



LA COMPETENZA

*«Evitando accuratamente il delirio dei numeri
e il sesso degli angeli...»*



foto di Carlo Balbo

evolveonline.it

HUB CONSULENZIALE

evolve

FORMAZIONE

Hands

CONSULENZA

**spazi
vivi**

EVENTI

La competenza è un'invenzione umana, un concetto, una convenzione. Possiamo illuderci di poterla afferrare... oppure possiamo girarle intorno con circospezione, circuirla e, senza toccarla (altrimenti svanisce...), aiutarla a svelarsi. Occorre "girare in torno" alla competenza per comprenderla, sapendo che se cerchiamo di controllarla, sarà lei a "prenderci in giro".

indice

COMPETENZA E COMPORTAMENTO
IL CONCETTO DI COMPETENZA
GLI INGREDIENTI DELLA COMPETENZA
COMPETENZA E COMPLESSITÀ
COMPETENZA E FORMAZIONE

*«Non sono le nostre capacità
che dimostrano chi siamo davvero,
sono le nostre scelte!»*

*Albus Silente a Harry Potter in:
Harry Potter e la camera dei segreti*

<https://www.youtube.com/watch?v=V724vIT5POI>



COMPETENZA E COMPORTAMENTO

Se una cosa è “fatta bene” raggiunge uno scopo, ottiene un risultato, soddisfa un bisogno. E se è fatta bene significa che a monte c'è stato un **comportamento efficace**, il quale dipende dalle **competenze della persona** che “si comporta” e dalle **caratteristiche dell'ambiente** che “ospita” il comportamento.

- Ambiente*
- *dal latino ambiens, part. pres. di ambire, andare attorno, materia fluida che gira attorno ad alcuna cosa, e dicesi comunemente dell'aria che ne circonda, luoghi e persone in mezzo alle quali si vive (etimo.it)*
 - *le caratteristiche “oggettive” della realtà (Barile S., Mastroberardino P., 2003).*
- Contesto*
- *dal latino contèxtus, part. pass. di con-tèxere, tessere insieme, intrecciare, contenere (etimo.it)*
 - *Rappresentazione relativa, soggettiva, effettuata da un soggetto osservatore mediante un processo di estrazione dall'ambiente degli oggetti accumulati sulla base di un criterio di differenziazione e da una finalità d'indagine.*

Il termine “contesto” non deve essere inteso banalmente con “ciò che sta intorno”, o l'azione di connettere due entità distinte, le quali esistano ex-ante la connessione ma risiede nell'attività concreta del tessitore.

Fra le prime necessità c'è anche quella di fare diagnosi dell'ambiente, cioè definire soggettivamente il contesto.



- Diagnosi*
- *dal greco dià, “attraverso” e gnosis, “conoscenza”.*
 - *Conoscere una cosa per mezzo dei fenomeni che l'accompagnano.*
 - *La diagnosi è la procedura di ricondurre un fenomeno (o un gruppo di fenomeni), dopo averne considerato ogni aspetto, a una categoria.*
 - *Anche il risultato di una tale classificazione si chiama diagnosi.*

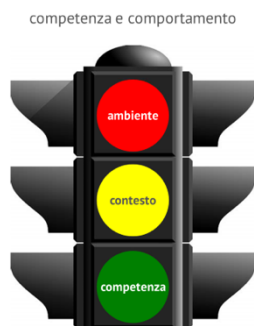
Questo potrebbe portarci a concludere che se il contesto si è “messo di traverso”, dipende dalla nostra soggettiva definizione “sballata”, da un **errore diagnostico**.

In parte è vero: quante volte le persone se la prendono con ciò che sta fuori, **esportando la responsabilità** di un insuccesso.

Altre volte invece **il contesto è così forte** da rendere **vano qualunque tentativo di influenzarlo**: non si può lavorare a tutti i costi, mangiare a tutti i costi, essere sereni a tutti i costi...

