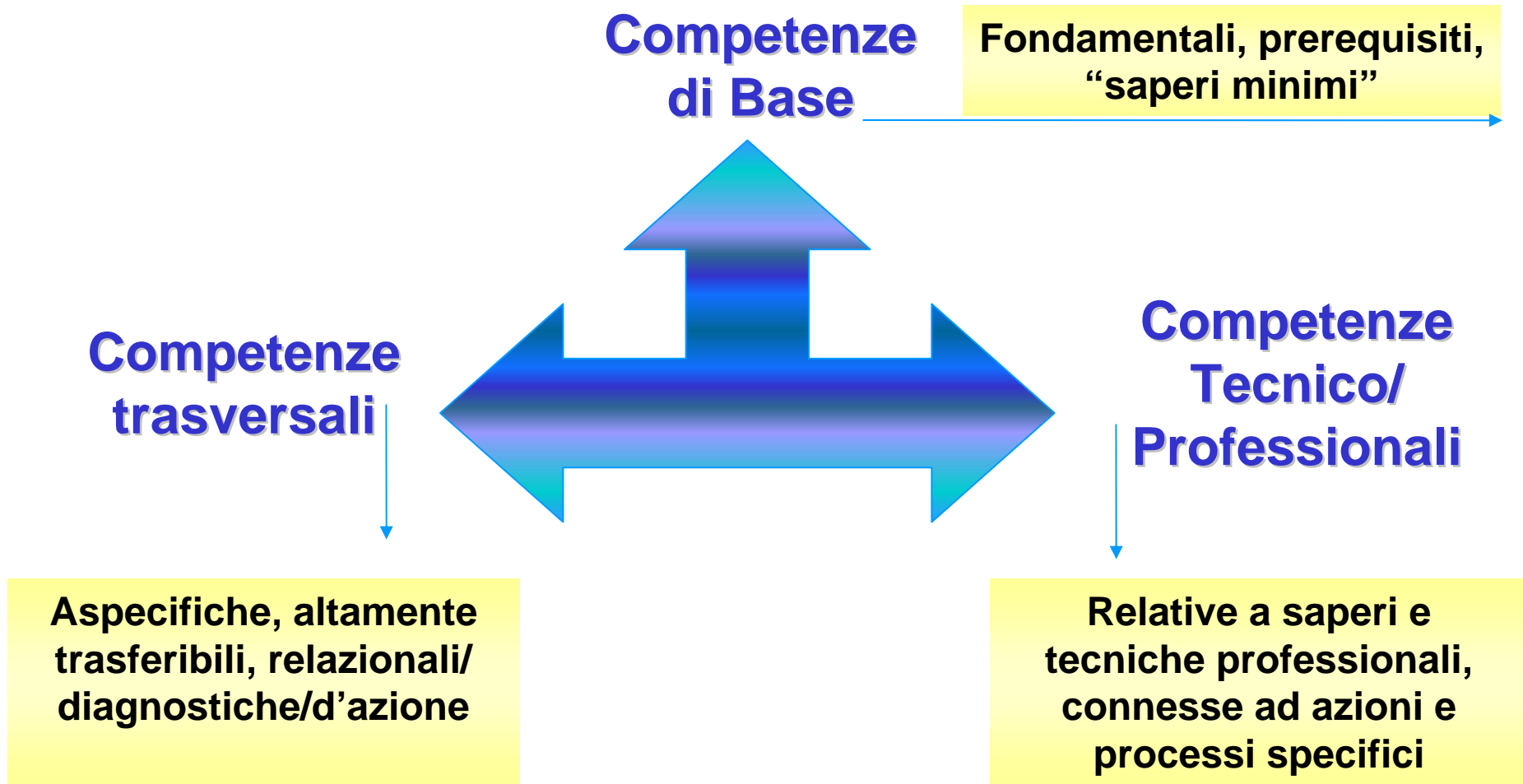
# 10. IL MODELLO DELLA MATRICE JOB/SKILL

