

# Cosa sono le competenze?

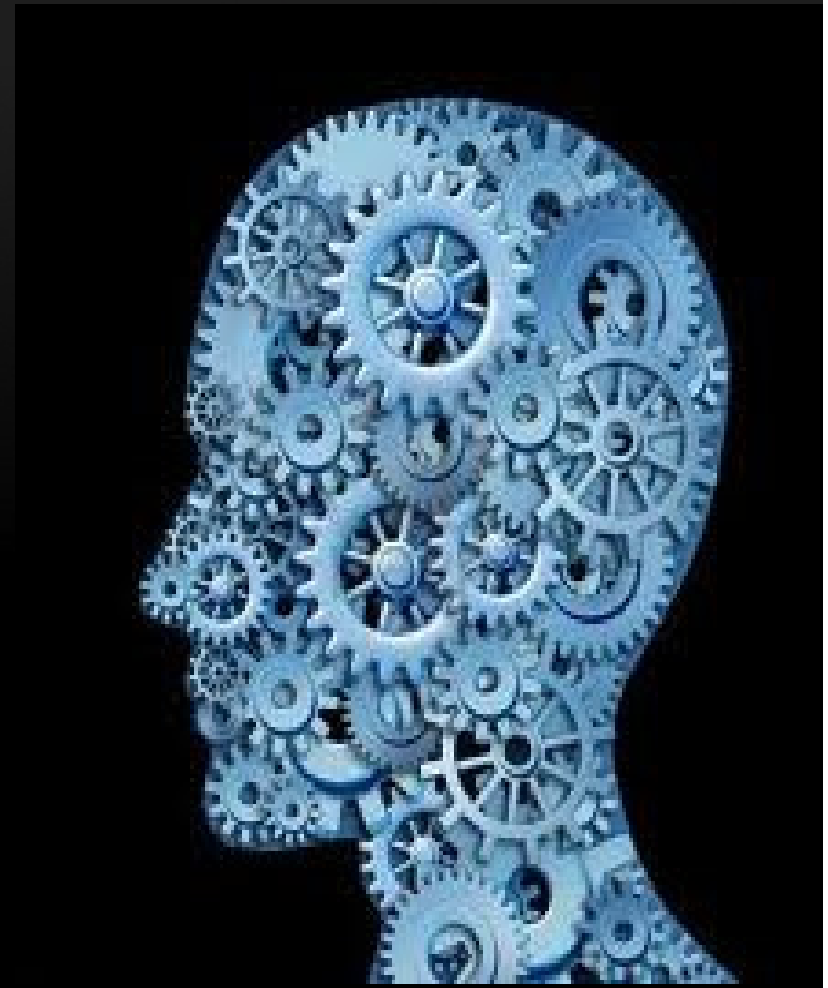


# Competenze

# Cosa sono?

# Quali possediamo?

# Come svilupparle?



# COMPETENZE alcune precisazioni

Una parola con moltissime interpretazioni

È un concetto non univoco, utilizzato con valenze e sfumature diverse, è concetto complesso che prevede a ricaduta una serie di azioni.

NASCE DA:

Mondo del lavoro è molto mutato e necessita di una diversa formazione/estrema mobilità/necessità di valutare il potenziale umano-orientare

Ambito della Formazione/istruzione non bastano più le conoscenze e i saperi procedurali.. (Da Re, 2013)

# Esempi di definizioni diverse

## Una somma di parti

La competenza [può essere concepita] come un insieme articolato di elementi: le capacità, le conoscenze, le esperienze finalizzate. La capacità in termini generali può essere definita come la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa. L'esperienza finalizzata consiste nell'aver sperimentato particolari attività lavorative, o anche extralavorative, che hanno consentito di esercitare, provare, esprimere le capacità e le conoscenze possedute dalla persona.

# Esempi di definizioni diverse

## Una performance

Una caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione. [La competenza] si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità.



