

## La ricerca della competenza

Questo articolo illustra i più comuni approcci per individuare persone competenti sul posto di lavoro e più in generale il significato di vari termini relativi alla competenza. Partiamo dalle seguenti definizioni:

- competenza: la capacità di svolgere bene un lavoro, da cui
- competente: capace di svolgere bene un lavoro

Ci sono vari approcci per identificare persone competenti; alcuni sono migliori di altri, e possono essere combinati assieme. Posso riconoscere competente:

1. chi ha un determinato titolo di studio
2. chi ha una determinata esperienza
3. chi ha specifiche caratteristiche personali (capacità, conoscenze, etc.)
4. chi può dimostrare di svolgere bene un determinato lavoro.

**Il caso 1** può essere definito come 'l'approccio alla competenza basato sui titoli di studio'. La valutazione della competenza può essere fatta semplicemente richiedendo alla persona di presentare il titolo di studio.

**Il caso 2** può essere chiamato 'l'approccio alla competenza basato sull'esperienza'. La valutazione della competenza può essere fatta semplicemente richiedendo alla persona di dimostrare l'esperienza richiesta (ad esempio attraverso una dichiarazione del suo datore di lavoro).

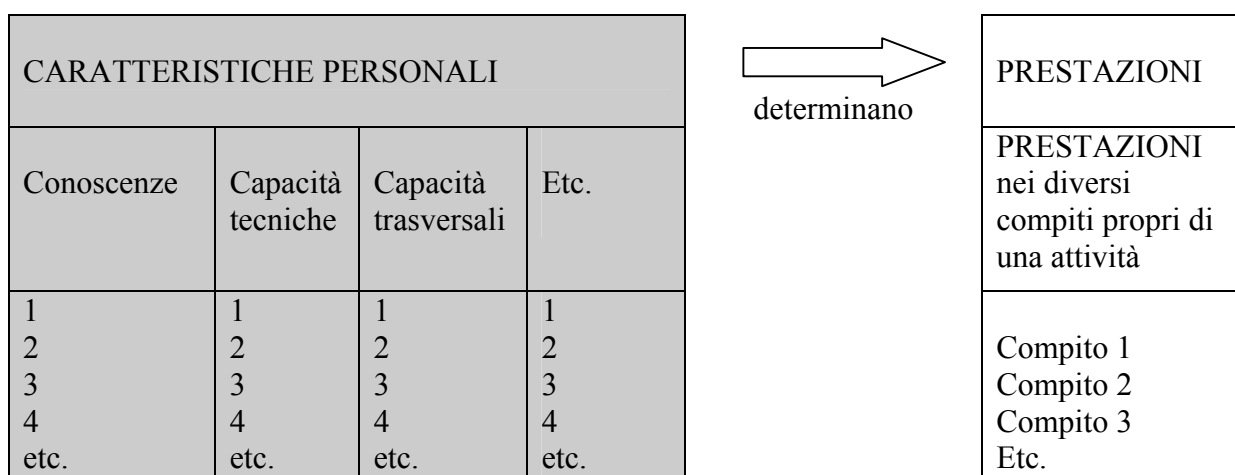
**Il caso 3** può essere chiamato 'l'approccio alla competenza basato sulle competenze' o 'l'approccio americano alla competenza', perché è stato sviluppato negli stati Uniti da by McClelland (1973), Boyatzis (1982) e altri. Le caratteristiche personali vengono chiamate 'competenze' ('competencies', singolare 'competency'). Vedi la definizione:

- competenze: le caratteristiche personali da cui dipende la competenza. (in inglese sarebbe Competencies: the human factors by which competence depends)

Per definire le caratteristiche personali da cui dipende la competenza (lato sinistro della tabella) McClelland creò una nuova parola 'competencies' (singolare 'competency'). Questo non è capitato da molti autori che pensano che 'competencies' e 'competency' siano semplicemente la forma in inglese americano dei termini in inglese britannico 'competences' e 'competence' e usano i termini 'competency' e 'competence' (e le loro forme plurali) in maniera intercambiabile, come ad esempio CEDEFOP 2007. E ugualmente molti autori italiani confondono competenza (intesa come la capacità di svolgere bene un lavoro) da competenza (intesa come caratteristica personale da cui dipende la competenza). In McClelland le competenze non sono elementi reali come ad esempio atteggiamenti e attitudini. Il termine competenze è utilizzato come un'etichetta usata per indicare quelle caratteristiche personali che, fra tutte le esistenti, sono di volta in volta considerate necessarie per una buona prestazione lavorativa. Il termine competenze permette di riferirsi a questi fattori senza doverli ogni volta elencare.