---

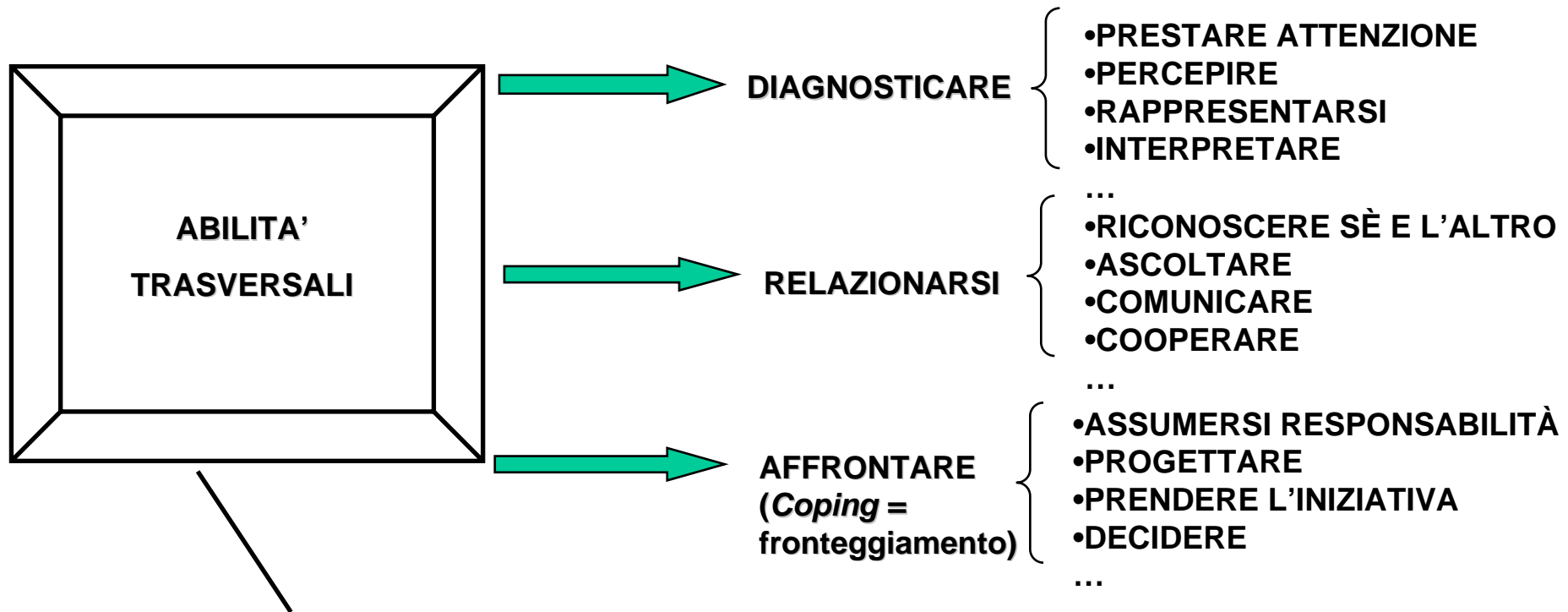
<b>SKILL</b> <i>(Competenze)</i> <b>JOB</b> <i>(Compiti)</i>	<b>SAPERE</b>	<b>SAPER FARE</b>	<b>SAPER ESSERE</b>
<b>Elenco dei compiti</b>  1. ... 2. ... 3. ... 4. ...	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria cinetica dei gas</li><li>• Metodi di risoluzione di un'equazione di II° grado</li><li>• .....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risolvere un'equazione di II° grado</li><li>• Utilizzare un terminale informatico</li><li>• .....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rigore</li><li>• Flessibilità</li><li>• Riservatezza</li><li>• .....</li></ul>

# 11. IL MODELLO ISFOL

---



# 12. LE ABILITÀ TRASVERSALI NEL MODELLO ISFOL



**PRESTAZIONE EFFICACE = Capacità metacognitiva + abilità trasversali**

Mantenere attivo il processo di apprendimento, essere consapevoli di "come si conosce"

# 13. LE RISORSE PSICOSOCIALI NEL MODELLO ISFOL

---

**VALORI E ASPETTATIVE LAVORATIVE**

- Atteggiamenti
- Modalità di concepire il lavoro
- Rappresentazioni
- Aspettative

**ORIENTAMENTO VERSO  
UNA PERSONALE  
STRATEGIA  
ORGANIZZATIVA**

**RISORSE PSICOSOCIALI DELL'INDIVIDUO**

**RAPPRESENTAZIONI  
DELLA CARRIERA**

- Ricerca di un proprio spazio di esperienza
- Capacità di individuare alternative

- Prevedere, anticipare il proprio iter di crescita professionale
- Disponibilità a negoziare
- Valutare la corrispondenza tra aspettative, capacità e opportunità