# Esempi di definizioni diverse

## Mobilizzazione efficace verso problemi

La competenza non è uno stato o una conoscenza posseduta. Non è riducibile né a un sapere, né a ciò che si è acquisito con la formazione. [...] La competenza non risiede nelle risorse (conoscenze, capacità) da mobilitare, ma nella mobilitazione stessa di queste risorse. [...]. Qualunque competenza è finalizzata (o funzionale) e contestualizzata: essa non può dunque essere separata dalle proprie condizioni di “messa in opera”. [...] La competenza è un saper agire (o reagire) riconosciuto. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui.

# CHE COS' E?

- # E' un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso un processo di apprendimento e sviluppo.
- # capacità del soggetto di costruire algoritmi operativi (Tyler, 1949)
- # capacità di gestire una situazione professionale complessa, mobilizzando sapere e saper fare (Le Boterf, 1994)
- # capacità del soggetto di orchestrare schemi diversi per far fronte alle diverse situazioni (Perreneaud, 1997)

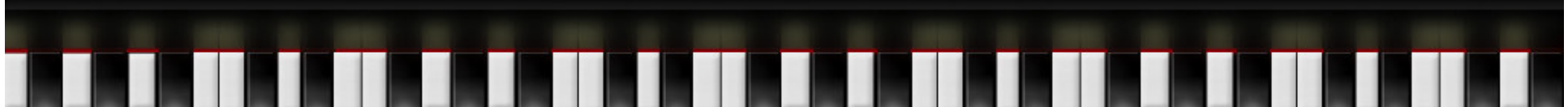


# LE COMPETENZE SONO DETERMINATE DALL' INTEGRAZIONE DI:

# CONOSCENZE (Sapere)

# CAPACITA' , ABILITA' , ESPERIENZE (Saper fare)

# COMPORTAMENTI, ATTEGGIAMENTI, STILE PERSONALE  
(Saper essere)





# SAPERE

## COMPETENZE DI BASE:

quelle fornite dall'educazione, come la scrittura, la lettura, la capacità di esprimersi correttamente, la conoscenza dell'inglese ecc..



# SAPER FARE

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI :  
Conoscenze pratiche ed operative specifiche al ruolo  
o alla funzione



# SAPER ESSERE

COMPETENZE TRASVERSALI: parlare in pubblico, lavorare in gruppo, negoziare, organizzare, sviluppare soluzioni creative



Le competenze trasversali (soft skill) possono essere distinte in aree, così come di seguito:

- **COMPETENZE COGNITIVE – INTELLETTUALI**
- **COMPETENZE DI REALIZZAZIONE GESTIONALI**
- **COMPETENZE RELAZIONALI**
- **COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE**



# COMPETENZE COGNITIVE

- **INTELLETTUALI- INNOVATIVITA'** E' la capacità di operare intellettualmente, a fronte di vincoli dati, in modo da saper compiere una "ristrutturazione del campo", che consenta di esplorare nuove possibilità logiche nella soluzione del problema.

- **PROBLEM-SOLVING** è la capacità di analizzare ed interpretare gli elementi utili all'identificazione a all'applicazione di efficaci soluzioni anche in situazioni problematiche.

**RACCOLTA ED ELABORAZIONE DI INFORMAZIONI** è la curiosità nell'avere le informazioni esatte per definire un problema, individuare nuove idee progettuali, migliorare sistemi gestionali in atto...

**CAPACITA' TECNICHE-PROFESSIONALI** si riferiscono alla padronanza d'un corpo di conoscenze ed implicano la capacità di utilizzare e trasferire le conoscenze teoriche e metodologiche più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.-

# COMPETENZE DI REALIZZAZIONE GESTIONALI

**ORIENTAMENTO AI RISULTATI** è l'interesse a lavorare bene e a misurarsi con standard d'eccellenza; è la capacità di porsi in modo realistico delle mete ed attivarsi con consapevolezza nel perseguirle.

