

Un linguaggio comune per le competenze

Le associazioni *AgenQuadri-Cgil*, *Aidp*, *ApQ-Cisl*, ***CiQ-Uil*** e *Federmanagement* hanno avviato un percorso per la costruzione di “un linguaggio comune per le competenze”. Il tema delle competenze riguarda l'insieme del lavoro nel corso di un cambiamento che non è solo sempre più veloce, ma soprattutto continuo, ininterrotto.

Le associazioni firmatarie pongono tuttavia al centro della loro proposta le figure ad alta professionalità (e corrispondenti alle definizioni internazionali di *Professional & Managerial Staff*); non solo per ragioni di composizione della loro rappresentanza, ma perché queste figure sono le prime a essere investite dal cambiamento; e nello stesso tempo sono essenziali per consentire il raggiungimento degli obiettivi europei come quello delineato a Lisbona 2000: di fare dell'Europa l'economia della conoscenza più competitiva del mondo; per queste figure, infine, è particolarmente necessario adeguare i sistemi di riconoscimento e accrescimento delle competenze, informali e non-formali.

Le organizzazioni firmatarie sottolineano la necessità di definire a livello Europeo un insieme di principi comuni per implementare la validazione dell'apprendimento e delle competenze formali e non formali, seguendo sei temi principali: proposta di validazione, conferimento individuale, responsabilità delle istituzioni e degli *stakeholders*, fiducia, imparzialità, credibilità e legittimazione.

I principi europei devono essere adattati alle esigenze locali, regionali, settoriali o nazionali, garantendo, in ogni caso, requisiti di fiducia, imparzialità e credibilità”.

Una delle conseguenze più forti del cambiamento è la ridefinizione del rapporto tra dipendente e azienda. E' cambiato quel che si potrebbe chiamare il “contratto psicologico di lavoro”, che un tempo creava, in modo non scritto, l'attesa che qualora si fosse svolto normalmente il proprio lavoro si sarebbe avuta la garanzia di un impiego per tutta la vita. Il nuovo contratto psicologico riguarda un tipo di scambio differente. La sicurezza lavorativa non può più essere garantita a vita; il datore di lavoro deve quindi offrire altro per garantirsi i risultati e il coinvolgimento dei suoi collaboratori, anche nel breve termine. Il nuovo “contratto psicologico” è in evoluzione e necessita di essere negoziato e rinegoziato nel tempo.

Si basa in pratica su un impegno dell'impresa (lavoro, proprietà, gestione) di garantire occupabilità della persona che lavora tramite mantenimento e accrescimento delle sue competenze.

Imparare a curare la propria impiegabilità è la chiave del futuro per garantirsi una sicurezza nel mercato del lavoro. Essere “impiegabili” significa possedere (e aggiornare continuamente) *skills*, e caratteristiche personali ricercate dalle imprese.

Una seconda, grande, conseguenza del cambiamento sta nella sempre maggiore individualizzazione del rapporto tra il lavoro e le persone che lavorano.

La dinamica delle competenze e il negoziato sulle competenze è il perno del rapporto di interdipendenza tra individui e valorizzazione e rappresentanza del lavoro collettivo.

AgenQuadri-Cgil, *Aidp*, *ApQ-Cisl*, *CiQ-Uil* e *Federmanagement* svilupperanno iniziative nazionali e territoriali di confronto sulle tematiche affrontate.

14 giugno 2004

I firmatari

AgenQuadri www.cgil.it/agenquadri (Associazione Generale Quadri - Cgil)

ApQ <http://www.associazionequadri.it> (Associazione Progetto Quadri – Cisl)

CiQ <http://www.uil.it/quadri> (Confederazione Italiana Quadri – Uil)

sono le associazioni delle lavoratrici e dei lavoratori ad alta professionalità (quadri, tecnici, dirigenti, *professional and managerial staff*, figure definite nelle classi 1 e 2 dell'Isco) affiliate alle Confederazioni Cgil, Cisl e Uil, e aderenti a EUROCADRES. Hanno recentemente costituito un comitato unitario denominato EUROCADRES – ITALIA.

