



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

*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>*

**evolveonline.it**

FORMAZIONE E CONSULENZA

## COMPETENZA E COMPORTAMENTO

Se una cosa è *fatta bene* è perché soddisfa un bisogno, raggiunge uno scopo.

Se è *fatta bene* è perché a monte c'è stato un **comportamento efficace**, il quale dipende dalle **competenze della persona** che *si è comportata* e dalle **caratteristiche dell'ambiente** che *ha ospitato* quel comportamento.



Familiarizziamo con alcuni vocaboli...

### AMBIENTE

Chiamiamo **ambiente** le caratteristiche *oggettive* della realtà, perciò è, per noi esseri umani, variabile indipendente. È una *condizione* che va attentamente conosciuta e assunta in quanto tale.

*Dal latino ambiens, 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.*

### CONTESTO

Chiamiamo **contesto** la rappresentazione *soggettiva* che facciamo dell'ambiente, la diagnosi che operiamo sull'ambiente. Il contesto, dunque, non è una condizione bensì l'esito di una elaborazione umana.

*Dal latino contèxtus, tessere insieme, intrecciare.*

### DIAGNOSI

Chiamiamo **diagnosi** la nostra *azione di conoscenza* di una cosa per mezzo dei fenomeni che l'accompagnano e il ricondurre un fenomeno (o un gruppo di fenomeni) 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**.

Non è facile rendercene conto, spesso preferiamo prendercela con i fattori esterni **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 **fortemente influenzato dalle condizioni**, da rendere vano **qualsunque tentativo di controllo**: ci sono situazioni dove non si può lavorare a qualunque costo 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...

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

*Restare in vita* può rappresentare un obiettivo ma non possiamo definire la morte come il risultato dell'incompetenza del soggetto a rimanere vivo (almeno non sempre), la morte appartiene all'ambiente e non c'è contesto o diagnosi o competenza che tengano.

### AMBIENTE

È variabile indipendente, non influenzabile dalla singola persona.

### CONTESTO

È la variabile su cui la singola persona può, parzialmente e variabilmente, intervenire.

### COMPETENZA

È la variabile su cui la singola persona può, effettivamente, intervenire.

## Competenza, comportamento e responsabilità

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



Rinviare 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 ha potuto scegliersi i genitori? Il paese di nascita? Il livello economico di partenza? Il patrimonio genetico? E tanto altro...  
Queste sono condizioni, che certo *possono generare problemi* ma restano condizioni.  
Noi **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

Ci sono davvero tantissimi modelli che definiscono il concetto di competenza, dipendono dal contesto, dalla cultura, dalla disciplina cui si fa riferimento, insomma pare proprio impossibile definirlo in modo univoco.

### 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.

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

#### ANTAGONISTA

##### **Gareggiare.**

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

#### COOPERATIVA

##### **Convergere, andare insieme, affluire.**

*Dal latino cooperàri, con “insieme” e òpera “fatica, industria, cura”. Operare insieme e quindi aiutare, contribuire ad ottenere un fine.*

#### ETICA

Legata allo **spettare**: che rinvia alla **responsabilità**, alla **legittimità** e alla **riconoscibilità sociale**.

Culturalmente, oggi, sembra prevalere l’anima antagonista, proveremo quindi a ignorarla...

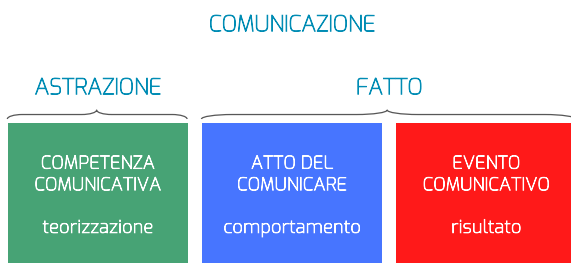
«la competenza concorre ad ottenere uno scopo: efficacemente, legittimamente e responsabilmente»

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*

Si diceva all'inizio che dietro l'accoppiata *comportamento efficace / risultato* c'è la competenza. Andando ad esplorare il concetto, 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.