**SPIRITO DI INIZIATIVA** è la predisposizione ad agire. Iniziativa è fare più di quanto sia richiesto dalla mansione o dalle aspettative inerenti il ruolo occupato, allo scopo di migliorare o perfezionare i risultati della mansione, o di evitare problemi, o di trovare o creare nuove opportunità. Può essere definita come proattività.



**STESURA DI RAPPORTI E RELAZIONI** è la capacità di esprimersi in forma scritta, strutturando l'esposizione secondo un'impostazione logica che focalizzi i punti essenziali, che dia evidenza dello stato di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento obiettivi, dello stato di fatto di particolari temi – situazioni

**CONTROLLO OPERATIVO** è la capacità di controllare lo stato di avanzamento di un progetto in confronto alle scadenze; verificare la completezza dei dati, evidenziare eventuali carenze o punti di debolezza e attivarsi per mantenere ordine nei sistemi stabiliti.

**FLESSIBILITA' OPERATIVA** è la capacità di saper applicare le regole-procedure in modo flessibile tenendo conto della peculiarità della situazione, per poter raggiungere un obiettivo di più vasta portata

## **-COMPETENZE RELAZIONALI**

**DISPONIBILITA' AI RAPPORTI INTERPERSONALI** implica il desiderio di capire gli altri; è la capacità di ascoltare attentamente e di capire e rispondere ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri anche se non manifestati o parzialmente espressi.

**COMUNICAZIONE VERBALE** è la capacità di esprimere con chiarezza ed efficacia il proprio pensiero.

**LAVORO IN GRUPPO** implica il desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo piuttosto che lavorare da soli o in competizione

**ORIENTAMENTO AL CLIENTE** implica il desiderio di aiutare o servire gli altri, di soddisfare i loro bisogni.





# COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE

**AUTOCONTROLLO** è la capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di evitare comportamenti negativi di fronte all' opposizione ed alla ostilità degli altri o in situazioni di lavoro emotive stressanti.

**FLESSIBILITA'** è la capacità e la volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un' ampia gamma a di situazioni o con persone e gruppi diversi

**FIDUCIA IN SE** è la convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi.

**IMPEGNO VERSO L' ORGANIZZAZIONE** è la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi della propria organizzazione.



# Definizione che ci può essere utile

La competenza è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile ed osservabile di questo comportamento competente è la prestazione o la performance



# Come Possiamo identificare una competenza

Se accettiamo questo assunto, possiamo derivare alcune considerazioni che, spazzano via tanti imbarazzi dalla definizione delle competenze, e ci permettono di identificare 5 punti:

1. **Saperi e abilità non sono di per sé requisiti di un ruolo o attività professionale. Lo sono unicamente le competenze.**
2. **Le competenze assumono significato solo in relazione ad un obiettivo, il cui raggiungimento è il fine dell'applicazione della competenza.**
3. **L'obiettivo assume e mantiene senso solo in relazione al contesto nel quale si esplica**
4. **Saperi, abilità, cognizioni, atteggiamenti, ecc. assumono significato solo in relazione alla scomposizione di una singola competenza in fattori osservabili.**
5. **L'obiettivo, per dare luogo alla definizione di una competenza, deve essere quantificabile e isolabile.**

# Definire le competenze: un esempio pratico

Un **esempio pratico** può aiutare a capire perché l'applicazione di questi punti e, in particolare dell'ultimo, consenta davvero di risolvere il problema della granularità e della coerenza nella dichiarazione delle competenze. Prendiamo la parola "animazione" e immaginiamo di dover definire la competenza di un volontario che opera in attività con i bambini.