Federmanagement www.federmanagement.it

E' la federazione italiana di associazioni di manager ed esperti di professione, che operano all'interno di ogni tipo di organizzazione complessa in ogni campo funzionale. Raggruppa sette associazioni, distinte per ambito professionale di riferimento.

AIDP www.aidp.it (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) è un'associazione di persone che riunisce quanti operano nell'area del Personale e delle risorse umane in posizioni direttive o di rilievo professionale, con funzioni di responsabilità e di consulenza nei settori del personale di aziende pubbliche e private. L'AIDP ha lo scopo di contribuire a migliorare tutti gli aspetti della relazione tra persona e lavoro, favorendo attivamente lo sviluppo culturale e professionale di chi nelle varie organizzazioni opera direttamente per questo obiettivo.

Un linguaggio comune per le competenze

Le associazioni firmatarie mettono al centro la persona e le sue competenze, rispetto alle specifiche finalità di ognuna di esse: il sindacato, l'individuo o l'impresa.

Il produttivo confronto maturato nelle pur differenti esperienze ha evidenziato la convergenza in un univoco tentativo di definizione.

Una valenza "strategica" nella condivisione di un'ipotesi più che una esaustiva declinazione delle competenze.

Riferimenti di Scenario

Le analisi e le proposte che seguono valgono, in larga misura, per l'insieme delle professionalità coinvolte nel processo globale di trasformazione del lavoro e dell'economia in lavoro ed economia della conoscenza.

Evidentemente le organizzazioni promotrici di questa riflessione focalizzano però la loro iniziativa sul segmento del lavoro delle *Alte Professionalità*, sulle figure corrispondenti alle definizioni internazionali di *Professional & Managerial Staff*.

Ciò, oltre che per una ragione di nostra specifica rappresentatività, anche perché alle alte professionalità si applica in particolare la necessità di riconoscimento e accrescimento di competenze informali e non-formali (e forse non formalizzabili).

L'Europa ha sviluppato nei secoli una capacità di connettere saperi diversi, che il lavoro ad alta professionalità può produttivamente mettere in rete, per affrontare la sfida della globalizzazione sostenendo l'innovazione tecnologica e organizzativa. Il problema delle competenze delle alte professionalità e della definizione di un sistema comune di regole per la loro certificazione è centrale per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona 2000, di fare dell'Europa l'economia della conoscenza più competitiva del mondo.

I documenti allegati sono la testimonianza di queste volontà comuni.

E' necessario definire a livello Europeo un insieme di principi comuni per implementare la validazione dell'apprendimento e delle competenze formali e non formali, seguendo sei temi principali: proposta di validazione, conferimento individuale, responsabilità delle istituzioni e degli *stakeholders*, fiducia, imparzialità, credibilità e legittimazione.

I principi europei devono essere adattati alle esigenze locali, regionali, settoriali o nazionali, garantendo comunque requisiti di fiducia, imparzialità e credibilità¹.

Al livello nazionale, in relazione agli standard minimi di competenze e certificazione, *"Appare importante, ai fini del reciproco riconoscimento tra i sistemi, definire concetti e criteri condivisi. Si propone:*



Per "figura professionale" s'intende:

figure con valenza nazionale, ampie e non parcellizzate ("a banda larga"), ideali, delineate in una logica di anticipazione dei fabbisogni professionali nel medio periodo. Esse debbono consentire un'ampia autonomia delle Regioni nella contestualizzazione delle figure a livello territoriale. Le attività professionali utili ai fini della definizione dello standard sono quelle ritenute fondamentali - cioè senza le quali la figura non è riconoscibile - e maggiormente qualificanti sotto l'aspetto formativo. Le figure professionali, le relative attività e i correlati standard di competenze sono individuati

¹ Da *"Common European Principles for validation of non-formal and informal learning"* European Commission, March 3 2004.

dai Comitati di Settore attraverso l'esame di tutte le indagini, ricerche e sperimentazioni, nazionali e locali, relative ai fabbisogni professionali, a partire da quelle elaborate dagli Organismi Bilaterali (screening).

