

## Altri modelli di competenza

○ Il rapporto elaborato nel 1991 dalla Commissione del Ministero del Lavoro degli Stati Uniti “What Work Requires of School” (commissione formata da rappresentanti di imprese come IBM, MCI Communications, General Electric ed altre, da organizzazioni dei lavoratori e da realtà della formazione a livello universitario e aziendale) ha indicato una serie di “*traguardi abilitativi trasversali*” necessari a chi deve inserirsi nella realtà lavorativa ed economica odierna (di seguito sono elencate le competenze fondamentali richieste, ognuna corredata - nell’originale - da una serie di indicatori e descrittori). Lo riportiamo poiché, sebbene risalgia ad un po’ di anni fa, resta sicuramente un valido punto riferimento delle competenze in uscita richieste agli studenti da parte del sistema delle imprese.

### “What Work Requires of School”

*Caratteristiche comportamentali*

*Abilità di base*

*Abilità di pensiero*

*Capacità di lavorare con altri*

*Capacità di comprendere relazioni sistemiche*

*Capacità di identificare, organizzare ed utilizzare risorse*

*Capacità di gestire l’informazione*

*Saper lavorare con una varietà di tecnologie*

○ La prima impostazione sistematica di rilievo - a proposito della “modellistica” delle competenze al di fuori della cultura scolastica - è quella dell’ISFOL, ente di ricerca del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (e perciò particolarmente legato al mondo del lavoro e delle professioni...)

### I 4 APPROCCI FONDAMENTALI ALL’ANALISI DELLE COMPETENZE SECONDO L’ISFOL

#### 1° L’approccio delle competenze di successo

È qui centrale l’importanza delle “caratteristiche individuali” (*qualità personologiche di base*) ai fini della performance lavorativa eccellente.

#### 2° Il filone di studi dell’expertise

In tale approccio grande rilievo viene attribuito al mix tra “conoscenze dichiarative” (il sapere professionale), “competenze procedurali” ed *esperienza lavorativa* ai fini di una prestazione “esperta”.

#### 3° L’approccio dell’empowerment

In tale approccio grande importanza viene attribuita all’*auto-consapevolezza dei processi* di *schematizzazione* e di *rielaborazione cognitiva dei soggetti* al fine di una prestazione efficace (meta-competenza).

#### 4° L’approccio del *bilan de competences* (bilancio della competenze)

Qui il concetto di competenza ricomprende tutta la gamma degli elementi classificati dall’ISFOL (competenze di base, competenze trasversali, competenze tecnico-professionali - cfr. il punto successivo, “Il modello ISFOL delle competenze”), nonché le *risorse personali del soggetto* (*interessi, motivazioni, immagine di sé*).

## IL MODELLO "ISFOL" DELLE COMPETENZE

### - Competenze di base

"Si tratta di analizzare i requisiti per l'occupabilità che nell'ambito di una determinata *cultura del lavoro* (espressa dai soggetti sociali e istituzionali) vengono considerati essenziali per favorire l'accesso alla formazione e al lavoro negli scenari emergenti"

### - Competenze trasversali

"Si tratta di analizzare le caratteristiche non già del lavoro in sé, quanto piuttosto del *comportamento lavorativo* degli individui e delle variabili che sono in grado di influire in modo significativo sulle loro azioni; si tratta cioè di disporre di una metodologia di analisi del comportamento lavorativo dei soggetti"

### - Competenze tecnico-professionali

"Si tratta di analizzare le concrete attività operative connesse a determinati processi lavorativi, attraverso una appropriata metodologia di analisi del lavoro (job description) che sia in grado di "leggere" le attività e di ricostruire il quadro delle competenze presenti nelle stesse attività operative"

#### ○ Competenze di base

- Lingua inglese
- Informatica di base
- Organizzazione aziendale
- Diritto sindacale e del lavoro
- Tecniche di ricerca attiva del lavoro
- Economia di base

#### ○ Competenze Trasversali

1. *Diagnosticare:* 1.1 Le proprie competenze e attitudini; 1.2 Diagnosticare i problemi
2. *Relazionarsi:* 2.1 Comunicare; 2.2 Lavorare in gruppo; 2.3 Negoziare
3. *Affrontare:* 3.1 Potenziare l'auto-apprendimento; 3.2 Affrontare e risolvere problemi; 3.3 Sviluppare soluzioni