L'approccio americano è utilizzato quando non è possibile (per esempio nella selezione o nell'orientamento) osservare direttamente la persona mentre sta lavorando. Per una descrizione dettagliata dell'evoluzione del concetto di competenze ('competencies') vedi Evangelista 2006.

I fattori individuali da cui dipende la competenza possono essere valutati in vari modi, a secondo della loro natura. Ad esempio possono essere utilizzati test di personalità, test di attitudini, prove scritte e orali (per conoscenze tecniche e di cultura generale), colloqui focalizzati sulle caratteristiche personali come nella BEI Behavioral Event Interview messa a punto da McClelland. Nella BEI 'classica' (McClelland 1998) la persona deve descrivere sei episodi –tre negativi e tre positivi- capitati sul lavoro concentrandosi su cosa ha fatto, detto, pensato e sentito (emozioni). Poi l'intervista è trascritta e vengono attribuiti dei punteggi per le caratteristiche personali individuate in precedenza come significative. In interviste semplicemente ispirate alla BEI ma condotte con metodologie meno rigorose la trascrizione e l'attribuzione di punteggi non vengono di solito effettuate, e le domande sono centrate direttamente sulle caratteristiche personali. Le domande in questo caso possono ancora riferirsi a episodi lavorativi: 'Mi descriva il peggior progetto in cui ha lavorato'; 'Mi descriva un periodo in cui ha dovuto lavorare sotto stress'; 'Mi descriva un risultato positivo che ha ottenuto grazie alla collaborazione con altri colleghi' oppure direttamente a caratteristiche personali: 'Che cosa la motiva sul lavoro?'; 'Quali sono i suoi punti forti e punti deboli?'; 'Come reagisce allo stress?'.



**Il caso 4** può essere definito come 'l'approccio alla competenza basato sulla prestazione' oppure 'la'approccio inglese alla competenza' perché è utilizzato nel National Vocational Qualification inglese. Qui la persona viene valutata su come svolge i compiti (tasks) previsti dalla propria mansione (lato destro della tavola). Possono anche essere valutate alcune caratteristiche personali (per esempio le conoscenze tecniche) ma solo con riferimento a determinati compiti (per esempio: 'In che modo sceglie gli attrezzi quando deve tagliare legno stagionato?').

In questo approccio, la valutazione viene svolta con una combinazione dei seguenti metodi:

1. l'osservazione della persona sul posto di lavoro,
2. simulazioni di compiti e situazioni lavorative,
3. la discussione di case studies,
4. testimonianze dei colleghi e dei supervisori,
5. l'esame di documentazione prodotta durante il lavoro,
6. l'esame di prodotti del lavoro, ad esempio organizzati in portfolio,

7. intervista basata su come la persona svolge i compiti previsti dalla propria mansione.

Nelle interviste di cui al punto 7 le domande non sono focalizzate sulle caratteristiche personali (come nella BEI), o sulle esperienze formative e professionali passate, ma su come la persona svolge concretamente il suo lavoro. Ad esempio in una intervista che ha lo scopo di valutare come una persona svolge colloqui di orientamento specialistico, saranno poste domande del tipo: ‘Quali sono le fasi principali di un colloquio?’; ‘In un colloquio, in che modo: spiega il suo ruolo / spiega in che modo è assicurata la privacy dei dati raccolti / segnala che il tempo è limitato / chiede permesso di prendere appunti / segnala che il tempo è quasi terminato / termina il colloquio?’; ‘Quali autori o teorie segue quando svolge colloqui?’; ‘Quali possono essere le principali difficoltà nel condurre colloqui? In che modo le affronta?’. Un esempio di approccio alla competenza basato sulla prestazione riferito all’orientamento è descritto in Evangelista 2008.

Quando si tratta di riconoscere la competenza di persone che lavorano, l’approccio basato sulla prestazione è il migliore. Perché? Perché gli altri tre approcci sono tutti indiretti, si reggono cioè su una inferenza: ‘Se ho il titolo di studio/ l’esperienza / le caratteristiche personali richieste allora **PROBABILMENTE** avrò una buona competenza.’ L’approccio basato sulla prestazione invece esamina direttamente quello che ci interessa, vale a dire la prestazione lavorativa, cioè la competenza sul lavoro.