- ❖ Per "standard minimi di competenze" s'intende il risultato minimo in esito ai percorsi formativi, specificato in termini di competenze verificabili e certificabili, che, a sé stanti, possono essere riconosciute come crediti formativi. Si propone, a tal proposito, in questa fase, l'adozione del modello descrittivo proposto dall'ISFOL, già in via di sperimentazione da alcuni anni in alcune Regioni e territori, relativo alla tipologia delle *competenze di base, trasversali e tecnico professionali*;
- ❖ Gli standard di competenze, da riferire a figure professionali, sono strutturati in *unità capitalizzabili*, intese come insieme di competenze, autonomamente significativo, riconoscibile dal mondo del lavoro come componente di specifiche professionalità. Le unità capitalizzabili possono dar luogo a crediti formativi. Le soluzioni didattiche e le modalità organizzative dei percorsi formativi sono affidate all'autonomia dei soggetti formativi territoriali nel quadro dei criteri e dei principi definiti in ambito regionale.
- ❖ Per *credito formativo* s'intende l'insieme di competenze che possono essere riconosciute nell'ambito di un diverso percorso di formazione o di lavoro, e le modalità del loro riconoscimento. Il riconoscimento reciproco dei crediti dovrà avvenire attraverso un sistema di regole, predefinite e condivise, che ne sostenga il trasferimento da un sistema a un altro, favorendone l'effettiva spendibilità. A tal fine la certificazione, intermedia e finale – riferibile a competenze autonome o aggregabili in qualifiche o titoli di studio -porta a trasparenza le competenze acquisite durante il percorso formativo;
- ❖ *I percorsi formativi sono strutturati in blocchi coerenti di moduli formativi (quali le unità formative capitalizzabili) che consentono l'acquisizione delle competenze definite nelle unità capitalizzabili.* ²

Idee per un percorso comune

1. Una caratteristica evidente del tempo che viviamo è un cambiamento **accelerato e ininterrotto** nei modelli organizzativi e nelle prestazioni di lavoro. Le forze che configurano nuovi ambiti di riferimento per le scelte d'impresa, sono trainate dalla globalizzazione dei mercati e dalla disponibilità d'innovazioni tecnologiche, quasi continue, nell'informatica e nelle comunicazioni. Oltre a ciò, nel nostro contesto, è sempre più importante l'adozione di *standard* di qualità nei prodotti, nei processi e nel rispetto delle esigenze dei consumatori e dell'ambiente. Per le imprese in grado di competere nel rispetto di regole e standard di qualità, è richiesto l'impiego di un livello di conoscenze, in costante evoluzione, quantitativamente e qualitativamente più elevato che nel passato, ma comunque oggi minore del livello necessario nel prossimo futuro.
2. Una delle conseguenze più forti del cambiamento è la ridefinizione del rapporto tra dipendente e azienda. Tale rapporto è divenuto più lasco, meno protettivo. Anche il sistema legislativo sta lentamente ma progressivamente attenuando parte dei suoi dispositivi di tutela. Si delinea dunque uno scenario futuro più instabile. Ma come prepararsi ad affrontarlo, e garantirsi quella sicurezza che le aziende sembrano non poter più dare? Gli elementi più importanti su cui concentrarsi sono essenzialmente due:

cambiamento continuo e standard di qualità competitivi

² "Standard Nazionali di Competenze e certificazione"

- Imparare a curare la propria impiegabilità;
- Negoziare un "contratto psicologico di lavoro" in equilibrio con i bisogni e le offerte del datore di lavoro e del lavoratore, e soddisfacente per entrambe le parti.

