



LA COMPETENZA

fra modelli teorici e prassi



evolveonline.it

HUB CONSULENZIALE

evolve

FORMAZIONE

HandS

CONSULENZA

spazi
vivi

EVENTI

foto di Carlo Balbo

*La competenza è un'invenzione umana, un concetto, una convenzione.
Possiamo illuderci di poterla afferrare...
oppure possiamo girarle intorno con circospezione, circuirle 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".*

evolveonline.it

HUB CONSULENZIALE

evolve

FORMAZIONE

HandS

CONSULENZA

spazi
vivi

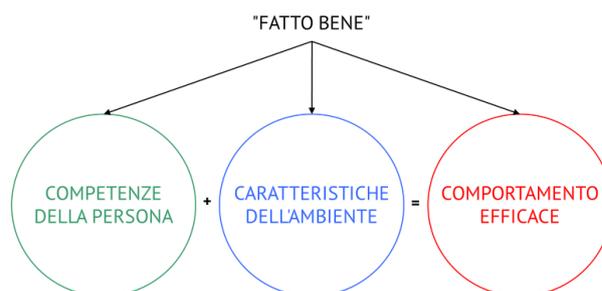
EVENTI

COMPETENZA E COMPORTAMENTO

Una cosa “fatta bene” raggiunge uno scopo, ottiene un risultato, soddisfa un bisogno.

Se è “fatta bene” significa che a monte:

- c'è stato un **comportamento efficace**
- che a sua volta dipende dalle **competenze della Persona** che “si è comportata”
- e dalle **caratteristiche dell'ambiente** che “ha ospitato” il comportamento.



Chiamiamo **ambiente*** le caratteristiche “oggettive” della realtà, per questa ragione è, per noi, variabile indipendente, cioè una condizione che va conosciuta attentamente.

* *etimo.it* (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)

Chiamiamo **contesto*** la rappresentazione soggettiva che facciamo dell'ambiente, la diagnosi che operiamo sull'ambiente.

Il contesto quindi non è un dato ma l'esito dell'attività concreta di chi fa diagnosi (o tesse...).

* *etimo.it*: dal latino *contēxtus*, part. pass. di *con-tēxere*, tessere insieme, intrecciare

Chiamiamo **diagnosi*** la conoscenza di una cosa per mezzo dei fenomeni che l'accompagnano e il ricondurre un fenomeno (o un gruppo di fenomeni) - dopo averne considerato ogni aspetto - a una categoria.

* dal greco *dià*, “attraverso” e *gnosis*, “conoscenza”

Rapporto fra risultato e definizione del contesto

Capita che il contesto si “metta di traverso”, impedendoci di ottenere un risultato.

Alcune volte siamo noi stessi* a farci “autogol” attraverso un **errore diagnostico**, anche se spesso faticiamo a rendercene conto, preferendo prendercela con i fattori esterni, cioè **esportando la responsabilità** di un insuccesso.

Se non rispetto una precedenza («tanto chi vuoi che arrivi a quest'ora...») o se mi butto dal balcone ignorando la forza di gravità, ci metto del mio...

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

Se a non rispettare la precedenza è un'altra Persona e mi prende in pieno, non posso dire di aver sbagliato diagnosi...

Chi di noi si è scelti* 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.

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 l'effetto prodotto da un errore diagnostico o il frutto dell'incompetenza del soggetto a rimanere vivo (almeno non sempre), la morte fa parte dell'ambiente e, in definitiva, non c'è contesto e competenza che tengano.

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

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

La **competenza** umana è l'unica variabile effettivamente influenzabile.



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

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.

Quel che è certo è che

la competenza è un concetto, non una mera ipotesi teorica...
La competenza è presente in un fatto, avviene “in situazione”
e lascia tracce concrete della sua presenza.

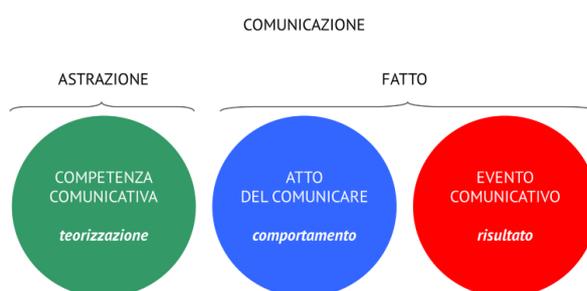
Tentare di definire il concetto di competenza significa sapersi districare fra le grinfie del linguaggio.