Potremmo dire che il **limite di realismo di un obiettivo è rappresentato dalle caratteristiche dell'ambiente.**

“Restare vivi” può rappresentare un obiettivo ma non possiamo definire la morte come il risultato dell'incompetenza del soggetto a rimanere vivo..., la morte appartiene all'ambiente e non c'è contesto e competenza che tengano.



Fra l'**impotenza persecutoria** e l'**onnipotenza delirante** c'è lo spazio per la **competenza** umana, che è una variabile influenzabile.

Il **contesto** è qualcosa su cui si può intervenire, seppure in misura diversa.

L'**ambiente** è variabile indipendente, cioè non influenzabile dalla singola persona.

competenza, comportamento e responsabilità

Mai confondere il problema con la condizione, se vogliamo trovare soluzioni efficaci.



Rinvviare una partita per neve non è la soluzione ad un problema ma l'aver preso atto di una condizione.

Il problema non è la neve ma il non poter giocare su di un campo innevato.

Coprire lo stadio potrebbe essere una possibile soluzione al problema.

Chi di noi si è scelto i genitori? Il paese di nascita? Il livello economico di partenza? Il patrimonio genetico? E tanto altro...

Non siamo responsabili delle condizioni, siamo responsabili di tenerne conto quando progettiamo i nostri comportamenti.

«il comportamento competente è un comportamento *realisticamente* efficace»

«una Persona competente è colei che sa agire comportamenti *realisticamente* efficaci»

IL CONCETTO DI COMPETENZA

Sembra impossibile definire in modo univoco il concetto di competenza.

Pare vi siano una 30na di definizioni/categorizzazioni, esse dipendono dalla disciplina cui si fa riferimento, dal contesto e dalla cultura in cui viene utilizzata.

la pista etimologica



Competere, dal latino cum “con” e petere “chiedere, dirigersi a”.

Dunque, “petere” con altri: andare insieme, far convergere in un medesimo punto, mirare ad un obiettivo comune, finire insieme, incontrarsi, corrispondere, coincidere e gareggiare.

Correlato a gareggiare, anche il concetto di concorrere è entrato nelle descrizioni del significato e facilmente i termini concorrere e competere sono stati associati a vittoria e sconfitta.

Concorrere: dal latino cum “con” e currere “convenire da più parti in un luogo, affluire, convergere; accordarsi per fare o avere una cosa; cooperare, contribuire, competere, gareggiare”.

Competente, dall'aggettivo latino *competens-competentis*: che ha cultura, abilità, autorevolezza nel fare qualcosa, individuo che è responsabile, autorizzato, qualificato e quindi abilitato.

Inoltre, competente significa essere conveniente, congruo e appropriato.

Competente è dunque chi agisce in maniera volutamente responsabile, secondo criteri relativi (quindi adattabili alle illimitate esigenze) e variabili, nonché socialmente e politicamente riconosciuti sia in termini di una prestazione tecnicamente valida che eticamente corretta e coerente con i valori di un gruppo.

Emerge una 3a area legata alla responsabilità e alla riconoscibilità sociale di chi compete.

Sia la pista etimologica che quella comparativa con la lingua inglese (che risparmiamo per questioni di spazio) fanno emergere 3 anime:

1. **antagonista** del competere: “gareggiare”
2. **cooperativa** del competere: “convergere”, “andare insieme”, “affluire”
3. **etica**, legata allo “spettare”: che si riferisce alla **responsabilità** e alla **legittimità**

Antagonista

- dal greco *antagonistès*, anti “contro” e *agonistès* “lottatore” da *agòn*, contesa.
- Avversario, emulo, rivale.

Cooperare

- dal latino *cooperàri*, *co[n]* “insieme” e *òpera* “fatica, industria, cura”
- Operare insieme e quindi aiutare, contribuire ad ottenere un fine.

Culturalmente, oggi, sembra prevalere l'anima antagonista, proviamo allora a concentrarci sulle altre...

«la competenza concorre ad ottenere uno scopo: efficacemente, legittimamente e responsabilmente»

competenza: in cosa consiste?

