

Le competenze

Un po' di storia...

- In origine, ambiente economico stabile e mansioni rigide (definite dal contratto di lavoro)
- Anni '70 - primi '80 incertezza e cambiamento, idea di persona giusta al posto giusto (lavoratore visto come costo)
- Metà anni '80 competizione → importanza dell'autonomia (lavoratore sempre più come risorsa!) → da «personale» a «**risorsa**» umana

Identità fra competenza professionale e mestiere è venuta a mancare (Meghnagi, 1992): il lavoro non è più per tutta la vita (maestri d'arte)

Le competenze

Indeterminatezza di fondo sulla definizione:

- ▶ **al singolare** → capacità generica del soggetto utilizzata nel suo settore lavorativo specifico (riguardante l'interpretazione del contesto, la conoscenza e applicazione di regole e azioni per raggiungere soluzioni efficaci)
- ▶ **al plurale** → indica differenti capacità dell'individuo messe in atto in un dato contesto grazie ad attributi quali conoscenze, abilità (skills) e atteggiamenti

Le competenze

Diversi punti di vista:

- ▶ **Attributi connessi al posto di lavoro**
 - ▶ Identificare le competenze richieste dai compiti e i requisiti dei lavoratori
- ▶ **Attributi delle persone**
 - ▶ Dimensione soggettiva del lavoratore e delle sue potenzialità

Le competenze

Chiarezza su alcuni termini:

CONOSCENZA vs. COMPETENZA vs. ATTITUDINE

Conoscenza

fornisce le basi teoriche e pratiche necessarie

Competenza

permette all'individuo di ottenere una determinata performance

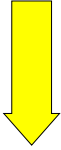
Attitudine

propensione a fare / sviluppare / gestire dati di natura più o meno omogenea (verbale, numerica, spaziale, astratta)

Le competenze

Inoltre distinguiamo:

DAL MICRO



COMPITO

è una singola operazione che ha un senso compiuto (es. spedire una lettera)

MANSIONE

è un insieme di compiti coerenti rispetto all'oggetto del lavoro (es. segretaria)

FUNZIONE

AL MACRO

è un insieme di mansioni rivolte al medesimo obiettivo (es. la funzione di progettazione)

Le competenze

Che cos'è la competenza?

- C'è una netta differenza tra il **possesso** di conoscenze e abilità e il loro **uso** in maniera competente nelle diverse circostanze
- Definizione condivisa (Klemp, 1980; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993):
 - **una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione, che si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità**

Le competenze

Storia (in super-sintesi!)

antefatti



applicazioni

- ▶ Mc Clelland (anni '70)
- ▶ Studi per identificare gli **attributi** che deve avere un lavoratore (applicato a una determinata funzione) **per avere successo**
 - ▶ Selezione funzionari
 - ▶ Tecnica BEI - Behavioral Event Interview vs. test intelligenza
- ▶ Modello motivazionale (Boyatzis, 1982)
- ▶ Modello delle competenze di successo (Spencer & Spencer, 1993)

Le competenze

Il modello motivazionale di Boyatzis (1982)

Le competenze sono **caratteristiche intrinseche** della persona che appaiono generiche ma che si manifestano in azioni specifiche finalizzate alle **richieste dell'ambiente** (organizzazione)

Tre fattori per determinare l'efficacia di una prestazione lavorativa:

1. Le **richieste del lavoro**
2. Le **risorse personali**
3. Il **contesto organizzativo**

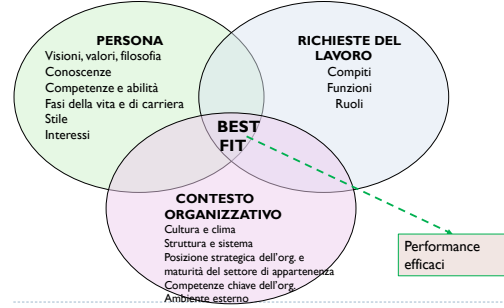
Le competenze

Il modello motivazionale di Boyatzis (1982)

1. **Le richieste del lavoro** (cosa l'organizzazione si aspetta)
 - Compiti
 - Funzioni e ruoli
2. **Le risorse personali** del lavoratore (cosa la persona è in grado di fare e perché)
 - Conoscenze e abilità
 - Interessi
 - Visioni e valori
 - Fase della vita e della carriera
3. **Contesto organizzativo**
 - Cultura
 - Clima
 - Funzionamento dell'organizzazione

