

## COMPETENZE E PROFESSIONI di Silvano Del Lungo

### Che cosa sono le competenze.

Cominciamo dalla etimologia, la quale sempre aiuta precisare le differenze di senso tra vocaboli di significato prossimo. La derivazione etimologica del vocabolo competenza è dal latino. Competenza è la combinazione di due parole latine *cum* (= con) e *petere* (= dirigersi direttamente verso una meta posta in direzione orizzontale o verticale) dunque il suo senso è “dirigersi insieme verso una meta” da questo significato di movimento spaziale si passa, secoli più tardi, al significato figurato di chiedere per ottenere ( come in *petizio* = petizione).

Competenza è dunque in italiano un sostantivo che ha il medesimo significato di “competere”, cioè quello di dirigersi insieme verso una meta. Con una differenza che qui a competere non sono né sportivi nell’agone, né imprenditori sul mercato. Qui a competere sono le diverse abilità che con-corrono, appunto insieme, a dar corpo tutte ad una professionalità, vale a dire a costruire l’insieme delle abilità tipiche della professione che si intende praticare.

Le abilità proprie di una certa professione sono sempre molteplici. Quali sono le altre, oltre le competenze, e in che cosa si distinguono le competenze dalle altre abilità?

### Che cosa sono le conoscenze

Un tipo di abilità che sempre si accompagna alla competenza e che insieme è compreso entro la competenza, ma allo stesso tempo se ne distingue per il tempo (anteriore) in cui si forma nella persona e per il modo (diverso) attraverso il quale si è formata, sono tutte quelle abilità che concernono le conoscenze sia generali (leggere, scrivere, far di conto, parlare ecc) sia teoriche e specialistiche ( filosofia, letteratura, conoscenza di lingue, di fisica, fisiologia, patologia , biologia, astronomia e via dicendo). In una sola parola “ i saperi”, vale a dire possedere concettualmente nella propria mente l’insieme di conoscenze e di relazioni tra conoscenze che fanno parte di una o più discipline simili a quelle su esemplificate.

Qual’ è dunque la differenza tra saperi (o conoscenze) e competenze? E’ la stessa differenza che c’è tra “sapere” e “saper fare” Nel primo caso – **quello del sapere**- esso coincide col possesso teorico della materia , mnemonico, critico, e via enumerando e combinando le facoltà della nostra mente. **Il saper fare** è invece la capacità di trasformare il sapere, i saperi che si possiedono in azioni per raggiungere il risultato desiderato.

### Come si combinano conoscenze e competenze

Tra conoscenze/saperi e competenze c’è distinzione, ma non c’è contrapposizione. Non esiste competenza che per essere esercitata non esiga l’incorporazione in se stessa del corrispondente suo sapere. Quel sapere è il presupposto della operatività della competenza. Non è vero il viceversa. Il sapere, senza una competenza aggiuntiva non è sufficiente neanche a insegnare (letteralmente *insignare* = trasferire nella mente di altri il segno di ciò che si sa). La professione dell’insegnante –qualunque materia insegna- richiede competenze aggiuntive affinché il suo sapere non si fermi al detto più o meno sapiente, ma si trasformi in apprendimento per i suoi allievi, cioè in un processo *predazione* , di impadronimento e di rielaborazione in nuovo sapere attraverso le facoltà della mente dell’allievo. Le competenze di un insegnante indipendentemente dalla materia insegnata sono ad esempio il saper comunicare, il saper motivare, graduare l’insegnamento a seconda delle attitudini dell’allievo, saper cogliere attitudini e motivazioni e saperle utilizzare al meglio, saper ottenere dal lavoro di gruppo degli allievi tra loro tutto ciò che riuscirebbe più faticoso in un lavoro a due, ma anche saper individualizzare l’insegnamento e adattarlo a ciascuno secondo le abilità di ciascuno.

In conclusione alle competenze appartengono anche le conoscenze. Esse sono necessarie per esercitare la competenza corrispondente ( per saper insegnare la storia bisogna conoscere la storia che si intende insegnare. Ma questo non basta. La competenza che riesce a trasformare la Storia in apprendimento è quella che riesce a cogliere le condizioni necessarie per l’apprendimento dell’allievo e riesce a generare una mentalità storica nell’allievo stesso .