Alla fine di questo articolo possiamo scrivere varie definizioni:

- Approcci basati sulla competenza: tutti gli approcci che hanno lo scopo di individuare persone competenti
- Approcci basati sulle competenze (‘competencies’): tutti gli approcci dove la competenza è individuata grazie all’analisi delle caratteristiche personali (‘competenze’)
- Approcci basati sulla prestazione: tutti gli approcci dove la competenza è individuata grazie all’analisi della prestazione lavorativa.

## **Bibliografia**

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Chichester: John Wiley.

CEDEFOP (2007) ‘Presentation of CEDEFOP manuscripts for publication in English’, dated March 2007 retrieved at [http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/etvnews/news/3020-att4-1-style\\_manual.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/etvnews/news/3020-att4-1-style_manual.pdf) on the 8th of October 2008.

Evangelista (2006) *Competencies and Careers Guidance* retrieved on the 8<sup>th</sup> October 2008 at <http://www.orientamento.it/english/competencies-guidance.htm>

Evangelista (2008) *EAF Accreditation Framework for the European Career Guidance Practitioners at glance*, retrieved on the 8<sup>th</sup> October 2008 at <http://www.orientamento.it/orientamento/1e.htm>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339

Author: Leonardo Evangelista [www.leonardoevangelista.it](http://www.leonardoevangelista.it) © 2006 Leonardo Evangelista. Version of 9th October 2007. Can be reproduced quoting Author's name and article's address <http://www.orientamento.it/orientamento/quest.htm> More articles by the same Author are available at <http://www.orientamento.it/english/index.htm>

## The quest for competence

This articles describes several approaches to identify competent persons in work and more in general the meaning of several words related to competence. Please note the starting definitions:

- Competence = the capability to perform well a job or task, hence
- Competent = capable to perform well a job or task

There are several approaches to assure competence in work, some better than other, sometimes combined together. I can recognize as competent:

1. Who holds a specific educational qualifications
2. Who holds a specific experience
3. Who holds specific personal features -skills, knowledge, etc.
4. Who can directly prove a good performance in the specific job.

**Case 1** can be defined as 'The educational qualifications approach to competence'. Assessment is carried out simply asking the person to produce the prescribed educational qualification.

**Case 2** can be defined as 'The 'The experience approach to competence'. Assessment is carried out simply asking the person to produce evidence (could be for example a declaration of his/her employer) about the prescribed experience.

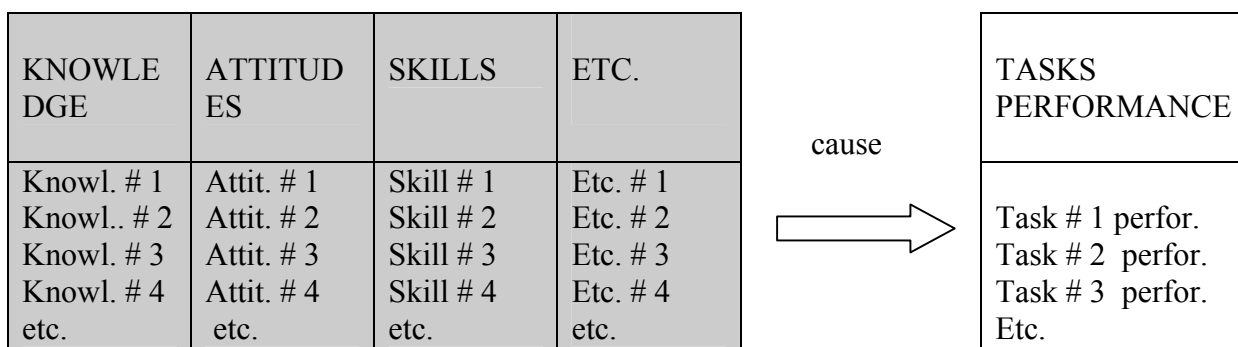
**Case 3** can be defined as '**The competencies based approach to competence**' or '**The American approach to competence**' because has been developed in the US by McClelland (1973), Boyatzis (1982) and others. The personal features are called 'competencies' (singular competency). So please note the definition:

- Competencies: the human factors by which competence depends.