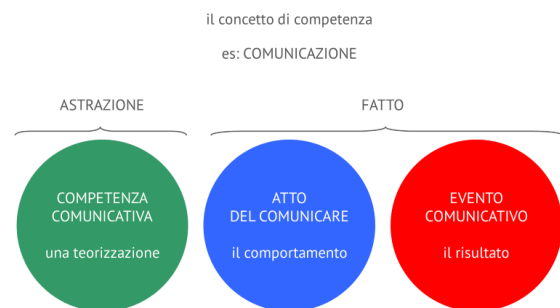
«La competenza è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile ed osservabile di questo comportamento competente è la prestazione o la performance"» (Rosario Drago, La nuova maturità, Centro studi Erickson, Aggiornamento 2000).

«la competenza è la materia prima del comportamento, che è premessa per un risultato»

Se vogliamo rendere ottimale il risultato, dunque efficace il comportamento, dobbiamo andare a monte del processo ed esplorare il concetto di competenza.

Nuovamente ci troviamo nelle grinfie del linguaggio, quando diciamo, ad esempio, "comunicazione" possiamo riferirci indistintamente a:

- la **competenza comunicativa**: una teorizzazione circa ciò che sarebbe necessario per produrre un risultato
- l'**atto del comunicare**: il comportamento, un fatto audio-videoregistrabile
- l'**evento realizzato**: il risultato dell'atto



È evidente che se trattiamo come equivalente un'astrazione e un fatto, rischiamo di fare confusione con i significati.

Alcune volte comportamento e risultato sono visibili.

Altre volte vediamo solo il comportamento e crediamo (o speriamo) che possa produrre un risultato...

Altre volte ancora è visibile solo il risultato ma per induzione noi crediamo che a monte ci sia stato un comportamento che lo ha prodotto.

La competenza invece è sempre "immaginata", si assume che esista ma non si vede essendo un concetto.



Attenzione: un concetto! Non un'ipotesi teorica!

Si parla infatti di competenza solo se si è in presenza di un fatto, avviene "in situazione" e può essere "riconosciuta" dalle tracce concrete che segnalano la sua presenza.

Nel farlo però ci addentriamo nel terreno dei modelli teorici e della soggettività.

Per non parlare della sua misurazione che assomiglia davvero ad un esercizio di stile...

«Pretendere di affermare che una competenza è misurabile è tutto da dimostrare, riconoscerla è diverso.» (Piergiorgio Reggio - Università Cattolica di Milano)

«la competenza consiste nel
far ricorso, mobilitare, accordare, combinare, coniugare, assemblare, ecc.
un insieme di risorse:
tutte quelle che concorrono a produrre
un comportamento finalizzato a un risultato»

GLI INGREDIENTI DELLA COMPETENZA

«un insieme, riconosciuto e provato, delle rappresentazioni, conoscenze, capacità e comportamenti mobilizzati e combinati in maniera pertinente in un contesto dato.» (Guy Le Boterf, 1990, *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Ed. de l'Organisation).

«l'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per l'efficace svolgimento di un compito»

«saper, saper fare, saper essere»

«la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali»

Guy Le Boterf: la competenza si fonda su tre assi di azione:

- a) quello delle risorse (posso agire)
- b) quello della riflessività (voglio agire-fare)
- c) quello delle prestazioni (so agire)

Molti modelli, come quello che usiamo in evolve, rappresentano il superamento del famoso, ma datato: “fare - saper fare - saper essere”.

Vediamo quali ingredienti troviamo dentro il “nostro” modello delle competenze (in realtà è il frutto di molte e preziose ispirazioni).

Partiamo dagli ingredienti più semplici e più “intuitivi”.

È evidente che se non sappiamo **COSA** e **COME**, difficilmente faremo qualcosa.



Il 1° ingrediente, il più elementare, è rappresentato dai concetti in nostro possesso che ci fanno dire: «SO **COSA** È QUESTA COSA» (know what).

Il 2° ingrediente è ancora una conoscenza, questa volta applicativa, che ci fa dire: «SO **COME** FUNZIONA QUESTA COSA» (know-how).