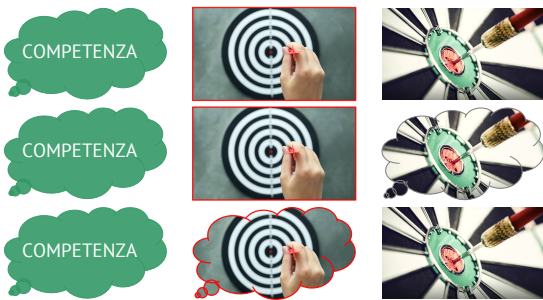


Alcune volte **comportamento e risultato sono visibili**.

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

Altre volte ancora **vediamo solo il risultato** ma noi sappiamo che a monte c'è 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*.  
Attenzione: è un concetto ma 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.  
Si assume che esista ma non si vede...

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.

Sapere, 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)

Il modello che utilizziamo in evolve da molti anni è frutto di un mix di molti stimoli, insomma non si inventa nulla, al più si ibrida, si parte da spunti che convincono, si applicano, li si fa lavorare e li si rimodellizza.

Il *nostro* modello condivide con molti altri il tentativo di superare il famoso, ma datato: *fare - saper fare - saper essere*.

Vediamo quali ingredienti troviamo, partendo dai più *semplici* e più *intuitivi*.

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

Il 1° ingrediente, il più elementare, è la *conoscenza dichiarativa*, che ci fa dire: «SO **COSA** È QUESTA COSA» (know what).

WHAT

«SO **COSA** È QUESTA COSA»  
(know what)

HOW

«SO **COME** FUNZIONA QUESTA COSA»  
(know how)

Il 2° ingrediente è la *conoscenza 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 il contesto.  
 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

WHAT	«SO <b>COSA</b> È QUESTA COSA» (know what)
HOW	«SO <b>COME</b> FUNZIONA QUESTA COSA» (know how)
WHERE	«SO <b>DOVE</b> ANDRÀ FATTA QUESTA COSA» (know where)

Il 4° ingrediente è rappresentato dalle caratteristiche della persona.

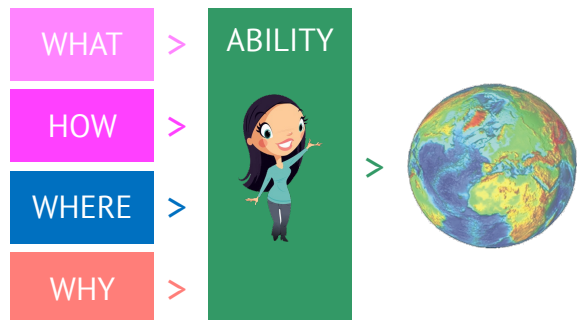
Mettendo a fuoco il sé, troviamo emozioni, bisogni, motivazioni, valori, paure...  
 Insomma, tutto ciò che ci permette di dare senso a ciò che viviamo e che ci fa dire: «SO **PERCHÉ** LO FACCI» (know-why).

WHAT	«SO <b>COSA</b> È QUESTA COSA» (know what)
HOW	«SO <b>COME</b> FUNZIONA QUESTA COSA» (know how)
WHERE	«SO <b>DOVE</b> ANDRÀ FATTA QUESTA COSA» (know where)
WHY	«SO <b>PERCHÉ</b> 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.

I 4 ingredienti vanno poi assemblati.

Per farlo ci serviamo del concetto di **ABILITY** che è la risorsa che consente di mettere a sistema questi ingredienti... per tradurli in comportamenti, possibilmente efficaci.



«*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 serve andare oltre il capire, quando si usano i concetti per agire, ad esempio quando si vogliono sviluppare le competenze, allora serve aggiungere un po' più di complessità...

## COMPETENZA E COMPLESSITÀ

Spesso per ottenere un risultato servono più comportamenti e accade anche che servano *micro-risultati* per ottenere un risultato più corposo.

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.