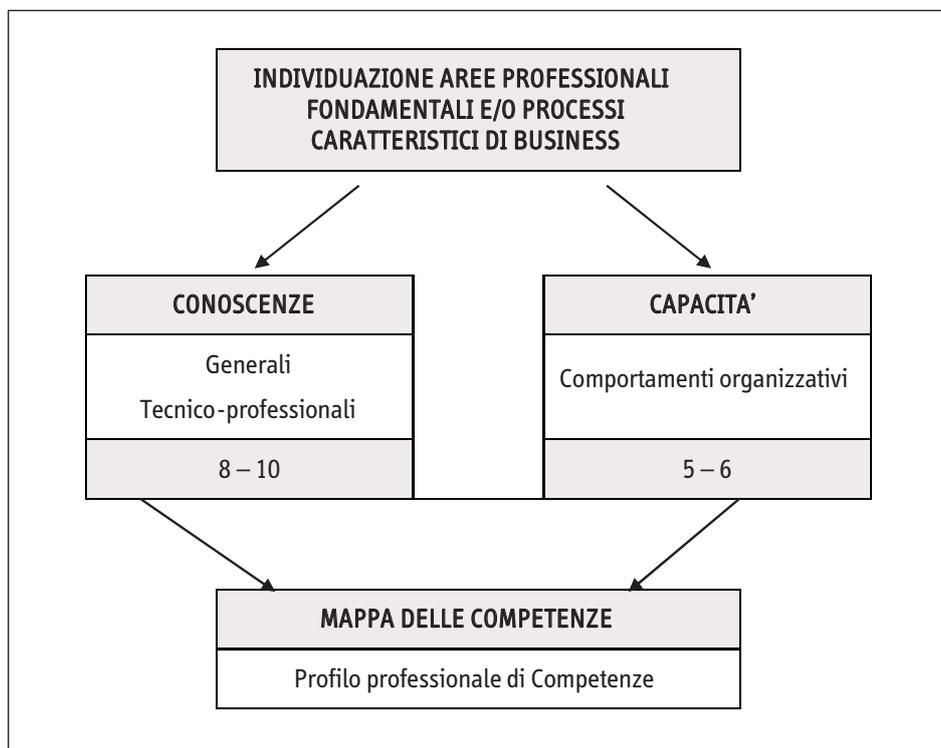
#### ○ Competenze tecnico-professionali

Variano da settore a settore; occorre mapparle e classificarle attraverso un'appropriata metodologia di "analisi del lavoro" per pervenire a repertori di capacità/abilità sufficientemente esaustivi

## IL MODELLO ISVOR

Più complesso sintetizzare il "*Modello per la valutazione delle competenze*" dell'ISVOR-FIAT (l'Ente di Formazione dell'azienda omonima), modello che qui proponiamo in una versione breve curata da Cesare Gandiglio; si tratta di circa 50 cartelle a riproduzione vietata, trattandosi di materiale interno per la formazione di quadri FIAT. Grazie alla gentile disponibilità dei formatori dell'Ente siamo però in grado di presentarlo "on line" ai lettori del nostro volume.

Si parte dal seguente schema grafico:



Come si desume dallo SCHEMA sopra riprodotto, il “*Profilo professionale delle competenze*” proposto dalla formazione ISVOR si articola di fatto in due voci:

1. Le “**Conoscenze**”, che sono articolate a loro volta in “*generali*” e “*tecnico-professionali*”. Ogni conoscenza, sia generale che tecnico-professionale, viene dettagliata nei *saperi specifici* che la costituiscono, e tali saperi sono ulteriormente scomposti in *elementi disciplinari* (nell’esempio, un insieme di 4 saperi rappresentativi delle conoscenze generali e di 6 saperi rappresentativi delle conoscenze tecnico-professionali; questi ultimi - una volta individuato il sapere tecnico-professionale specifico dell’area di appartenenza del valutato - scomposti a loro volta in 12 elementi disciplinari).

2. Le “**Capacità**”, che si esprimono di fatto in “*Comportamenti organizzativi*”, estratti da una “Libreria delle capacità” (vedi *infra*) composta da 15 voci suddivise in tre sottoaree e relativi “indicatori di osservazione”.

Diversa è - logicamente - la metodologia che viene adottata per la valutazione delle due voci.

a) Il possesso delle conoscenze è valutato in termini di “*livelli di possesso dei saperi*” così definiti: *assenza* (punti 0), *comprensione* (punti 3), *utilizzo* (punti 5), *specializzazione* (punti 7).

Ognuno di questi termini ha una propria descrizione (cioè si definisce cosa debba intendersi esattamente per comprensione, utilizzo, specializzazione...) e dei propri “indicatori di possesso” (specificati per ciascun “elemento disciplinare” caratterizzante il sapere oggetto di esame). Si perviene in questo modo ad un primo punteggio sulle conoscenze generali e tecnico-professionali individuate come “caratterizzanti” il ruolo specifico ricoperto dall’evaluando nell’organizzazione.

b) Il padroneggiamento delle capacità - e dei relativi comportamenti organizzativi coerenti - è rilevato in termini di manifestazione di quegli “*indicatori di osservazione*” di cui abbiamo accennato sopra.

La scala proposta per tale valutazione prevede tre gradi di giudizio:

*basso* (punteggi 1 o 2), *medio* (punteggi 3 o 5), *elevato* (punteggio 6 o 7).

Alla fine si sommeranno i punteggi delle conoscenze e delle capacità possedute dall'evaluando pervenendo così ad punteggio definitivo unico. Il manuale in nostro possesso non specifica più di tanto gli *strumenti* per le due valutazioni.

È però significativo il modo di impostare il profilo della seconda voce, quella relativa alle capacità/comportamenti organizzativi.