Questo esempio ci dice ancora qualcos’altro sulle competenze. Esse si sviluppano nel professionista dopo l’acquisizione delle conoscenze scolastiche o accademiche, a contatto con l’ambiente di lavoro, attraverso una sorta di adattamento reciproco del professionista all’ambiente di lavoro e –viceversa- attraverso il cambiamento che il professionista riesce a provocare in esso: una sorta di adattamento e miglioramento reciproco tra professionista e ambiente. Tutto ciò si chiama

**esperienza.** Per fare un altro esempio il consulente di Organizzazione e Direzione diventa tale allorché tra le sue competenze distintive c'è quella di essere capace di analizzare criticamente la domanda del suo cliente e insieme i suoi problemi e di riuscire a immaginare soluzioni di natura organizzativa o, a seconda dei casi, strategica che costituiscano un ponte tra la domanda che il cliente è in grado di porre al consulente e il problema effettivo che lo affligge, apparendo così soluzioni accettabili al cliente. Da dove può nascere e poi maturare una tale competenza? Conobbi una volta un consulente che mi raccontò che egli si era avviato su questa strada assai precocemente e per necessità a seguito di un insuccesso. Boccato in prima liceo, mentre si accingeva a ripetere la classe, unico ripetente tra compagni tutti al primo contatto col liceo, si accorse che come ripetente aveva un unico punto di vantaggio rispetto ai suoi nuovi colleghi. Conosceva bene i loro professori, le fissazioni e le debolezze di ciascuno di loro. Non fece fatica a diventare il consulente dei colleghi. Visto il successo ottenuto, continuò poi nella vita per suo conto. La figura fig. 1 di pagina 3 mostra il processo di sviluppo delle competenze distintive di una professione attraverso l'adattamento.

### **Principali tipi di competenze nelle professioni**

La figura 2 di pag. 3 mostra invece una simbolica rappresentazione dell'individuo o - se vogliamo, nel nostro caso, del professionista. Il professionista è rappresentato dall'intero cerchio della figura e gli anelli in cui il cerchio è suddiviso rappresentano strati diversi della persona, tanto più profondi e insondabili quanto più si trovano al centro o verso il centro del cerchio, tanto più osservabili nella loro operatività, utilizzabili e misurabili attraverso i risultati quanto più si trovano alla periferia del cerchio, a contatto col lavoro, anzi divenendo veri propri strumenti di lavoro. L'ultimo cerchio prima della circonferenza è costituito appunto dai "comportamenti". E' attraverso i comportamenti, per loro natura osservabili e perciò valutabili, che si esprimono le competenze le quali attingono sino al profondo della persona, ma si manifestano alla sua periferia nel suo comportamento professionale, nel nostro caso.

Lavori e organizzazioni diversi richiedono competenze diverse. Per valutare le competenze delle persone in una azienda o di professionisti al lavoro è preventivamente necessario definire le competenze caratteristiche di quel lavoro in qualità e livello e ciò in vista sia di misurare attraverso di esse, sia la performance attuale delle persone, sia il loro potenziale di sviluppo e di promozionalità.

E' ora possibile delineare alcune aree di competenze che ricorrono tra dipendenti e professionisti. Sia chiaro che qui si descrivono tipi di competenze e non competenze. Ogni tipo o area si articolerà nelle realtà effettivamente osservate in molte competenze dello stesso tipo, ma assai diverse tra loro e ciascuna distintiva di una o più professioni o attività aziendali. Si elencano qui di seguito le principali aree o tipi di competenze:

**1. Area cognitiva.** Si tratta di competenze connesse alla soluzione di problemi, sia in chiave di analisi, sia di soluzioni. Sia a breve termine, sia a lungo termine, sia in prospettiva strategica

**2. Area realizzativa.** Si tratta di competenze connesse alle modalità di realizzazione del lavoro, quali la capacità di canalizzare le energie verso un risultato e la capacità di decidere assumendosi le responsabilità del proprio ruolo.

**3. Area della realizzazione attraverso gli altri.** In questa area è importante sia la capacità di lavorare in modo integrato con gli altri, sia quella di occuparsi della crescita dei collaboratori, attivandosi per divenire un punto di riferimento per la loro crescita.

**4. Area relazionale.** Include le modalità di relazionarsi con gli altri, lo stile di partecipazione e di influenza sulle situazioni

**5. Area della gestione della incertezza.** Si tratta delle competenze che consentono di confrontarsi con i cambiamenti e con le trasformazioni del mondo del lavoro.

### **Lo sviluppo delle competenze**

Conoscenza delle competenze necessarie, identificazione e valutazione delle competenze delle persone non sono ancora tutto ciò che serve per ottenere performance nel lavoro e sviluppo ulteriore delle competenze. Il cambiamento e lo sviluppo delle competenze deve essere auto diretto. In genere il processo di cambiamento comincia quando la persona percepisce qualche discontinuità che provoca consapevolezza ed un senso di urgenza che lo sollecitano a decidere chi è e chi vuole essere, soprattutto se si tratta di un professionista. E' il caso dello studente bocciato che diverrà consulente.

Il desiderio e lo stimolo al miglioramento e la performance dell'individuo dipendono dall'adattamento (best fit) tra individuo, richieste del lavoro e contesto organizzativo.



Tratto da Boyatzis, II° Convegno Internazionale sulle Competenze, 1997

## La competenza è osservabile

Per competenza si intende qualcosa di osservabile all'interno di un ambiente di lavoro. Le caratteristiche intrinseche degli individui diventano competenze nel momento in cui si traducono in comportamenti di lavoro.

