



# Approccio per competenze

## Capitolo 3

# Panoramica

- ✦ Prospettiva di approccio alle competenze
- ✦ Approccio delle tre abilità (Katz, 1955)
- ✦ Modello basato sulle competenze (Mumford et al., 2000)
- ✦ Come funziona l'approccio per competenze?

# Descrizione dell'approccio per competenze

## Prospettiva

- ✦ Prospettiva centrata sul leader
- ✦ Enfasi sulle competenze e abilità che possono essere apprese e sviluppate

## Definizione

### **Competenze di Leadership:**

La capacità di utilizzare le proprie conoscenze e competenze per raggiungere una serie di scopi e obiettivi

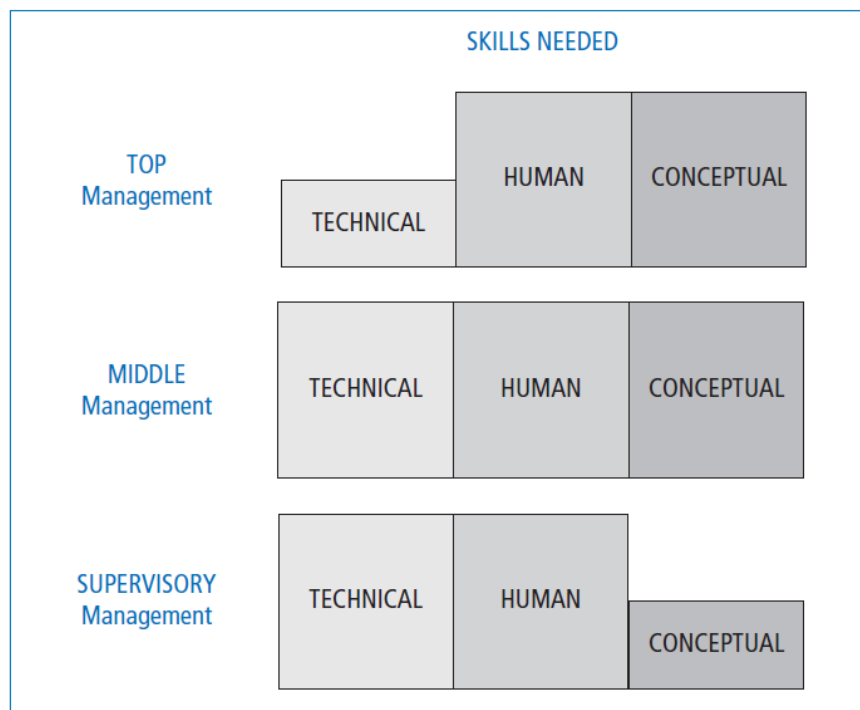
# Approccio delle tre competenze (Katz, 1955)

- ✦ Abilità tecniche
- ✦ Abilità umana
- ✦ Abilità concettuale

# Competenze amministrative di base

## Katz (1955)

**Figure 3.1** Management Skills Necessary at Various Levels of an Organization



SOURCE: Adapted from "Skills of an Effective Administrator," by R. L. Katz, 1955, *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33–42.

I leader hanno bisogno di tutte e tre le competenze, ma l'importanza relativa cambia in base al livello di gestione

# Abilità Tecniche

- ✦ Avere conoscenza ed essere competenti in uno specifico tipo di lavoro o attività.
  - ✦ Competenze specializzate
  - ✦ Abilità analitica
  - ✦ Utilizzo di strumenti e tecniche adeguate
- ✦ Le competenze tecniche implicano ***abilità pratiche*** con un prodotto o un processo
- ✦ Più importante ai ***livelli inferiori di gestione***

# Abilità Umana

- ✦ Avere conoscenza ed essere in grado di lavorare con le persone.
- ✦ Essere consapevoli della propria prospettiva e di quella degli altri allo stesso tempo
- ✦ Aiutare i membri del gruppo a lavorare in modo cooperativo per raggiungere obiettivi comuni
- ✦ Creare un clima di fiducia e responsabilizzazione dei membri
- ✦ Importante a tutti i livelli dell'organizzazione