Le competenze

Il modello motivazionale di Boyatzis



Le competenze

Competenze soglia vs. competenze distintive

- **competenze soglia** → necessarie per arrivare a una performance di livello accettabile, come le conoscenze o *skills* di base
- **competenze distintive** → concorrono a distinguere i soggetti superiori alla media

Boyatzis e Sala (2004)

Due tipi di **competenze distintive** fondamentali che fungono da «spinta» nell'attività lavorativa:

- **Competenze personali** (autoconsapevolezza, adattamento e autocontrollo)
- **Competenze sociali** (guidare gli altri e costruire legami)

Le competenze (Spencer & Spencer)

La definizione di Spencer e Spencer

Una caratteristica **intrinseca** individuale

È parte integrante della personalità di un individuo

che è **causalmente** collegata ad una **performance superiore** in una mansione o in una situazione,

Esiste un rapporto di causa-effetto tra il possesso di una competenza e risultati di un comportamento. La competenza ha quindi UN VALORE PREDITTIVO

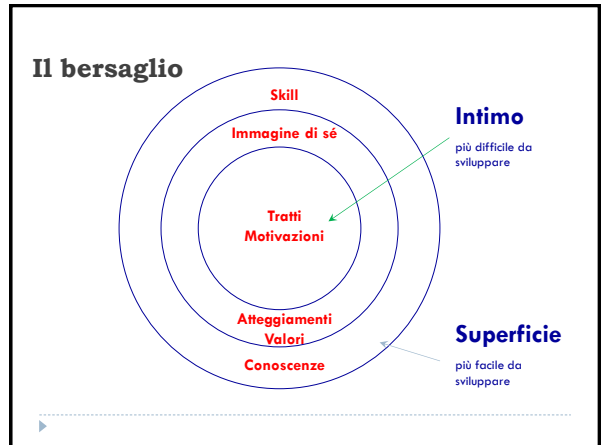
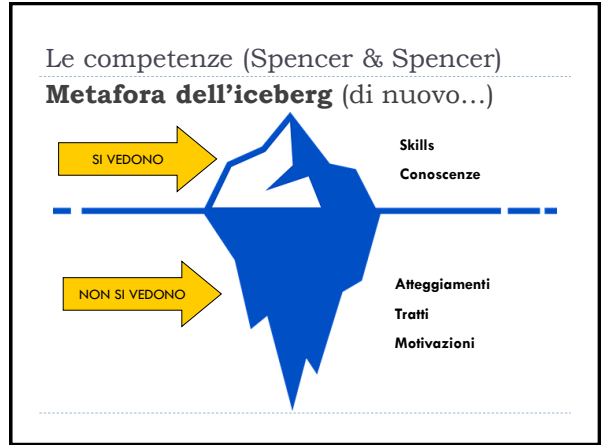
e che è **misurata** sulla base di un criterio prestabilito

"Una differenza che non fa la differenza non è una differenza". La competenza predice qualcosa di misurabile nella vita reale

Le competenze (Spencer & Spencer)

Le caratteristiche delle competenze

1. la **conoscenza**, relativa ad argomenti specifici o discipline
2. le **skill**, capacità fisiche o intellettive (es. pensiero analitico, concettuale)
3. le **motivazioni**, costituite dai bisogni, dalle spinte interiori che inducono una persona all'azione; guida (es. motivazione al risultato)
4. i **tratti**, caratteristiche fisiche o disposizionali a comportarsi in un certo modo (es. il tempo di reazione per i piloti militari)
5. l'**immagine di sé**, valori, atteggiamenti o concetto di sé (es. fiducia in sé stessi)

Le competenze (Spencer & Spencer)

Quante sono le competenze richieste per ogni tipologia lavorativa?

- 80-95% sono categorizzabili in sei gruppi
- Le restanti sono molto specifiche e individuabili, caso per caso, tramite interviste o focus group

Es.