To define the human factors by which competence depends (left side of the table below), McClelland created a new word, 'competencies' (singular competency). This is not comprised by many authors who think 'competencies' and 'competency' are simply the American spelling equivalent of the UK spelling 'competences' and 'competence' and use competence and competency (and their plural form) interchangeably, as in CEDEFOP 2007. In McClelland competencies are not 'concrete' factors in the same way as personal characteristics such as ability and aptitude. The term competency is only a generic term (a label) used to indicate the personal characteristics which, from all those possible, are considered important each time. The term allows reference to such factors without having to list them every time.

The American approach is usually adopted when is not possible (for example in recruiting or in career guidance) to observe directly the person carrying out a job. For a detailed description of how the concept of competencies evolved see Evangelista 2006.

The human factors by which competence depends can be assessed by different means depending on their nature: personality tests, attitudes tests, oral or written tests (for technical and general knowledge), interviews focused on personal skills such as the BEI Behavioral Event Interview developed by McClelland. In the classic BEI (McClelland 1998) the person is requested to describe six episodes –three positive and three negative- occurred at work focusing on what they said, thought, felt and did. Then the interview is transcribed and scored for previously defined human factors (competencies). In BEI inspired interview transcripts and scoring may not be used and questions are more directly focused on personal features, elicited by episodes occurred at work such as: ‘Describe the worst project you worked on’, ‘Describe a time you had to work under stress’; ‘Describe a successful outcome you accomplished working in a team’ or by direct questions such as: ‘What motivate you in work?’, ‘What do you think are your strong and weak points?’, ‘How do you deal with stress?’.



**Case 4** can be defined as ‘**The performance based approach**’, ‘**The task based approach to competence**’ or ‘**The UK approach to competence**’, because it is used in the UK’s NVQ, National Vocational Qualification framework. The focus here is on how the person performs his/her job. This way we assess performance in carrying out job tasks (tasks are the actions that can be identified in a flowchart describing how a job is carried out) and the overall performance results (right side of the table above). Personal attributes can be assessed too (for example technical knowledge) but only related to a specific task (for example ‘How you choose your tools when cutting seasoned wood?’).

In this approach, most used methods for assessment are a combination of the following:

8. direct observation of the person whilst carrying out his/her work
9. simulation of tasks and work situations,
10. discussion of case studies,
11. testimonies from colleagues and supervisors,
12. examination of documentation produced by the person whilst carrying out his/her work,
13. examination of portfolio based evidence etc,
14. task based interview.

In the task based interview the questions are not focused on personal features (as in BEI) or on personal work or life experiences, but on how the person carries out the main tasks of his/her job. For example a task based interview aimed at assessing competence of a career guidance practitioner in performing interviews will be based on questions such as: '1. which are the main steps of your interviews? 2. in an interview, how do you (please tell me the exact words): explain your role / explain privacy arrangements / start the interview / end the interview / signal time is limited / ask

permission to take notes / signal time is expiring / 3. which authors/models do you refer to when performing a guidance interview? 4. what are the main challenges in managing an interview? How do you address them?' plus several other of the same kind. An example of a task based framework applied to career guidance is described in Evangelista 2008.

Please note when dealing with assessing competence of people at work, the task based approach scores best. Why? Because the first three approaches are all indirect, that is to say speculative. 'If the candidate holds the prescribed qualifications / experience / personal qualities than PROBABLY will be capable to carry out the main task(s) for which accreditation is sought.' The task based approach instead focuses and assesses directly what we are interested in, work performance that is to say competence at work.

This excursus allow us to give several other definitions:

- Competence based approaches: all the approaches aimed to recognize competent people
- Competencies based approaches to competence: the approaches where competence is recognized thanks to the assessment of human factors (or personal features, if you prefer)
- Performance based approaches to competence: the approaches where competence is recognized thanks to the assessment of how the person performs his/her job

## **Bibliography**

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Chichester: John Wiley.

CEDEFOP (2007) 'Presentation of CEDEFOP manuscripts for publication in English', dated March 2007 retrieved at [http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/etvnews/news/3020-att4-1-style\\_manual.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/etvnews/news/3020-att4-1-style_manual.pdf) on the 8th of October 2008.

Evangelista (2006) Competencies and Careers Guidance retrieved on the 8<sup>th</sup> October 2008 at <http://www.orientamento.it/english/competencies-guidance.htm>

Evangelista (2008) EAF Accreditation Framework for the European Career Guidance Practitioners at glance, retrieved on the 8<sup>th</sup> October 2008 at <http://www.orientamento.it/orientamento/1e.htm>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339