Almeno in linea di principio, a bocce ferme, *in vitro*.

COSA e COME sono i principali fattori del voto scolastico.

Molti pensano che più il voto è alto, più ti comporterai efficacemente nella vita lavorativa. Non è affatto detto...

Una persona può comportarsi efficacemente nel contesto A e non riuscire a farlo nel contesto B.

O trovare sensato comportarsi efficacemente in un tempo t1 e non in un tempo t2.

Con Tizio sì ma con Caio no. Ecc.

Il 3° ingrediente è quindi il contesto.

gli ingredienti della competenza

WHAT	i concetti in nostro possesso che ci fanno dire: «SO COSA È QUESTA COSA» <small>(know-what)</small>
HOW	la conoscenza applicativa che ci fa dire: «SO COME FUNZIONA QUESTA COSA» <small>(know-how)</small>
(lettura del) CONTESTO	DOVE • CHI • QUANTO • QUANDO

Se il comportamento va agito “in situazione”, allora è decisivo comprendere:

- DOVE** ci dovremo comportare
- CHI** sarà il nostro interlocutore
- QUANTO**: con quale misura, per quanto tempo
- QUANDO**: in quale momento

gli ingredienti della competenza

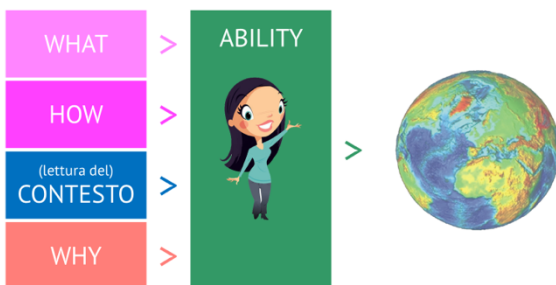
WHAT	i concetti in nostro possesso che ci fanno dire: «SO COSA È QUESTA COSA» <small>(know-what)</small>
HOW	la conoscenza applicativa che ci fa dire: «SO COME FUNZIONA QUESTA COSA» <small>(know-how)</small>
(lettura del) CONTESTO	DOVE • CHI • QUANTO • QUANDO
WHY	caratteristiche della persona, che ci fa dire: «SO PERCHÉ LO FACCI» <small>(know-why)</small>

Il 4° ingrediente è rappresentato dalle caratteristiche della Persona.

Mettendo a fuoco il sé, troviamo emozioni, bisogni, motivazioni, valori, paure... Insomma, tutto ciò che ci permette di dare senso a ciò che viviamo e che ci fa dire: «SO **PERCHÉ** LO FACCI» (know-why).

Probabilmente in questa area è rintracciabile anche il concetto di “stile personale”: quella quota di “congruenza” che orienta il nostro significare il mondo e caratterizza i differenti ruoli che agiamo.

gli ingredienti della competenza



I 4 ingredienti vanno poi assemblati, per farlo ci serviamo del concetto di **ABILITY** che è la risorsa che permette di mettere a sistema questi ingredienti... per tradurli in comportamenti.

«la competenza consiste nel coniugare efficacemente in situazione il nostro sistema di risorse»

Per il nostro lavoro sulla Persona, questo modello è più che sufficiente.

Quando si esce dalla definizione teorica e si usano i concetti non solo per capire ma soprattutto per agire, ad esempio quando si vogliono sviluppare le competenze, allora la complessità, come vedremo, si manifesta in tutto il suo splendore...

COMPETENZA E COMPLESSITÀ

Molte volte, per ottenere un risultato servono più comportamenti ed alcuni risultati sono premesse per altri risultati.

La stessa cosa accade con le competenze.

Alcune ne contengono altre, che ne contengono altre ancora.

«competente è la Persona
in grado di assemblare “n” comportamenti efficaci
per ottenere un risultato atteso»

La competenza “complessa” ne contiene di più semplici.

Ad esempio, la competenza di ascolto (il cui risultato non è, come sembra ai più, “ascoltare” - che in realtà è un mezzo - bensì “far sentire l’altro ascoltato”) si manifesta attraverso competenze più semplici, necessarie ad assemblare comportamenti più semplici.