**DISPONIBILITA' A PRENDERSI RISCHI E RESPONSABILITA'**

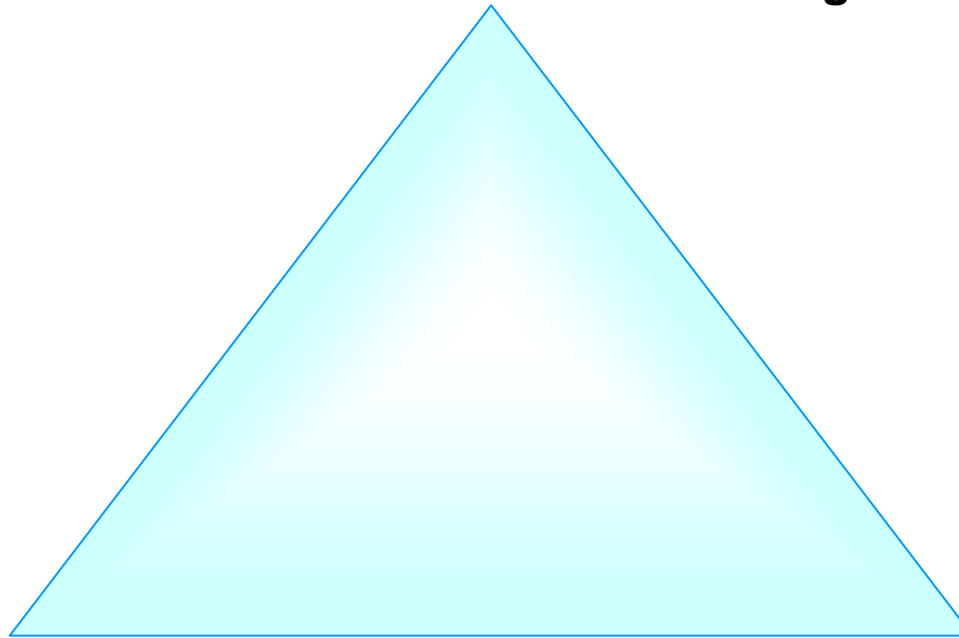
- Prendere posizione diretta rispetto ai fatti lavorativi
- Mantenere una posizione di autonomia e indipendenza

# 14. IL MODELLO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

---

**Conoscenze**

- ▶ Tecnico/Specialistiche
- ▶ Generali
- ▶ Organizzative



**Capacità**

- ▶ Logico/Strategiche
- ▶ Interpersonali
- ▶ Gestionali

**Qualità**

- ▶ Operative
- ▶ Sociali
- ▶ Soggettive

## 15. IL MODELLO DELL'EXPERTISE

---

Con il termine ***expertise*** si fa riferimento alla competenza professionale di un soggetto esperto in una determinata area di attività

**OVVERO**

Si definisce la sua ***capacità di diagnosticare e risolvere problemi*** in modo “intelligente” (flessibile, intenzionale, automatico).



## 16. IL MODELLO DELL'EXPERTISE (segue)

### Individua 4 aree di competenza

#### **Disciplinari**

Specifiche, relative allo svolgimento di un'attività di lavoro

#### **Di Base**

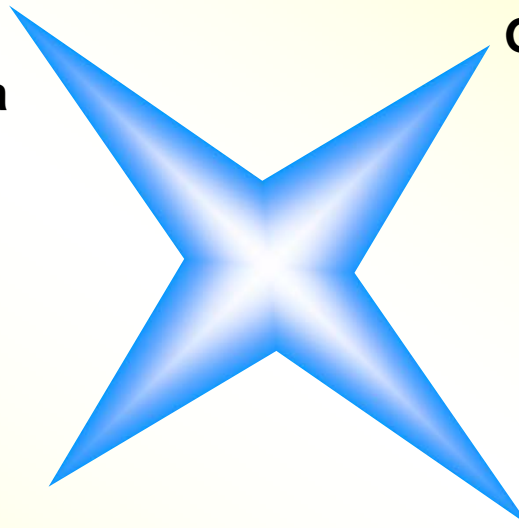
Generali, relative alla vita degli individui

#### **Contestualizzate**

Specifiche, relative allo svolgimento di un'attività di lavoro in una data organizzazione

#### **Di Base per il lavoro**

Generali, relative alla vita degli individui in quanto professionisti



# 17. IL MODELLO DELLA NAVIGAZIONE PROFESSIONALE

---

## **PASSARE DAL SAPER FARE AL SAPER AGIRE:**

IL SAPER FARE È UNA COMPETENZA PROCEDURALE; IL SAPER AGIRE È INVECE UNA COMBINAZIONE DI DIVERSI “SAPER FARE” E IMPLICA LA POSSIBILITÀ, PER IL SOGGETTO, DI POTER “DECIDERE NELLA SITUAZIONE” E FARSI CARICO DELLA RESPONSABILITÀ DEL PROPRIO FARE