# Abilità Concettuale

- ✦ La capacità di svolgere il lavoro mentale volto a dare forma al significato della politica o delle questioni di organizzazione (cosa rappresenta l'azienda e dove sta andando)
- ✦ Funziona facilmente con ***astrazione e nozioni ipotetiche***
- ✦ Fondamentale per creare e articolare una ***visione*** e un ***piano strategico*** per un'organizzazione
- ✦ Molto importante ai livelli di ***top management***



# Modello basato sulle competenze

## ✦ Prospettiva del modello per competenze

## ✦ Competenze

- ◆ Attributi individuali
- ◆ Risultati di leadership
- ◆ Esperienze di carriera
- ◆ Influenze ambientali

# Descrizione del modello per competenze (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

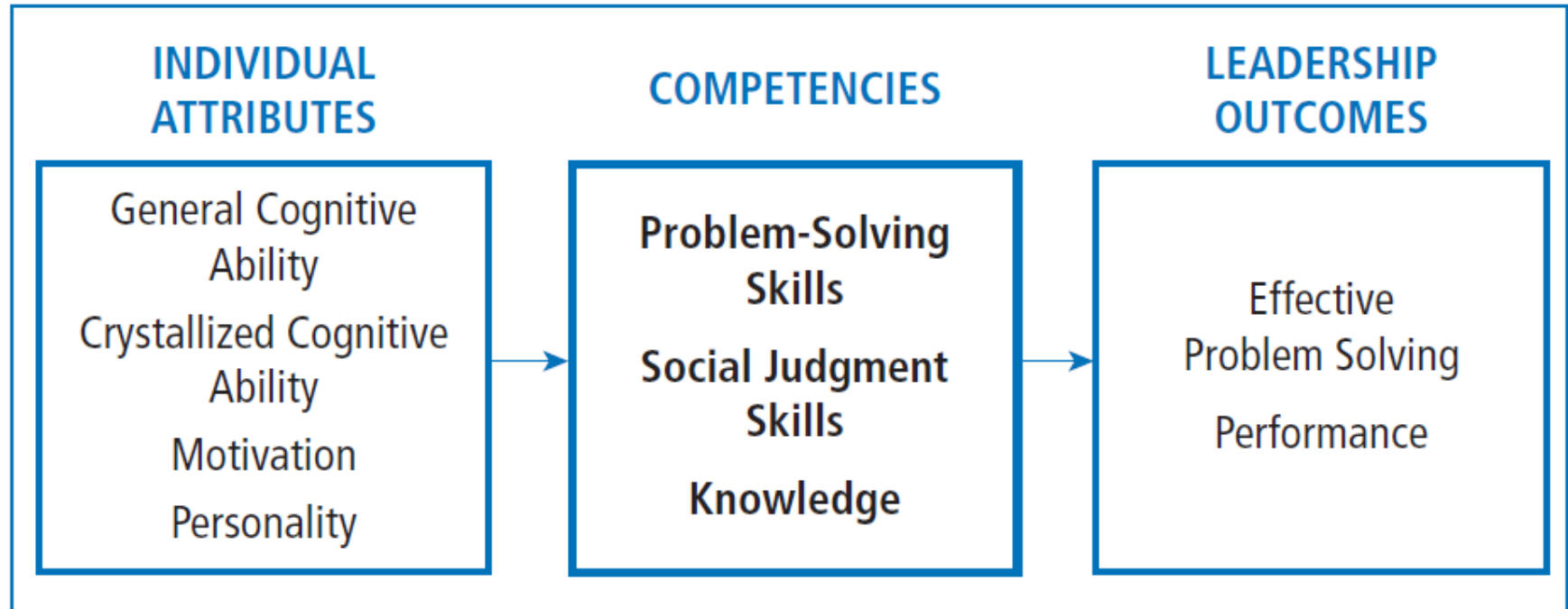
## Prospettiva

- ✦ **Obiettivo degli studi di ricerca (anni '90):** identificare i fattori di leadership che creano prestazioni lavorative esemplari in un'organizzazione
- ✦ Enfatizza le **capacità** che rendono possibile una leadership efficace piuttosto che ciò che fanno i leader