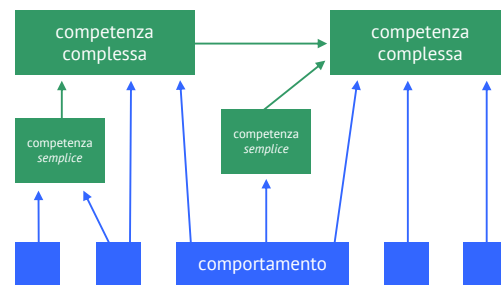
Ad esempio, la competenza di ascolto (il cui risultato non è **ascoltare** - che in realtà è un mezzo - bensì: **far sentire ascoltata l'altra persona**) si manifesta attraverso altre competenze, necessarie ad assemblare comportamenti più semplici.

Ovviamente non stiamo parlando di *sommare cose semplici* ma creare sistemi di comportamenti/risultati.

In cima alla piramide della complessità troviamo la **competenza relazionale**: composta da competenze complesse che generano il sistema più complesso che conosciamo in campo *umanistico*.

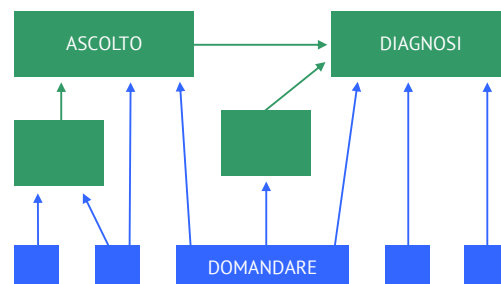
In questo intreccio sistemico possiamo osservare che:

- un **comportamento** può essere indicatore di competenze differenti
- ma anche una **competenza semplice** può essere indicatore di un'altra competenza
- così come può esserlo una **competenza complessa**



Ad esempio, **DOMANDARE** è un indicatore della competenza **ASCOLTO** ma anche della competenza **DIAGNOSI**.

Così come la competenza **ASCOLTO** può diventare indicatore della competenza **DIAGNOSI**, che infatti è considerata competenza complessa.



Concludendo questa riflessione sulla complessità aggiungiamo 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 combinazioni di esse, sia che la medesima persona possa 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»*

Diventa facilmente comprensibile la perplessità di molte persone, fra cui noi di evolve, di fronte alle ricette comportamentali nel campo delle soft skill: «Fai così, fai così...»

Stiamo parlando di soggettività e invece ci propinano procedure comportamentali standard, uguali per tutte le persone...



## COMPETENZA E FORMAZIONE

Ci sono alcuni comportamenti che hanno bisogno solo di **WHAT** e di **HOW**.  
Non richiedono particolari diagnosi circa il **WHERE** né risentono della criticità del **WHY**.

Per spegnere un PC basta fare Ctrl+Alt+Del.  
Funziona indipendentemente da chi lo fa, da quando, da dove e dalla sua motivazione intrinseca.

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** occorre accettarne la complessità.  
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.

Certo, anche per le competenze soft c'è una quota di **HOW** e di **WHAT** e se non è già stata fornita in passato evolve la fornisce ma nel più breve tempo possibile, nella consapevolezza che sui temi soft le sofferenze molto raramente derivano da un gap di conoscenze...

Quando si lavora sulle competenze soft si è sempre di fronte ad una sproporzione fra complessità del bisogno e risorse (tempo/€) a disposizione, bisogna quindi scegliere dove *puntare le fiches*.

In evolve le puntiamo sul **WHY**, siamo convinti che una persona che conosce maggiormente se stessa, che è in contatto con sé, che è consapevole delle proprie caratteristiche (diventano punti di forza o di debolezza in relazione alle situazioni) forse sia anche più autonoma nell'occuparsi del **WHERE** e nell'utilizzare la propria **ABILITY** per assemblare.

Interrogarsi sul **perché** è più utile ma anche più difficile, il viaggio è solo in minima parte fra le cose *esterne* ma prevalentemente *dentro di sé* e forse è lì che evolve può essere maggiormente d'aiuto.