Per fare solo un esempio: quando diciamo “comunicazione” possiamo riferirci indistintamente a:

la **competenza comunicativa**: una teorizzazione circa ciò che servirebbe per produrre un risultato comunicativo

l'**atto del comunicare**: il comportamento, un fatto audio-videoregistrabile

l'**evento comunicativo**: il risultato dell'atto

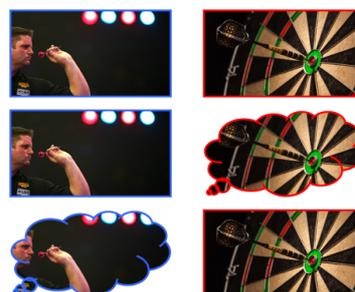


È evidente che se trattiamo come equivalente un'astrazione e un fatto, rischiamo di fare confusione con i significati.

Alcune volte comportamento e risultato sono visibili.

Altre volte vediamo solo il comportamento e ipotizziamo che questo possa produrre un risultato...

Altre volte ancora è visibile solo il risultato ma noi sappiamo che a monte dev'esserci stato un comportamento che lo ha prodotto.



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

La competenza invece è sempre
“immaginata”.

Si assume che esista ma non si vede, essendo
un concetto.

Pensare che c'è chi pretenderebbe di saperla
misurare...



la competenza consiste nel **far ricorso, mobilitare, accordare e assemblare**
tutto ciò che serve a produrre un comportamento efficace

GLI INGREDIENTI DELLA COMPETENZA

Molti modelli teorici rappresentano il superamento del famoso, ma datato: “fare - saper fare - saper essere”.
Non fa eccezione il modello che noi utilizziamo, frutto di molte e preziose ispirazioni.
Vediamo quali ingredienti troviamo nel “nostro” modello.



Partiamo dagli ingredienti più semplici e più “intuitivi”.
È evidente che se non sappiamo **COSA** e **COME**, difficilmente faremo qualcosa.

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

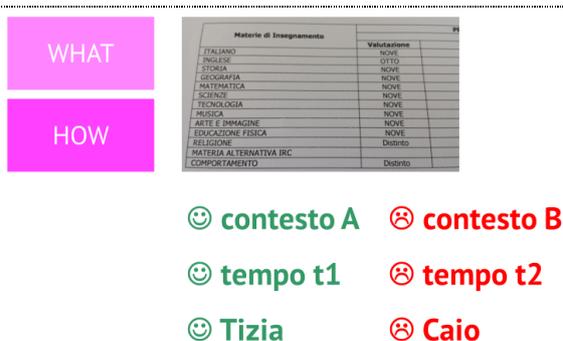


Il 2° ingrediente è ancora una conoscenza, questa volta applicativa/procedurale, che ci fa dire: «SO **COME** FUNZIONA QUESTA COSA» (know how).

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

COSA e COME sono i principali fattori del voto scolastico.

Molt* 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 Tizia sì ma con Caio no. Ecc.

Il 3° ingrediente è quindi il contesto, un dove rappresentato soggettivamente da chi analizza l'ambiente e che ci fa dire: «SO **DOVE** ANDRÀ FATTA QUESTA COSA» (know where).

Se il comportamento va agito “in situazione”, allora è decisivo conoscere le condizioni presenti (che importiamo



dall'ambiente), le caratteristiche del contesto fisico (in quale luogo), quello umano (con chi), temporale (quando, per quanto tempo), contingente (in quale momento), ecc.

<p>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 FACCIO» (know why). Probabilmente in questa area è</p>	<p>WHAT</p>	<p>I concetti in nostro possesso che ci fanno dire: «SO COSA È QUESTA COSA» <small>(know what)</small></p>
	<p>HOW</p>	<p>la conoscenza applicativa che ci fa dire: «SO COME FUNZIONA QUESTA COSA» <small>(know how)</small></p>
	<p>WHERE</p>	<p>la rappresentazione soggettiva dell'ambiente che ci fa dire: «SO DOVE ANDRÀ FATTA QUESTA COSA» <small>(know where)</small></p>
	<p>WHY</p>	<p>le caratteristiche della persona, che ci fa dire: «SO PERCHÉ LO FACCIO» <small>(know why)</small></p>

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.

<p>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.</p>	<p>WHAT ></p>	<p>ABILITY</p> 	
	<p>HOW ></p>		
	<p>WHERE ></p>		
	<p>WHY ></p>		

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

Per definire il concetto di competenza questo modello è più che sufficiente.

Quando si esce dalla definizione teorica e si usano i concetti non solo per capire ma anche 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 parziali, sono premesse per altri risultati.

La stessa cosa accade con le competenze.