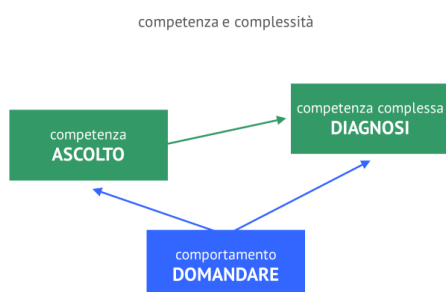
Ovviamente non è solo una somma di cose più semplici che vengono affiancate ed aggiunte, ogni “aggiunta” va a ridefinire il sistema nel suo insieme (coerenza interna del sistema).

Pensiamo, come esempio, a ciò che accade nei gruppi quando si aggiunge un nuovo membro.

«l’apoteosi è rappresentata dalla *competenza relazionale*:
composta da competenze complesse
che generano il sistema più complesso,
almeno in campo *umanistico*»

All’interno di questa “rete” di competenze possiamo osservare come il medesimo comportamento possa essere, nello stesso istante, indicatore di competenze differenti.

Ad esempio, “domandare” è sia un indicatore della competenza di “ascolto”, sia della competenza di “diagnosi”.



Ma nel gioco delle scatole cinesi, anche la competenza ASCOLTO può diventare indicatore della competenza DIAGNOSI, che infatti è considerata competenza complessa.

Aggiungiamo inoltre che non c’è una sola strada che conduce alla meta, possiamo osservare differenti combinazioni di

comportamenti efficaci relativi alla medesima competenza.

Sia nel senso che Persone diverse possono utilizzare risorse differenti o differenti combinazione di esse, sia che la medesima Persona può variare nel tempo il proprio mix: fare

diversamente bene la stessa cosa o fare ugualmente bene la medesima cosa, attraverso azioni differenti.

La competenza dunque è mutevole, varia nel tempo ed è soggettiva.

«incrociare le caratteristiche del tema competenza
con le caratteristiche della soggettività
ci dà la misura della complessità da affrontare»

Forse è per questo che restiamo perplessi di fronte alle ricette sulle soft skill...: «Fai così, fai così...»

Stiamo parlando di soggettività e invece ci propinano procedure comportamentali standard, uguali per tutti...



COMPETENZA E FORMAZIONE

Ci sono alcuni comportamenti che non risentono della criticità del “perché”, né richiedono particolari diagnosi circa il contesto.



Motivati o meno, per spegnere un PC basta fare Ctrl+Alt+Del.

Funziona indipendentemente da chi lo fa, da quando e da dove.

Sapere che se lo fai spegni il PC e saperlo fare - occorre provare a farlo una volta, così da imparare che dev'essere un unico gesto e non

una sequenza - consente di addestrarsi all'operazione.

Addestramento: rendere destri, abili, pronti a realizzare una procedura comportamentale efficace: «prova e riprova fino a che non l'hai imparata e non sbagli più...»

Quando si lavora sulle competenze “soft” l'area del “dipende” è infinitamente più vasta di quella del “certamente” e la quota, pur esistente, di “destrezza” non è sufficiente a garantire l'efficacia.

Le certezze delle procedure e delle regole lasciano il posto ai criteri, ai collegamenti interdisciplinari che inevitabilmente e utilmente contagiano.

Si scopre che interrogarsi sul perché è più utile e meno facile, che il viaggio è solo in minima parte fra le cose “esterne” ma prevalentemente dentro di sé.

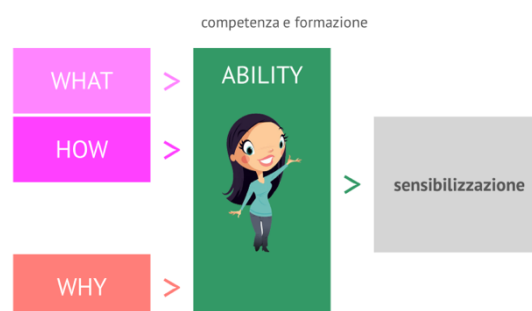
E siccome è un lavoro più lungo del semplice addestrare, noi di evolve preferiamo utilizzare le risorse (temporali/economiche) che i clienti mettono a disposizione per potenziare questo lavoro sulle premesse al comportamento, usare l'aula di formazione come contesto (ecco il senso di quel “esperienziale” che talvolta si usa) e lasciare alla Persona e al “post-aula” il compito di declinare nei propri contesti l'apprendimento sviluppato.