## Modello di Leadership basato sulle competenze

**Modello di capacità:**  
esamina la relazione tra le conoscenze e le competenze di un leader e le sue prestazioni.  
Suggerisce che molte persone hanno il potenziale per la leadership

**Figure 3.2** Three Components of the Skills Model



SOURCE: Adapted from "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, *Leadership Quarterly*, 11(1), 23.

# ***Competenze e Abilità***

## **Problem Solving**

Capacità creativa  
di risolvere  
problemi  
organizzativi  
nuovi/insoliti e mal  
definiti

## **Giudizio sociale**

Capacità di comprendere  
le persone e i sistemi  
sociali

- Assunzione di  
prospettiva
- Percettività sociale
- Flessibilità  
comportamentale
- Prestazioni sociali

## **Conoscenza**

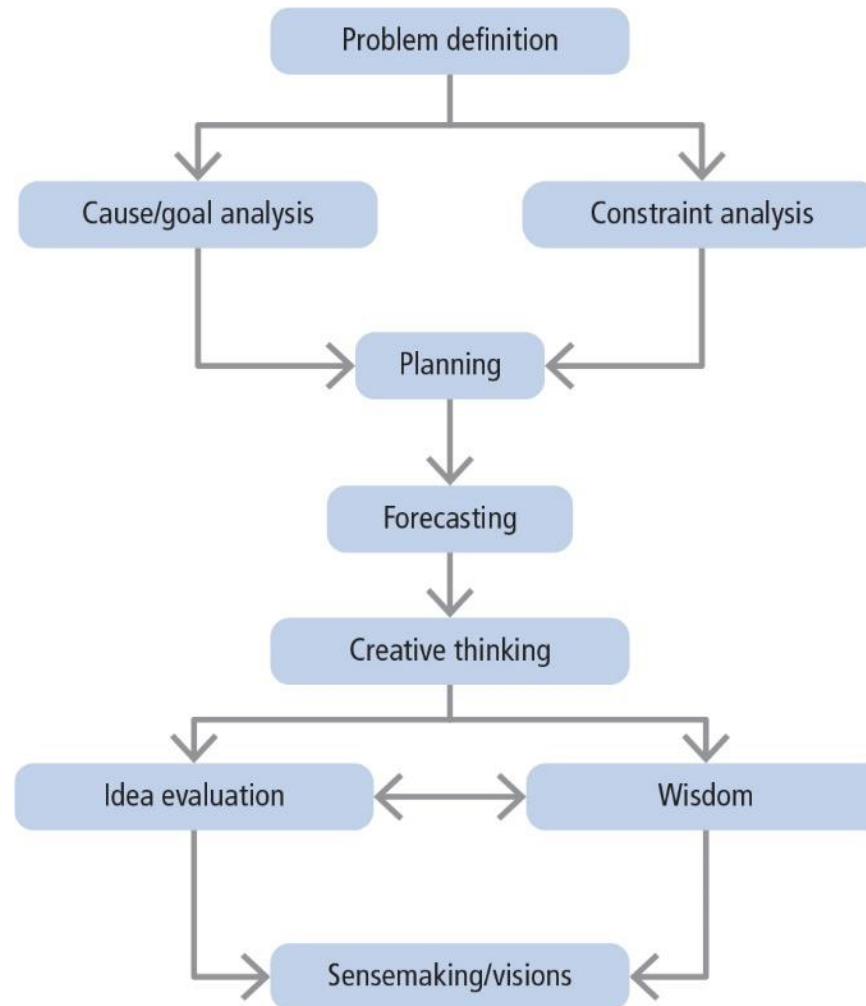
L'accumulo di  
informazioni e le  
strutture mentali per  
organizzare le  
informazioni