- Competenze necessarie per essere un manager di successo saranno attenzione all'ordine e alla qualità, lavoro di gruppo, sviluppo degli altri
- Competenze necessarie per un marketing manager = quelle del manager + orientamento al cliente + orientamento al risultato + persuasività

Le competenze (Spencer & Spencer)

Le competenze per area

- ⇒ Competenze di **realizzazione e operative**
- ⇒ Competenze di **relazione**
- ⇒ Competenze di **influenza**
- ⇒ Competenze **manageriali**
- ⇒ Competenze di **efficacia personale**
- ⇒ Competenze **cognitive**
- ⇒ **Altre caratteristiche e competenze personali**

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze di realizzazione e operative

- ▶ **Orientamento al risultato**
Lavora per raggiungere i risultati stabiliti dalla direzione
- ▶ **Attenzione all'accuratezza e alla qualità**
Controlla le informazioni, esige la chiarezza nei ruoli, si impegna a rispettare gli standard di qualità nel proprio lavoro
- ▶ **Avere spirito d'iniziativa**
Fa più di quello che ci si aspetta da lui, è tenace, riconosce e sfrutta tutte le opportunità
- ▶ **Tendenza a ricercare informazioni**
Ricerca sempre informazioni aggiuntive, non dà nulla per scontato, vuole saperne sempre di più
- ▶ **Capacità di ricevere la delega**
Accetta i compiti che gli vengono assegnati e li svolge con cura

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze di relazione

- ▶ **Sensibilità interpersonale**
Intuisce gli umori degli altri, li ascolta attentamente, desidera comprenderne i comportamenti
- ▶ **Orientamento al cliente**
Concentra gli sforzi per soddisfare i bisogni e i desideri del cliente sia interno (colleghi) che esterno, è motivato a collaborare con il prossimo
- ▶ **Capacità di comunicare verso l'alto**
Sa comunicare con i superiori, riesce a fargli comprendere le sue esigenze e quelle dei colleghi, li aggiorna costantemente sugli sviluppi positivi e negativi del lavoro
- ▶ **Interesse ai rapporti interpersonali**
Ricerca e coltiva i rapporti con gli altri
- ▶ **Sensibilità interculturali ed etniche**
Riconosce e accetta la diversità di persone che non provengono dal suo contesto culturale, si adopera per promuovere e per non ostacolare la loro integrazione

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze d'influenza

- ▶ **Tendenza a persuadere e influenzare gli altri**
Ottiene effetti sugli altri, riesce a convincerli e a farsi seguire
- ▶ **Consapevolezza organizzativa**
Conosce l'organizzazione e le responsabilità di ciascuno, sa identificare chi prende le decisioni, sa prevedere come i nuovi eventi influenzeranno l'azienda nel futuro
- ▶ **Capacità di costruire relazioni con i colleghi di lavoro**
Mantiene rapporti cordiali con le persone che gli possono essere utili per raggiungere gli obiettivi lavorativi, ricerca e sviluppa i contatti informali con i colleghi

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze manageriali

- ▶ **Capacità di sviluppare gli altri**
E' attento alla crescita professionale degli altri, insegna alle persone a rafforzare i loro punti di forza
- ▶ **Propensione all'uso del potere formale**
Usa il potere conferito dal suo ruolo in modo appropriato, è autorevole
- ▶ **Capacità di lavorare in gruppo e cooperare**
Ricerca la collaborazione degli altri, promuove e agevola il lavoro di gruppo
- ▶ **Capacità di essere leader del gruppo**
Sa guidare e trascinare gli altri, assume responsabilmente il ruolo di guida del gruppo
- ▶ **Capacità di guidare gli altri al cambiamento**
Sa diagnosticare la necessità di cambiare ed è in grado di orientare e indirizzare gli altri verso nuovi obiettivi
- ▶ **Capacità di delegare**
Sa a chi e quali compiti delegare, sa esercitare il giusto grado di controllo sullo svolgimento del compito, sa valutare i risultati della delega
- ▶ **Capacità manageriale generale**
Ha la padronanza di un insieme di conoscenze e ha la capacità di utilizzarle e trasferirle nelle più diverse situazioni di lavoro

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze di efficacia personale

- ▶ **Capacità di autocontrollo**
Controlla le sue emozioni in situazioni stressanti, reagisce in modo costruttivo alle situazioni difficili o negative
- ▶ **Fiducia in sé stessi**
Ha fiducia nelle sue possibilità, sa reagire agli insuccessi facendo leva sulla forza del suo carattere
- ▶ **Capacità di autovalutarsi**
Sa giudicare il proprio comportamento senza eccedere in presunzione o modestia, sceglie consapevolmente i rischi e le responsabilità che può affrontare
- ▶ **Capacità di essere flessibili**
Sa lavorare ed adattarsi alla più ampia gamma di situazioni, accetta facilmente i cambiamenti
- ▶ **Impegno verso l'organizzazione**
E' capace di allineare i propri comportamenti alle necessità e alle priorità dell'azienda