Un **buon esempio di "competenza"**, in questo caso non può essere "gestire l'animazione", perché la gestione non è **quantificabile** (cosa sa fare? Avviarla, pianificarla, cambiare le attività, risolvere imprevisti?). Allo stesso tempo non ha neanche senso che sia "Ridefinire il piano delle attività", semplicemente perché quell'operazione da sola non è sufficiente ad ottenere **alcun risultato valorizzabile** (per iniziare una nuova attività di animazione non basta riallineare un solo asse della macchina).



# Definire le competenze: un esempio pratico

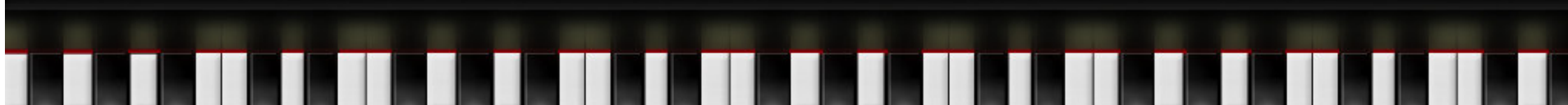
**Un buon esempio di competenza, invece, può essere “Scegliere ed adattare materiali e attività di animazione in modo funzionale all'età, alle abilità ed alle condizioni dei partecipanti e del contesto interno ed esterno del servizio in cui si opera”. Se la analizziamo in relazione ai 5 punti precedente definiti, di questa competenza possiamo dire che:**

- 1) È una competenza, non è una conoscenza teorica** (ad esempio tecniche di animazione), né una pura abilità pratica (modalità di impiego di materiali, strumenti ed ausili).
- 2) L'obiettivo** della sua applicazione è l'adattamento di una attività anche rispetto da quella precedentemente impostata.
- 3) Il contesto dell'attività di animazione, anzi i contesti, sono definiti.**
- 4) La competenza può essere scomposta in saperi e abilità**, oltre che in altri elementi collegati (anche comportamenti, per esempio quelli relativi al rispetto delle condizioni dei partecipanti).
- 5) L'obiettivo è quantificabile (avviare la nuova lavorazione entro una certo intervallo di tempo) e, soprattutto, isolabile:** se un lavoratore non ha questa competenza, quando c'è bisogno di fare un adattamento delle attività, può intervenire un altro addetto che compia questa operazione.

# Esercizio per attività da remoto

Identificate una o più competenze necessarie a svolgere una attività del Vostro Progetto valutando se rispetta tutte le 5 indicazioni date.

Attività progetto	Competenza osservabile



# Contesti di apprendimento

SI IMPARA IN ...

**CONTESTI  
FORMALI**

- SCUOLE,  
UNIVERSITÀ



**CONTESTI  
INFORMALI**

- GENITORI,  
AMICI



**CONTESTI NON  
FORMALI**

- CORSI  
• ASSOCIAZIONI  
SPORTIVE

**LUNGO TUTTO L'ARCO  
DELLA VITA**

	APPRENDIMENTO FORMALE	APPRENDIMENTO INFORMALE	APPRENDIMENTO NON FORMALE
<b>CARATTERISTICA PERCORSI</b>	<p>Comprende tutti quei percorsi formativi che –anche in età adulta – conducono al conseguimento di un titolo riconosciuto (compresi master e specializzazioni).</p> <p><b>È intenzionale</b></p> <p><b>È normato</b></p> <p><b>In gran parte è obbligatorio</b></p>	<p>Comprende tutti gli apprendimenti che si acquisiscono in famiglia, a lavoro, nel tempo libero; non è strutturato in termini di obiettivi, tempi e modalità, non da luogo a certificazione.</p> <p><b>Non è intenzionale</b></p> <p><b>Non è normato</b></p> <p><b>È imprevedibile</b></p>	<p>Corrisponde a tutti quei percorsi educativi che sebbene strutturati e organizzati, non portano al conseguimento di un titolo di studio.</p> <p><b>È intenzionale</b></p> <p><b>Non è sempre normato</b></p> <p><b>Non è obbligatorio</b></p>