Imparare a curare la propria impiegabilità è la chiave del futuro per garantirsi una sicurezza nel mercato del lavoro. Essere "impiegabili" significa possedere (e aggiornare continuamente) le skills, e le caratteristiche personali ricercate dalle imprese.

ridefinizione del contratto psicologico di lavoro e impiegabilità

Ciò che si è sostanzialmente modificato è il "contratto psicologico di lavoro", che è quel contratto non scritto che da sempre lega il lavoratore al datore di lavoro. Il vecchio contratto psicologico stabiliva semplicemente che qualora si fosse svolto normalmente il proprio lavoro si avrebbe avuta la garanzia di un impiego per tutta la vita. Il nuovo contratto psicologico riguarda un tipo di scambio differente.

La sicurezza lavorativa non può più essere garantita a vita, e quindi il datore di lavoro deve offrire altre cose per garantirsi i risultati e il coinvolgimento dei suoi collaboratori anche nel breve termine. I dipendenti dal canto loro si trovano a dover sostituire la sicurezza con una serie di esigenze e aspettative che l'azienda dovrebbe soddisfare in cambio di alte prestazioni. Questo nuovo contratto psicologico è in evoluzione e necessita di essere negoziato e rinegoziato nel tempo.

Si basa in pratica su un impegno dell'impresa (lavoro, proprietà, gestione) di garantire occupabilità della persona che lavora tramite mantenimento e accrescimento delle sue competenze.

E' determinante per ogni persona avere chiaro e poter contribuire a definire ciò che l'azienda vuole sia in maniera implicita che esplicita. La chiarezza e la trasparenza della mission, dei valori e dello stile di management sono passi indispensabili per collaborare in modo nuovo con il contesto. Ogni individuo d'altra parte, deve aver chiaro quello che desidera dal contratto, individuando consapevolmente quelli che sono i suoi bisogni, le sue capacità e le sue aspettative.

consapevolezza dei bisogni individuali e chiarezza delle mission aziendali

Sia l'organizzazione che il singolo lavoratore devono aver chiaro dunque quello che possono offrire e come questo possa essere coerente con le loro richieste. Solo in questo modo potrà essere negoziato un contratto soddisfacente per entrambe le parti.

3. E' opinione diffusa che la capacità delle imprese di gestire un progetto di sviluppo, nel quadro delle attuali tendenze, deve tenere conto della valorizzazione ed integrazione del capitale umano nelle scelte strategiche. Le imprese di successo hanno proprie competenze distintive, che devono essere presidiate ed aggiornate. Ciò richiede sistemi di relazione in cui gli obiettivi dell'impresa siano armonizzati con gli obiettivi delle persone che lavorano nell'impresa, in un processo che tenga conto della velocità dei cambiamenti.

integrazione del capitale umano nelle scelte strategiche

4. Per i quadri d'azienda, il cui ruolo tende a coincidere con la gestione delle strategie aziendali, appare fondamentale operare in uno spazio in cui convergono gli obiettivi individuali di soddisfazione nel lavoro e gli obiettivi strategici dell'impresa. Ne consegue che tali competenze vanno anche analizzate, misurate e valutate dai soggetti protagonisti nell'impresa in modo da assicurare certezza, trasparenza e unicità al sistema di valutazione.

trasparenza ed unicità di valutazione delle competenze per valorizzarle ed integrarle nell'impresa

5. Lo spazio organizzativo pratico è il terreno comune in cui le prestazioni di lavoro individuali e le *performance* aziendali complessive possono coincidere, in termini di obiettivi. Le competenze individuali, se valorizzate ed integrate nel contesto organizzativo, concorrono a determinare le competenze aziendali su cui evolve la capacità competitiva d'impresa.

6. Definire il tema delle competenze in termini anche operativi, richiama da un lato la necessità di strategie formative d'aggiornamento e miglioramento a livello aziendale, dall'altro i temi del rapporto fra competenze individuali e mercato del lavoro, in termini di occupabilità ed adattabilità, secondo il lessico dell'Unione Europea.