Le competenze (Spencer & Spencer)

Competenze cognitive

- ▶ **Propensione all'analisi**
E' capace di scomporre i problemi e le situazioni nei loro elementi fondamentali, stabilendo le priorità e identificando i rapporti di causa-effetto
- ▶ **Propensione alla sintesi**
E' capace di fare una sintesi del problema o della situazione
- ▶ **Problem solving**
Ricerca in modo attivo la soluzione dei problemi, va "diritto al sodo"

Le competenze (Spencer & Spencer)

Altre caratteristiche e competenze

▶ **Competenze tecnico-professionali aspecifiche e generali**

Ha sufficienti competenze generali di tipo tecnico-professionale che gli consentono di svolgere un ampio numero mansioni

▶ **Gradimento della mansione**

Ama il lavoro che svolge

▶ **Adeguatezza alla mansione**

Svolge mansioni appropriate rispetto alle proprie capacità

Le competenze

Altre “nuove” competenze

Spencer

Il pensiero strategico, la capacità di costituire una guida al cambiamento e/o realizzare un cambiamento, la gestione dei rapporti, la flessibilità, la sensibilità interpersonale ed interretnica

Rutelli

Per manager: competenze di tipo relazionale e strategico: saper motivare i propri collaboratori, saper assegnare obiettivi, verificare i risultati e orientare al miglioramento, saper lavorare in gruppo saper comunicare e relazionare efficacemente, saper cambiare i propri atteggiamenti rinnovandosi costantemente, saper delegare, saper organizzare ed organizzarsi nel proprio ambito di competenza, saper decidere rischiando consapevolmente, saper negoziare e gestire i conflitti, saper sviluppare sistemi d'integrazione interfunzionali, saper pianificare e programmare nel medio-lungo periodo.

Le competenze

Distinguiamo tra:

- Competenze di base
- Competenze tecnico-professionali
- Competenze trasversali

Competenze Core

Indispensabili per ricoprire il ruolo

Competenze accessorie

Completano il profilo ma non condizionano l'operatività

Le competenze

- ▶ **Competenze di base** → costituiscono il fondamento di conoscenza, il sapere minimo di un individuo necessario per l'accesso e lo sviluppo personale nel mondo del lavoro
- ▶ **Competenze tecnico-professionali** → raccolgono invece tutti quei saperi specifici, quelle tecniche operative e conoscenze procedurali relative a una determinata attività professionale che il soggetto deve conoscere per poter agire con competenza
- ▶ **Competenze trasversali** → sono quelle competenze non legate a un determinato lavoro, ma necessarie per mostrare prestazioni esperte e per sviluppare la propria competenza in ambiti differenti

L'analisi delle competenze

UTILITA' DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE

- ▶ **per i singoli**
 - ▶ può portare a un **bilancio** delle proprie abilità (facendo emergere i propri punti di forza e le possibili aree di miglioramento) e a un chiarimento dei propri obiettivi professionali
- ▶ **per il micro-gruppo**
 - ▶ l'aspetto più rilevante è dato dalla condivisione di una mappa delle competenze riconosciute e disponibili
- ▶ **per l'organizzazione**
 - ▶ la mappatura delle competenze interne diviene rilevante nel miglioramento della conoscenza delle proprie *human resources*, nell'investimento in situazioni formative dove necessarie, nella convergenza tra i progetti dell'organizzazione e quelli delle persone e nello sviluppo di piani di carriera
 - ▶ Fondamentale per la **job analysis** e la **job description**

29

Il bilancio di competenze

- ▶ Francia anni '80, per migliorare i percorsi di inserimento/reinserimento lavorativo (alta disoccupazione e necessità di figure altamente specializzate)
- ▶ Analisi puntuale delle competenze personali e professionali, e delle attitudini e motivazioni del soggetto (aspirazioni incluse)
- ▶ Finalità:
 - ▶ rendere la persona consapevole delle proprie capacità e carenze (*Quali sono i miei punti di forza? Dove devo migliorarmi?*)
 - ▶ stendere un progetto concreto di sviluppo professionale (*Con queste competenze, quale percorso posso seguire? Quali competenze devo sviluppare o migliorare per la mia carriera futura?*)

30