Possiamo sviluppare le nostre competenze a diversi livelli, tutti appartengono alla categoria: formazione.

C'è un livello, cosiddetto di “sensibilizzazione” che può essere fatto in poche ore [ed anche con una nutrita compagnia] e che permette di:

- affrontare il tema delle conoscenze: di base e applicative
- e “avviare” un lavoro su di noi e sui nostri significati (know why)

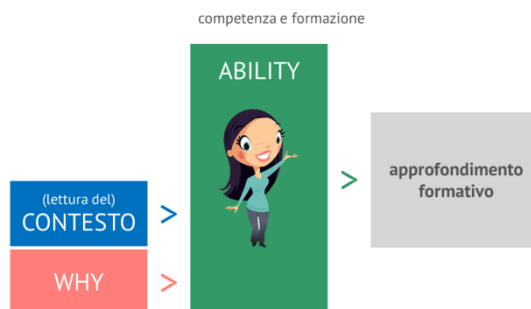
Questo lavoro sul “why”, accrescendo la



“sensibilità”, permette anche di ottimizzare ciò che già c’è, di sfruttare al massimo le competenze già presenti.

Con altri tempi e altri setting [e altri numeri], la formazione può proseguire il suo lavoro e:

- sviluppare la capacità di leggere il contesto, utilizzando l’aula non come un luogo asettico e artificiale ma come un contesto vero nel quale accadono “cose vere”
- approfondire il lavoro su di sé e imparare ad assemblare tutte queste risorse e coniugarle in situazione, cioè progettare comportamenti efficaci, sia in aula che “sul campo”



Conclusioni

Non ce ne sono.

La conoscenza è sempre una *tensione verso*, non una ricerca della conclusione.

La parola *fine* la scrivono quelli che piuttosto di riconoscere un proprio limite, dimensionano la realtà alle proprie competenze.

Abbiamo fatto i conti con la scarsità delle nostre risorse, non ce ne vergogniamo.

Questo che avete letto è solo il nostro contributo.

Speriamo possa esservi utile...

Mettiamo a sistema le competenze che abbiamo sviluppato in questi anni di lavoro, con le Persone e con le Organizzazioni, nel campo della **FORMAZIONE**, della **CONSULENZA** e dell'organizzazione di **EVENTI** formativi e di comunicazione interna ed esterna. Accogliamo il bisogno del *sistema cliente* nella sua complessità e specificità, creando sinergie fra le soluzioni e i servizi offerti.

evolve

FORMAZIONE

evolve aiuta le **Persone** a stare meglio nelle loro relazioni e ad essere protagoniste della loro evoluzione. Progetta e realizza eventi **formativi ad hoc**, **interaziendali** e **percorsi individuali**.

Coopera con Bossy+ sui temi della Diversity.

Hands

CONSULENZA

Hands aiuta i propri clienti, utilizzando strumenti innovativi, a rileggere e ridefinire i propri **processi organizzativi** a partire dalla percezione che i clienti stessi hanno dei problemi che vivono quotidianamente. La **Teoria dei Vincoli** e l'**Innovazione Sistemica** "complementano" l'approccio di evolve.

spazi
vivi

EVENTI

Spazi Vivi nasce con l'obiettivo di **innalzare la qualità degli eventi** realizzati dalle organizzazioni. Project management, problem solving e creatività i nostri strumenti privilegiati. La conoscenza approfondita delle location gestite fa da garanzia di successo. Ma è la cura della relazione col cliente che si rivela, indipendentemente dalla natura del business, un fattore irrinunciabile...