7. Sui temi della formazione continua in azienda si può registrare una forte convergenza di obiettivi fra individui ed impresa. Da un lato, infatti, la formazione può ridurre di molto il rischio d'obsolescenza delle competenze individuali. Dall'altro lato, una formazione basata su una chiara definizione dei fabbisogni formativi, funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici d'impresa, può rappresentare per l'azienda un investimento conveniente ed in definitiva sostenibile. ✓
l'occupabilità passa attraverso la formazione continua
8. Rispetto al mercato del lavoro, si sta facendo strada l'idea che l'occupabilità di un individuo dipende dalla capacità di offrire prestazioni e competenze che siano adeguate (attraverso un fenomeno "adattivo") con le caratteristiche della domanda di lavoro del suo mercato di riferimento. In altre parole esiste una soglia critica delle competenze, che può configurare occupazione o disoccupazione, e che è modificata dalla velocità dei cambiamenti tecnologici ed organizzativi. Il livello e la qualità delle competenze è anche un indicatore della possibilità di trasferirle in altri contesti aziendali e territoriali.
9. Le politiche formative in azienda e nel territorio dovrebbero tenere conto consapevolmente degli standard di competenze che configurano i requisiti di occupabilità e trasferibilità nel mercato del lavoro, in questo modo salvaguardando un campo di scelte più ampio, sia per gli individui sia per le aziende, nella convergenza di obiettivi comuni. Con ciò si realizza l'evoluzione del contratto psicologico di lavoro da promessa di rapporto a vita ad occupabilità permanentemente sostenuta da un bagaglio di competenze sempre aggiornate. ✓
evoluzione del contratto psicologico di lavoro da promessa di rapporto a vita ad occupabilità permanente
10. Un approccio pragmatico al tema delle competenze, in particolare dei quadri, dovrebbe derivare dalle analisi dei fabbisogni di competenza condotte nei contesti aziendali in relazione alla gestione di obiettivi strategici d'impresa e di percorsi espliciti di valorizzazione della capacità professionali. Tali analisi, per essere efficaci, necessitano di un coinvolgimento trasparente delle risorse umane coinvolte, e pertanto di procedure di indagine e valutazione ed autovalutazione formalizzate e condivise.
11. Sappiamo che, nel cambiamento, spesso l'esigenza più evidente è quella di aggiornare ed arricchire le conoscenze tecnico-professionali. Ciò può non essere sufficiente, in relazione all'ampiezza e complessità dei mutamenti organizzativi e tecnologici descritti. In linea generale, si può affermare che la velocità dei cambiamenti ha messo in evidenza l'importanza di lavorare anche sui modelli cognitivi e la capacità di apprendere e agire responsabilmente in situazioni diverse dal passato. ✓
dalle conoscenze tecniche alle competenze, per agire responsabilmente il cambiamento
12. La dinamica delle competenze è il perno del rapporto di interdipendenza tra individui e lavoro collettivo.

Allegato

Definizioni di competenza: vari approcci

Nella definizione delle competenze esistono vari approcci, che privilegiano, secondo i punti di vista, gli aspetti cognitivi e d'apprendimento, i saperi legati all'esercizio del ruolo e della professione, gli aspetti d'esercizio delle competenze derivanti dalle caratteristiche del contesto di riferimento.

Le crescenti esigenze di integrazione fra ruoli e funzioni aziendali destrutturano i confini delle posizioni organizzative, aumentano la discrezionalità dei compiti e attenuano la possibilità di predefinire il cosa e il come fare nelle specifiche situazioni di lavoro (Meghnagi, 1992). Sempre più spesso, lo svolgimento di attività complesse richiede in via preliminare ai lavoratori capacità e rapidità nell'analizzare problemi, prendere decisioni, proporre soluzioni e delineare percorsi, in un sistema nel quale è sempre più difficile osservare e misurare i risultati; mentre sfuma la definizione del "cosa fare", diventa "sempre più importante ciò che le persone sanno fare" (Ratti, 1989), con la conseguenza che le risorse personali e le competenze diventano cruciali per il vantaggio competitivo dell'impresa. Riconoscere, valutare e valorizzare le competenze presenti nell'impresa diventa dunque un obiettivo strategico, non solo nell'azienda ma anche della persona.