Alcune ne contengono altre, che ne contengono altre ancora.

Molti comportamenti non richiedono particolari diagnosi circa il “where”, né risentono della criticità del “why”.

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

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



Devi solo sapere che se lo fai spegni il PC e provare a farlo una volta, così da imparare che dev'essere un unico gesto e non una sequenza. Tutto qui.

Quando ci si sposta sulle competenze “soft”, il “where” e il “why” sono più determinanti oltre che essere meno definibili...

Questo incrementa il tasso di complessità.

Le competenze “soft” sono competenze complesse, in quanto a loro volta composte da competenze.

Ad esempio, la competenza di ascolto (il cui risultato non è, come può sembrare, “ascoltare” - che in realtà è un mezzo - bensì “far sentire ascoltata l'altra Persona”) 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).

Un po' come quando nei gruppi si aggiunge un nuovo membro.

L'apoteosi è rappresentata dalla competenza relazionale: composta da competenze complesse che generano il sistema più complesso che conosciamo, almeno in campo umanistico.

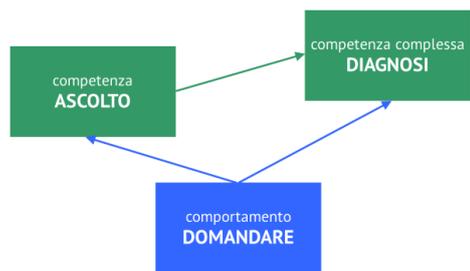
competente è la Persona in grado di coniugare in situazione
“n” comportamenti efficaci, per ottenere il risultato atteso

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

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

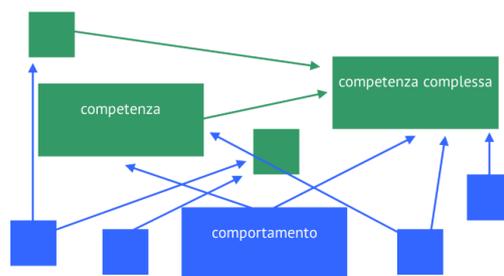
Ad esempio, “domandare” è un indicatore della competenza di “ascolto” ma anche della competenza di “diagnosi”.

Di più, 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 perples* 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...

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

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

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



COMPETENZA E FORMAZIONE

Addestramento: rendere destr*, abili, pront* 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” 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 ma meno facile e che il viaggio è solo in minima parte fra le cose “esterne”, il grosso del lavoro è dentro di sé.

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

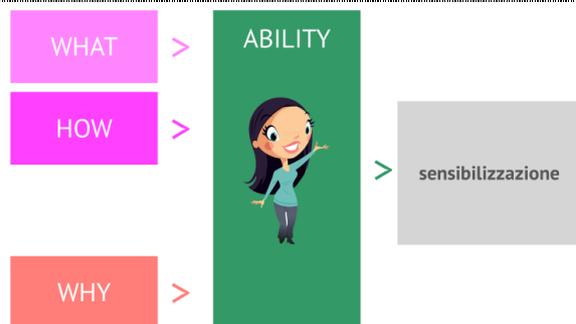
Possiamo sviluppare le nostre competenze a diversi livelli, tutti appartengono alla categoria: formazione.

C'è un livello, cosiddetto di “sensibilizzazione” che può essere fatto in poche ore e che permette di:

- affrontare il tema delle conoscenze
- e “avviare” un lavoro su di noi

Questo lavoro sul “why”, accrescendo la “sensibilità”, permette anche di ottimizzare ciò che già c'è, di sfruttare al massimo le

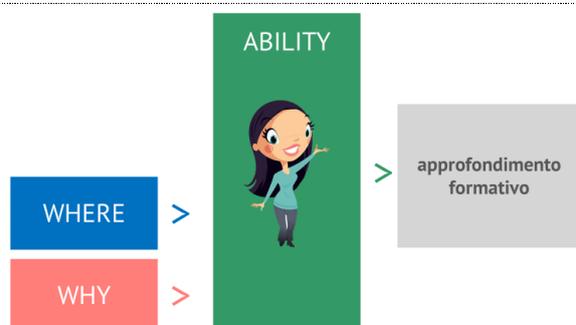
competenze già presenti.



Con altri tempi e altri setting 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 coniarle 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 scrive chi, piuttosto che riconoscere un proprio limite, (ri)dimensiona la realtà alle proprie competenze.

Abbiamo fatto i conti con la scarsità delle nostre risorse, non ce ne vergogniamo. Questo che avete letto è solamente il nostro contributo.

Speriamo possa esservi utile...