# Nove competenze chiave di Problem Solving

- Mumford, Todd, Higgs, and McIntosh, 2017

- ✦ 1. Definizione del problema
- ✦ 2. Analisi causa/obiettivo
- ✦ 3. Analisi dei vincoli
- ✦ 4. Pianificazione
- ✦ 5. Previsione
- ✦ 6. Pensiero creativo
- ✦ 7. Valutazione delle idee
- ✦ 8. Saggezza
- ✦ 9. Creazione di senso/visione

# Relazioni ipotetiche delle competenze di Problem-Solving



# ***Attributi individuali***

## **Capacità Cognitiva Generale**

L'intelligenza della persona

- ✦ ***Elaborazione delle informazioni***
- ✦ ***Elaborazione percettiva***
- ✦ ***Ragionamento generale***
- ✦ ***Pensiero creativo e divergente***
- ✦ ***Memoria***

## **Capacità Cognitiva Cristallizzata**

Capacità intellettuale appresa o acquisita nel tempo

## **Motivazione**

Tre aspetti di motivazione

- ✦ ***Buona volontà***
- ✦ ***Dominanza***
- ✦ ***Bene sociale***

## **Personalità**

Qualsiasi caratteristica che aiuta le persone far fronte al complesso organizzativo di situazioni, è probabilmente correlato alla prestazione del leader

# ***Risultati di Leadership***

## **Problem Solving**

**Criteri** = originalità e qualità delle soluzioni alle situazioni problematiche: una buona risoluzione dei problemi implica la creazione di soluzioni che siano:

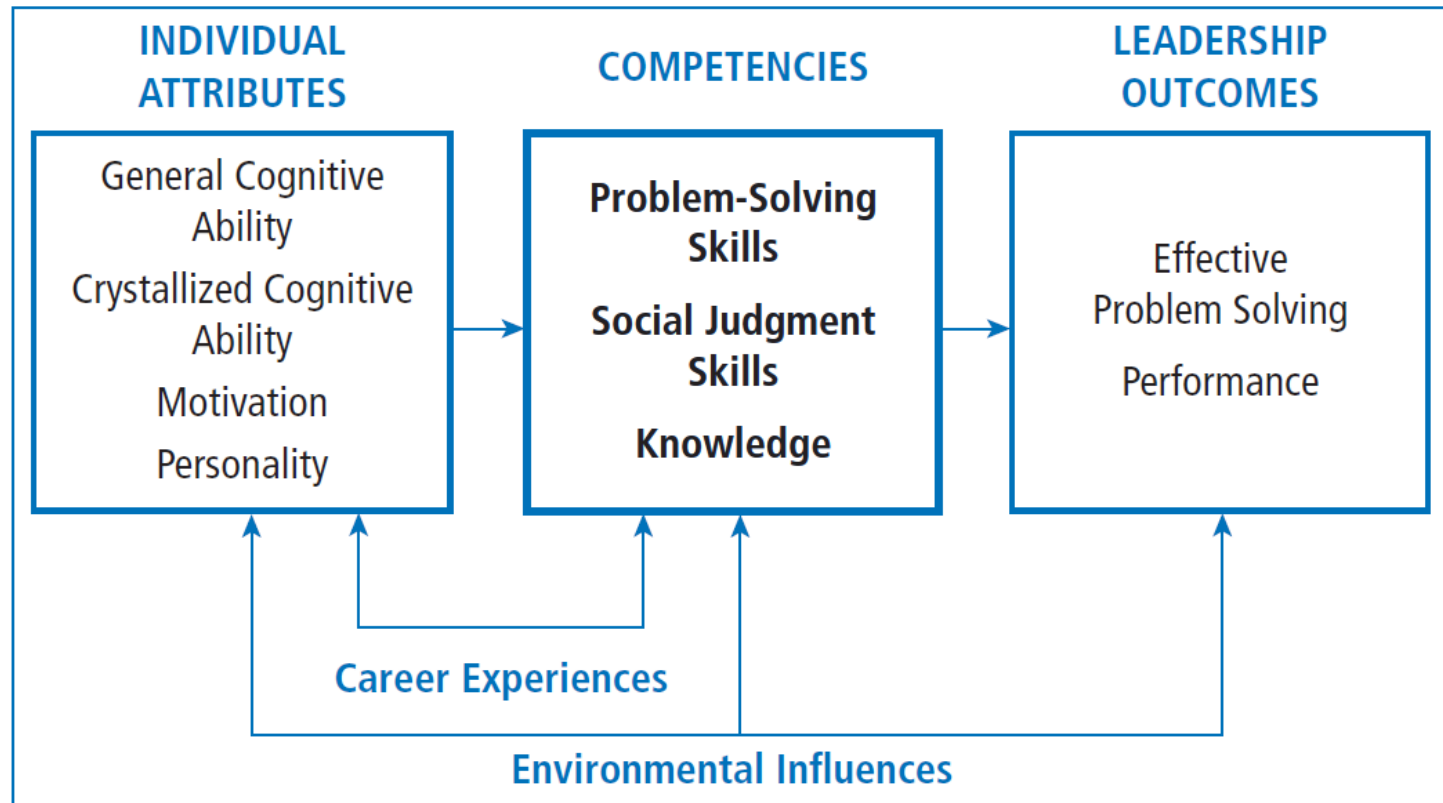
- ✦ *Logico*
- ✦ *Efficace*
- ✦ *Unico*
- ✦ *Andare oltre le informazioni fornite*