Riportiamo di seguito l'elenco delle capacità della già citata “*Libreria*” ed un esempio del dettaglio delle sotto-aree e degli indicatori di una di queste voci, ai fini di una migliore comprensione.

### LIBRERIA DELLE CAPACITÀ

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| • Analisi e soluzione dei problemi | • Integrazione                     |
| • Autonomia                        | • Lavoro in gruppo                 |
| • Comunicazione                    | • Leadership                       |
| • Conduzione di gruppo             | • Motivazione dei collaboratori    |
| • Decisione                        | • Organizzazione                   |
| • Determinazione                   | • Realizzazione                    |
| • Flessibilità al cambiamento      | • Valorizzazione dei collaboratori |
| • Gestione del cambiamento         |                                    |

### ESEMPIO: “ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI”

*Individuare gli elementi essenziali dei problemi, coglierne le cause, indicare le soluzioni possibili e scegliere la soluzione*

AREE	INDICATORI
Diagnosticare il problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare le caratteristiche del problema</li> <li>• Evidenziare e distinguere i sintomi dalle cause del problema</li> <li>• Formulare la diagnosi</li> </ul>
Individuare le soluzioni possibili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare ipotesi di soluzione rispetto alle cause</li> <li>• Formulare alternative di soluzione</li> <li>• Definire ambiti e margini di soluzione del problema (costi / benefici)</li> </ul>
Scegliere la soluzione ottimale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare le conseguenze delle possibili soluzioni</li> <li>• Evidenziare la soluzione che comporta più vantaggi</li> <li>• Definire le azioni da adottare</li> </ul>

## SCHEMA RIEPILOGATIVO DEL PROCESSO DI MAPPATURA E DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

### 1. Descrizione dei processi e attività

*I processi vengono descritti per fasi e per ciascuna fase vengono definite le attività svolte*

### 2. Assegnazione attività e ruoli professionali

*Ogni attività viene abbinata ad un ruolo professionale*

### **3. Individuazione delle conoscenze generali e delle conoscenze specifiche (tecnico-professionali)**

*Dalle descrizioni delle attività vengono individuate le conoscenze necessarie per lo svolgimento conforme allo standard delle stesse*

### 4. Deployment delle conoscenze

*Ciascuna conoscenza individuata viene esplicitata in quattro livelli (assenza, comprensione, utilizzo, specializzazione)*

### **5. Libreria delle capacità**

*Vengono elencate le descrizioni delle capacità con i relativi indicatori di osservazione*

### 6. Definizione dei livelli di “competenza attesi”

*Per ogni figura professionale viene valutato il livello di conoscenze e di capacità atteso, ottenendo così una “job description” del profilo di competenza*

### 7. Assessment di competenza (competenze possedute)

*In questa fase viene rilevato il livello delle competenze possedute da parte degli evaluandi per mezzo di test tecnici, autovalutazione, eterovalutazione o mix di questi a seconda della natura delle competenze in esame*

### 8. Analisi del gap e piano di formazione individuale

*Si confronta a questo punto il delta (la distanza) tra “competenze attese” e “competenze possedute”, e si dispone un piano formativo atto a colmare tale “distanza”*

### 9. Erogazione del servizio di formazione

*Sono previste diverse modalità di formazione, più o meno interattive*

### 10. Valutazione e certificazione dei risultati, accertamento del profilo di competenza posseduto (i 4 “livelli” di Kirkpatrick):

*Livello 1: Misura del livello di soddisfazione dei partecipanti*

*Livello 2: Misura delle competenze acquisite lungo il corso*

*Livello 3: Misura del cambiamento del comportamento sul posto di lavoro per effetto dell'azione formativa*

*Livello 4: Misura del cambiamento dei risultati per effetto del cambiamento del comportamento*

### ALCUNI MODELLI INTERNAZIONALI

A livello di riflessioni condotte nell'ambito dei paesi che si occupano più tradizionalmente di "modellistica" nell'analisi delle competenze dei docenti - si tratta quasi esclusivamente di paesi dell'area OCSE - abbiamo in generale due diverse tipologie di metodi:

- Il cosiddetto "*Process Method*": si basa su una *descrizione dettagliata del processo* e, successivamente, dei sottoprocessi, da cui ricavare le competenze necessarie in modo oggettivo. (cfr. nel nostro lavoro il metodo detto dell'"*Analisi Funzionale*")
- L'"*Expert Method*": si basa su di una *descrizione macro* del processo, da cui ricavare le aree di competenza ritenute necessarie, viste come "competenze attese standard" (le "best performance"). Nel nostro approccio questo modello è stato definito "*pluridimensionale complesso*".

ELENCO METODI:

L'atelier **DACUM** (**D**eveloping **A** **C**urriculu**M**)

Il metodo **E.T.E.D.** (**E**mloy **T**ype **E**tudié dans sa **D**inamique)  
CEREQ (France)

L'analisi funzionale

Il progetto **DE.SE.CO.** (**D**efinition and **S**election of **C**ompetencies)  
(OCSE)