## **PASSARE DALLA SOMMA ALLA COMBINAZIONE:**

IL SAPER AGIRE COMPORTA LA CAPACITÀ DI SAPER COMBINARE LE SINGOLE COMPETENZE DELL'INDIVIDUO. LA COMPETENZA DI UN TEAM EMERGE DALLA COMBINAZIONE DELLE COMPETENZE E DELLE PROFESSIONALITÀ DEI SUOI MEMBRI

## **PASSARE DALLE PROCEDURE ALLE PERSONE:**

NUOVA PROSPETTIVA SULLA PROFESSIONALITÀ IN CUI SI FA STRADA IL CONCETTO DI NAVIGAZIONE PROFESSIONALE, OVVERO LIBERTÀ E OPPORTUNITÀ DI CREARE IL PROPRIO PERCORSO PERSONALE

## **RICONOSCIMENTO SOCIALE DELLE COMPETENZE:**

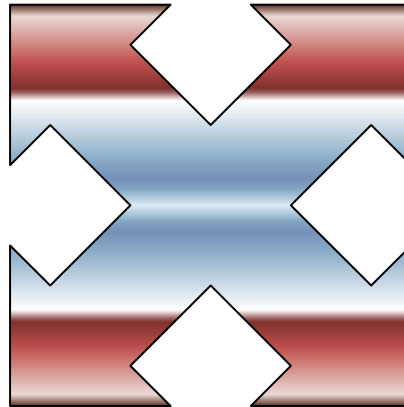
LA COMPETENZA NON È SOLTANTO UNA REALTÀ DI NATURA COGNITIVA-PRATICA (UNA CERTA DIMENSIONE DEL SOGGETTO), MA ANCHE E CONTEMPORANEAMENTE SOCIALE

# 18. LA COMPETENZA PROFESSIONALE...

---

**È CONTESTUALIZZATA  
“SITUATA”**

**PUÒ ESSERE TRASMESSA**



**PUÒ ESSERE APPRESA**

**È FINALIZZATA ALL'AZIONE**

# 19. VALUTARE LE COMPETENZE

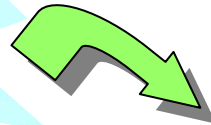
---

La simulazione

L'osservazione  
in situazione

## **I metodi *normativi***

I test psicotecnici e  
psicoattitudinali



## **GLI ASSESSMENT CENTRE**

Il colloquio di valutazione:  
la BEI, il feedback a 360°

Il portafoglio di  
competenze

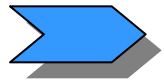
## **I metodi *centrati sulla persona***

L'autovalutazione: il  
bilancio di competenze

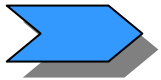


## 20. I “CLASSICI”

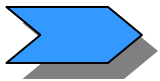
---



**La B.E.I. Behavioural Event Interview**



**L'Assessment Centre**



**Il feedback a 360°**

## 21. LA B.E.I.

---

### La B.E.I. Behavioural Event Interview

- Concepita per identificare e valutare le “competenze generiche” di McClelland (di realizzazione e operative, di assistenza e servizio, d’influenzamento, manageriali, cognitive, di efficacia personale) in funzione dei profili di mestiere
- Esplorativa, intensiva e sistematica
- Concentrata sulle esperienze chiave dell’itinerario personale e professionale.

***In riferimento al metodo degli incidenti critici di Flanagan (1954) l’individuo è condotto a descrivere le sue esperienze, le situazioni positive in cui si è sentito a suo agio e soddisfatto del suo agire. L’intervista è orientata a identificare le caratteristiche della situazione e a confrontare le azioni desiderate dall’individuo con quelle realmente “agite”.***

## 22. L'ASSESSMENT CENTRE

---

### L'Assessment Centre

- Riferito a differenti modelli teorici: il modello gestaltico, il modello personalistico, il modello afferente al movimento delle relazioni umane, il modello comportamentista
- Basato su una concezione di competenza che va oltre la dimensione tecnico-professionale e comprende attitudini, motivazioni, rappresentazioni individuali
- Utilizzato per selezione, orientamento, formazione e sviluppo