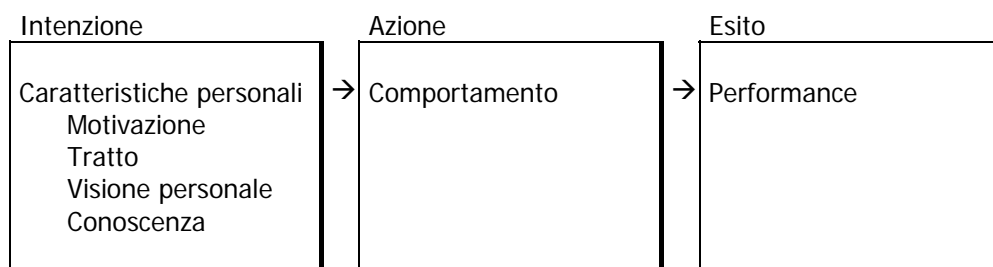
Alcune delle definizioni:

- La competenza è la capacità di dar luogo ad una sequenza regolare di comportamento coordinato, efficace rispetto agli obiettivi, dato il contesto in cui ha luogo" (Nelson Winter, 1982) ✓ Nelson Winter (1982)
- "La capacità di applicare conoscenza, <saper fare> e abilità in un posto di lavoro abituale e/o in corso di cambiamento" (fonte: Cedefop, 2002) ✓ Cedefop (2002)
- La competenza è una caratteristica intrinseca individuale, causalmente correlata ad una performance efficace o superiore in una mansione o situazione (Boyatzis, 1982) ✓ Boyatzis (1982)
- La competenza è il bagaglio di capacità che la persona possiede e alle quali fa ricorso per rispondere a specifiche richieste della posizione lavorativa (Ratti, 1989) ✓ Ratti (1989)
- La competenza è la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità, abilità e doti professionali e personali (Quaglino, 1990) ✓ Quaglino (1990)
- "Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche che indicano i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo" (Guion, 1991) ✓ Guion (1991)
- La competenza è definita dalla capacità di controllare e governare l'incertezza mediante prestazioni costruite volta per volta e poco formalizzabili (Ajello, Cevoli, Meghnagi 1992) ✓ Ajello, Cevoli, Menghnagi (1992)

- Le competenze (trasversali o "aspecifiche") sono le abilità relative al saper mettere in atto strategie efficienti per utilizzare le risorse possedute (conoscenze, valori, motivazioni) coerentemente con le esigenze del compito (comportamento lavorativo atteso, condizioni di esercizio, ambiente, organizzazione). (Isfol, 1992) ✓ Isfol (1992)
- La competenza è il risultato della combinazione di risorse (individuali e collettive) e risiede nella capacità di mobilitarle e combinarle per risolvere problemi. La competenza è sempre una costruzione congiunta dell'individuo, della comunità di lavoro e dell'organizzazione. Essa è la risultante di tre nozioni: Sapere (possedere i saperi necessari per la soluzione del problema); Volere (avere la capacità di dare un senso o di comprendere il problema da risolvere); Potere (disporre dei mezzi necessari). (CFDT-Cadres, 2001) ✓ CFDT-Cardes (2001)

Pur nella loro diversità, tutte le definizioni ruotano attorno a cinque concetti fondamentali.