**Certificare le  
competenze  
acquisite in  
ambito non  
formale e  
informale**

significa

**andare verso  
una maggiore  
autonomia e  
consapevolezza  
dell'individuo.**

# QUALI SONO GLI STRUMENTI PER MISURARE LE COMPETENZE



- **Questionari di personalità;**
- **Questionari motivazionali;**
- **Questionari sulle competenze;**
  - **In Basket** (permette di esaminare le capacità organizzative, la sensibilità e le modalità di decisione);
- **Role-Playing;**
- **Esercizio di gruppo;**
- **Intervista di feedback;**



# Scheda autovalutativa

**SCHEDA 21**

**“Il mio bilancio personale”**

<b>CONOSCENZE</b>	<b>COMPETENZE TECNICHE</b>	<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<b>PUNTI DI FORZA</b>		<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>

# Proposta alternativa

## **Come misurare il livello di una soft skill?**

Per propria natura, le soft skills sono difficili da misurare, ma potremmo utilizzare un approccio alquanto semplice utilizzando tre diversi livelli:

**Emergenti** = le competenze iniziano a svilupparsi

**In via di sviluppo** = si sta praticando e sviluppando le competenze, ma non si è ancora arrivati al traguardo.

**Consolidate** = le competenze sono ben sviluppate e fanno parte del naturale modo di fare le cose.



# Esempio sul Pensiero Positivo

**Che cos'è e perché è importante?**

**Sei una persona ottimista o pessimista?**

**Senti che la tua vita procede nella giusta direzione?**

L'ambiente circostante e le esperienze di vita influenzano il tuo modo di vedere il mondo. Eppure, sebbene non sia possibile controllare ciò che accade, puoi controllare le tue reazioni e risposte agli eventi.

Diventare cinici e pessimisti verso il mondo che ci circonda è molto semplice e ciascuno di noi, che sia ricco o povero, incontrerà difficoltà e impedimenti. Adottare un'attitudine troppo negativa potrebbe impedirti di vivere una vita appagante, oltre ad avere un impatto su famiglia, amici e colleghi. Un'attitudine positiva può risollevare stati d'animo e favorire esperienze nuove ed entusiasmanti.

Ciascuno di noi ha abitudini, routine e modi di pensare radicati, eppure, modificando tali abitudini e modi di pensare, sarà possibile sviluppare capacità di pensiero positivo, che, a loro volta, contribuiranno a renderti una persona più sana e felice.



## Passo 1:

**Indica il numero della tabella che meglio rappresenta il livello delle tue attuali competenze.**

Colora la casella corrispondente o traccia una X, poi tira una riga per tenere traccia delle tue competenze.

Puoi farlo in autonomia, se vuoi. Se, invece, non sei sicuro, chiedi aiuto.

		Emergenti		In via di sviluppo	Consolidate	
		Mai, faccio fatica	Quasi mai	A volte	Spesso, ma non sempre	Sempre, non ho problemi
	<b>Esempio:</b> Spesso mi offro per fare cose per altre persone senza aspettarmi nulla in cambio	1	2	3	4	5
1	Spesso mi offro per fare cose per altre persone senza aspettarmi nulla in cambio	1	2	3	4	5
2	Riconosco il valore delle mie amicizie e trovo il tempo per entrare in contatto con altre persone	1	2	3	4	5
3	Riconosco il valore della salute fisica, seguo una dieta sana, dormo abbastanza e faccio esercizio fisico	1	2	3	4	5
	Mi piace fare una pausa, rimanere fermo e osservare	1	2	3	4	5

## Passo 2:

**Chiedi a qualcuno che ti conosce bene** di colorare o contrassegnare la casella che meglio rappresenta il tuo livello attuale.

Puoi chiedere ad un insegnante, operatore giovanile, mentore, consulente del lavoro o qualcuno con un ruolo simile. Ricorda di non far vedere le tue risposte!