***Viene ideata una situazione artificiale, progettata ad hoc, con la presenza costante di più valutatori i cui giudizi, rispetto a ciascun soggetto valutato, vengono confrontati e integrati. Si tratta generalmente di esercitazioni individuali (interviste finalizzate, simulazioni, ecc.) o esercitazioni di gruppo (analisi di problemi, autovalutazione e valutazioni incrociate.***

## 23. IL FEEDBACK A 360°

---

### Il feedback a 360°

- Finalizzato alla crescita personale e organizzativa attraverso l'osservazione e la valutazione delle pratiche manageriali individuali
- Esito della formalizzazione di un processo di feedback
- Elaborato a partire da una griglia delle competenze specifica dell'organizzazione

***Il questionario è compilato dal manager ma anche dal capo, dai collaboratori, dai colleghi dello stesso. I risultati del questionario sono presentati all'interessato e talvolta discussi nel gruppo di persone coinvolte, con il supporto di un consulente.***



## 24. GLI “EMERGENTI”

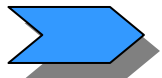
---



**IL BILANCIO DI COMPETENZE**



**IL PORTAFOGLIO DELLE  
COMPETENZE**



**LA CERTIFICAZIONE DELLE  
COMPETENZE**

## 25. IL BILANCIO DI COMPETENZE

---

È una particolare **metodologia di consulenza orientativa per adulti** finalizzata al sostegno ai processi di inserimento o reinserimento lavorativo/professionale e alla gestione dei percorsi di carriera.



***Si basa sul confronto fra le risorse personali (cognitive, motivazionali, affettive) e professionali (conoscenze ed abilità operative) con le attese organizzative.***

(Levi Leboyer, 1996)

## 26. IL BILANCIO DI COMPETENZE

---

Il bilancio di competenze come strumento di “pilotaggio” professionale si rivolge alle **aziende** come ai **singoli**.

In entrambi i casi è una pratica consulenziale “**volontaria**”, **attiva**, “**accompagnata**” da un consulente.

### I VANTAGGI PER L'AZIENDA

- Valorizzare le risorse umane
- Ottimizzare la gestione delle carriere
- Anticipare e portare a buon fine il cambiamento
- Preparare e adattare le persone alle evoluzioni tecnologiche e organizzative
- Riorientare gli investimenti formativi

### I VANTAGGI PER L'INDIVIDUO

- Identificare e valorizzare le proprie competenze professionali
- Conoscere il mercato del lavoro e i suoi bisogni
- Elaborare un progetto professionale congruente e realistico
- Reagire ai cambiamenti aziendali per affrontare eventuali transizioni

## 27. LE DIMENSIONI DI ANALISI

---



## 28. IL PORTAFOGLIO DI COMPETENZE

---

### Il portafoglio di competenze

- Esito di un processo di ricostruzione e analisi della propria biografia scolastico-formativo e professionale in autocompilazione o attraverso un percorso di consulenza (es: al termine di un bilancio di competenze)
- Formalizzato sotto forma di un dossier o repertorio ragionato delle “tracce” e delle “prove” (ufficiali e non), che hanno segnato il percorso personale e professionale di una persona
- Utilizzato per selezione, orientamento, formazione e sviluppo

***La formalizzazione di un portafoglio individuale di competenze, nella logica di fissare e testimoniare in una forma attiva ed evolutiva i percorsi professionali delle persone, può contenere alcune o tutte tra le seguenti informazioni: un profilo biografico e di carriera, un profilo di qualificazione/formazione, un profilo di competenze e risorse professionali “validate”, aspirazioni e progetti professionali***

## 29. LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

---

### La certificazione delle competenze

- Finalizzata al riconoscimento di crediti formativi e professionali spendibili in più contesti a livello nazionale
- Esito di un percorso di “validazione” da parte di un ente/organismo chiamato a riconoscere legalmente e socialmente i “crediti” presentati
- Raggiunta a seguito di una prova di esame in presenza di una commissione esperta

***Accanto al termine certificazione si ritrova quello di accreditamento che definisce il processo attraverso il quale un ente o un'istituzione pubblica o privata “mette in grado” una persona di dimostrare di possedere realmente le competenze dichiarate ovvero di accedere a una prova di esame o di abilitazione di fronte a una commissione***

# 30. PER CONCLUDERE

---

## I Paradossi della Competenza

**È incostante**

**Appartiene all'individuo**

**È volatile**

**È presente a sostegno  
dell'azione professionale**

**Si manifesta nel  
momento dell'azione  
professionale**

**È un'acquisizione**

**Si costruisce nelle  
interazioni e relazioni**

**Ha un carattere  
ricorrente**