1. Il forte richiamo alla contestualizzazione delle conoscenze rispetto a specifici ambienti organizzativi. Si vuole affermare cioè l'importanza di una "applicazione non routinaria del sapere" in ambiti organizzativi sempre più peculiari e dotati di una loro specificità. La conoscenza deve essere applicata alla soluzione di problemi specifici, e implica la comprensione profonda del contesto in cui si agisce. ✓ i cinque concetti fondamentali
✓ applicazione non routinaria del sapere
2. La correlazione causale con l'efficacia della performance, come esito finale della competenza agita. Secondo Hooghiemstra, "le competenze possono essere correlate alla performance in un semplice modello di flusso causale" : ✓ le competenze sono correlate causalmente alla performance



3. L'importanza della conoscenza tacita e procedurale (know-how) piuttosto che della conoscenza esplicita e dichiarativa (know-what). La costruzione di una competenza professionale è legata, più che alle acquisizioni realizzate nell'ambito scolastico, a processi di apprendimento informale in momenti e sedi diverse, all'appartenenza ad una comunità professionale, ad un uso della pratica che favorisca un sapere conquistato nel campo (Ajello, Cevoli e Meghnagi, 1992). Per "conoscenza procedurale" si intende la conoscenza delle modalità con cui elaborare e organizzare le informazioni. ✓ conoscenza tacita e processi di apprendimento informale
4. La valorizzazione delle dimensioni soggettive nell'analisi dei contenuti professionali. Emerge in tutti gli approcci una sostanziale convergenza verso una concezione di competenza professionale che valorizza molto la dimensione individuale e di auto-consapevolezza del soggetto, chiamato ✓ importanza della dimensione soggettiva ed auto-consapevolezza

a mettere in gioco un insieme di caratteristiche personali di diverso ordine, ma tutte in grado di influire sulla qualità del suo comportamento organizzativo (Bresciani, 1997). Deriva da ciò l'impossibilità di analizzare le competenze prendendo in esame solo la posizione organizzativa: occorre infatti assumere come oggetto di analisi anche le qualità e le risorse individuali del soggetto al lavoro, opportunamente contestualizzate e confrontate.

5. Il contributo derivante dall'approccio "Learning Organization": oltre alla contestualizzazione del concetto di competenza, si ritiene rilevante, ai fini di un corretto sviluppo e valorizzazione delle competenze, il ruolo svolto dalla effettiva disponibilità di risorse, e quindi l'analisi del *potere* concretamente posseduto dal soggetto nel determinare il corso della sua azione competente. Non a caso, nella definizione del sindacato francese (CFDT-Cadres), oltre alle dimensioni del sapere e del volere, emerge quella del potere.

✓ sapere, volere e l'effettiva disponibilità di risorse: potere

I cinque concetti fondamentali aprono la possibilità di appoggiare le competenze su quattro pilastri così definiti:

✓ cinque concetti per quattro pilastri

Pilastri delle competenze

1. Il sapere acquisito comunque, il "software" individuale posseduto (sapere);
2. La trasformazione del sapere in azione conseguente, consapevole e positiva (saper fare);
3. Atteggiamento quale disponibilità puntuale e palese intenzione all'agire per sé, con gli altri e per gli altri (saper essere ideale);
4. Comportamento quale azione coerente all'atteggiamento intenzionale che tramuta la volontà in azione conseguente (saper essere agito) (Di Marco, Biliotti 2002).

✓ sapere; saper fare; saper essere ideale e saper essere agito

Proposta di definizione di competenza:

La competenza è l'insieme delle risorse individuali e di gruppo combinate e mobilitate per risolvere i problemi. E' la costruzione congiunta tra l'individuo, la comunità e l'organizzazione.

E' la risultante di quattro nozioni:

1. Sapere: possesso delle conoscenze comunque acquisite,
2. Volere: capacità di comprensione del problema da risolvere,
3. Potere: acquisizione e controllo dei mezzi necessari,
4. Divenire: cambiamento agito attraverso l'apprendimento.

✓ competenza come insieme di risorse individuali e di gruppo per risolvere i problemi