Riflessione condotta da:  Relazione:		Emergenti		In via di sviluppo	Consolidate	
		Mai, faccio fatica	Quasi mai	A volte	Spesso, ma non sempre	Sempre, non ho problemi
	<b>Esempio:</b> Spesso si offre per fare cose per altre persone senza aspettarsi nulla in cambio	1	2	3	4	5
1	Spesso si offre per fare cose per altre persone senza aspettarsi nulla in cambio	1	2	3	4	5
2	Riconosce il valore delle amicizie e trova il tempo per entrare in contatto con altre persone	1	2	3	4	5
3	Riconosce il valore della salute fisica, segue una dieta sana, dorme abbastanza e fa esercizio fisico	1	2	3	4	5



### Passo 3:

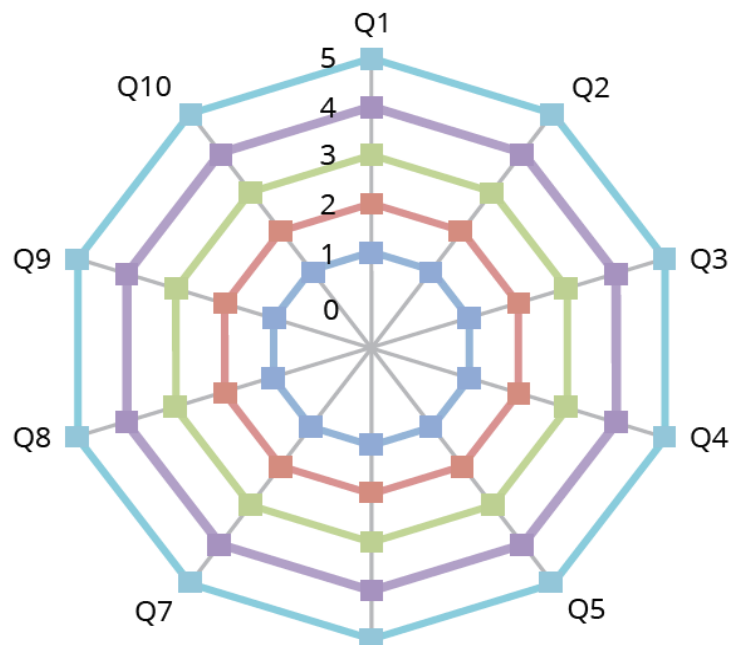
Adesso traccia le risposte sul grafico riportato qui di seguito.

Q1 - Q10 rappresentano le domande. Per ogni domanda, se il punteggio corrispondente è 5, cerchi la croce azzurra; se il punteggio è 4, cerchi la croce viola, se il punteggio è 3, cerchi la croce verde; se il punteggio è 2, cerchi la croce rossa e se il punteggio è 1, cerchi la croce blu.

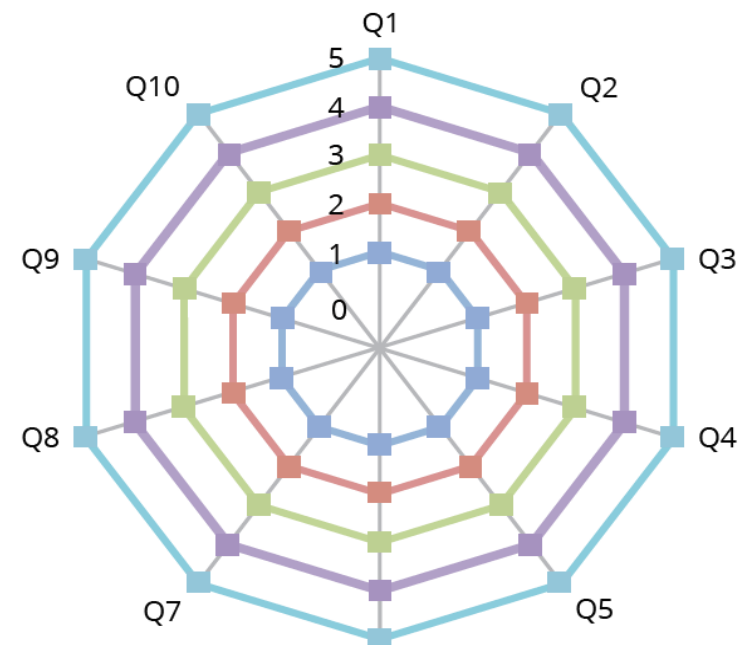
Una volta completata questa operazione, unisci le croci cerchiare con una linea nera. Il diagramma finale dovrebbe somigliare ad una ragnatela, che può assumere forme molto diverse a seconda delle risposte.

Se hai bisogno di aiuto, consulta la sezione **Introduzione e Guida** per capire come fare.

Le mie risposte:

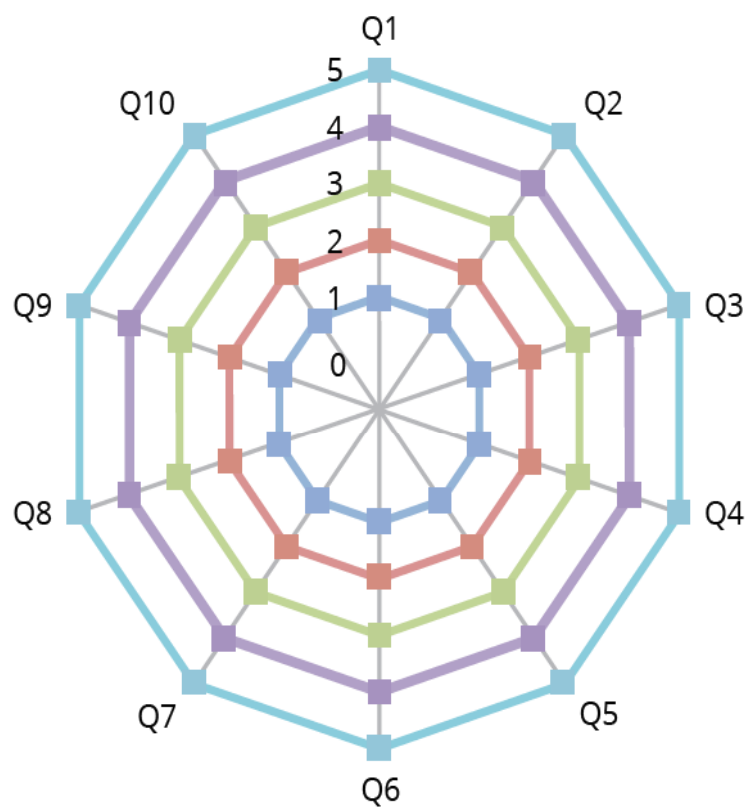


Le risposte dell'altra persona:

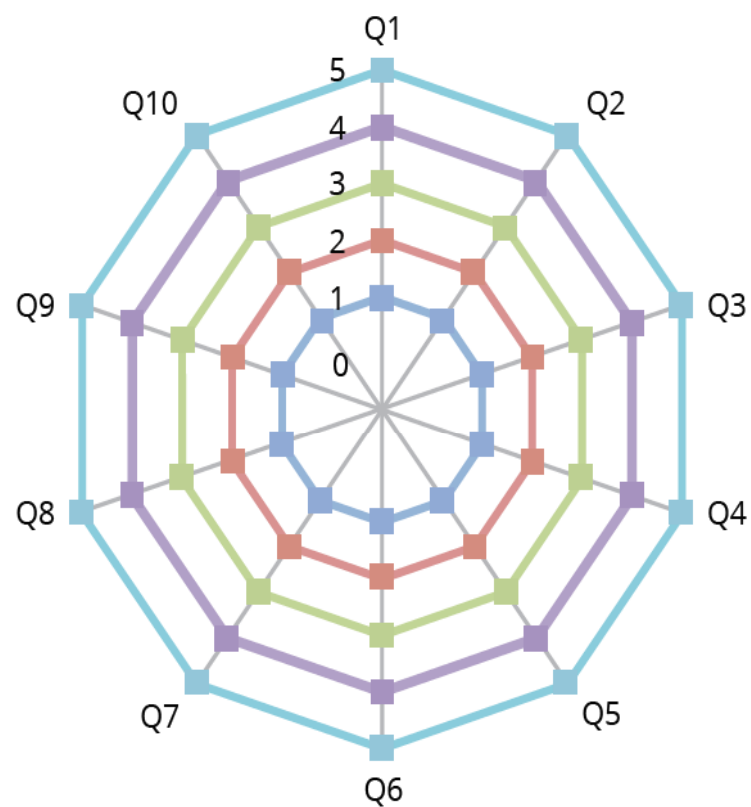


Crea due grafici - le tue competenze prima e le tue competenze adesso.

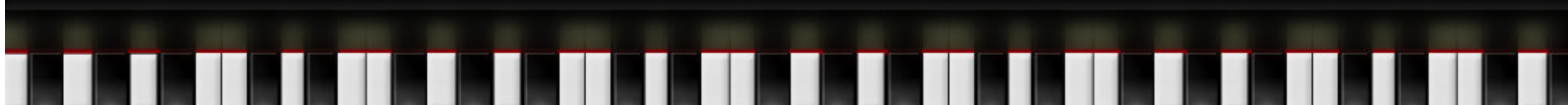
Le mie competenze prima:



Le mie competenze adesso:



I due grafici - 'prima' e 'dopo' - sono diversi? Quanto progresso hai fatto?



## Uno dei principali approcci che ha caratterizzato gli studi sulle competenze

L'approccio di tipo individuale (Boyatzis 1982)

Il quale è centrato sulla persona, ossia le capacità che gli individui introducono nella situazione di lavoro.

Considera la competenza una caratteristica della persona che determina una prestazione lavorativa efficace o superiore.

-Teoria rielaborata da [Spencer & Spencer\(1993\)](#), secondo i quali la competenza è un elemento della personalità di un individuo radicato e profondo e concorre a predirne il comportamento nell'ambito lavorativo.

# Il modello di competenza proposto da Boyatzis

-È caratterizzato da 2 dimensioni:

La prima dimensione include 21 caratteristiche che vanno a valorizzare le persone.

-pensiero logico, concettualizzazione, autovalutazione, capacità diagnosi, proattività, positività, Spontaneità, adattabilità e autocontrollo ecc...



## -La seconda dimensione descrive il livello di ciascuna competenza

-La **motivazione**, la quale dirige e seleziona il comportamento dell'individuo verso il raggiungimento degli obiettivi.

-I **tratti**, sono un modo con cui gli individui rispondono ad un insieme di stimoli.

-L' **immagine di sé**, è la percezione che l'individuo ha di se stesso.

-I **ruoli sociali**, si riferiscono alla percezione che l'individuo ha dell'insieme di norme sociali di comportamento accettabile nell'organizzazione in cui vivono.

-Le **abilità (skills)**.



Ognuno di noi ha il diritto e la responsabilità di valutare le strade che gli si aprono davanti e quelle che ha già percorso.

Se la strada futura si mostra avversa o per niente promettente, e quelle passate affatto invitanti allora bisogna raccogliere tutto lo spirito di iniziativa che si possiede, portare con se lo stretto necessario e intraprendere un nuovo cammino"

Maya Angelou



In Conclusione.....

Dichiarare e qualificare le competenze,  
quindi, non è affatto impossibile, né difficile.  
Bisogna solo essere rigorosi e coerenti con una  
metodologia di analisi