## **Performance**

Grado in cui un leader ha svolto con successo i compiti assegnati

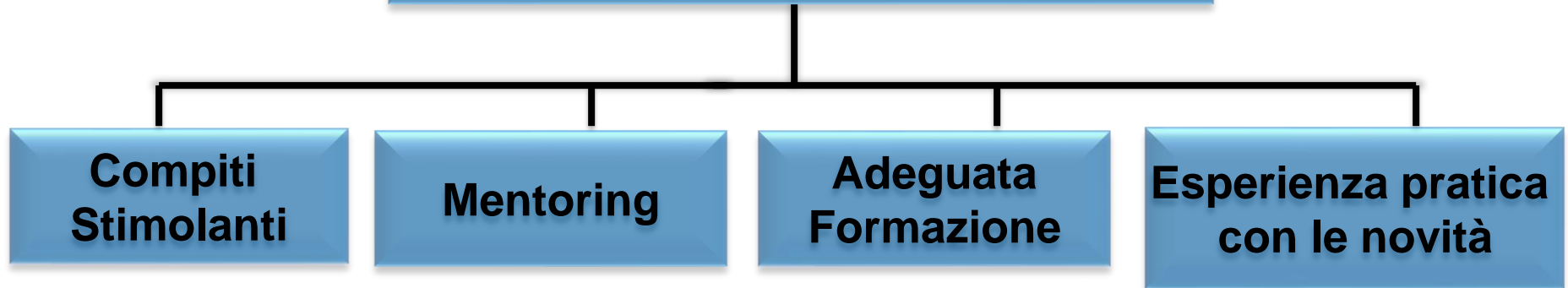


**Figure 3.3** Skills Model of Leadership



SOURCE: Adapted from "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, *Leadership Quarterly*, 11(1), 23.

# ***Esperienze di carriera***



- ✦ L'esperienza acquisita durante la carriera influenza le conoscenze e le capacità del leader per risolvere problemi complessi
- ✦ I leader apprendono e sviluppano livelli più elevati di capacità concettuale se affrontano progressivamente problemi più complessi e a lungo termine man mano che salgono nella gerarchia organizzativa

# Influenze Ambientali

- ✦ Fattori nella situazione di un leader che esulano dalle sue competenze, caratteristiche ed esperienze
  - **Influenze ambientali interne**: *ad esempio, tecnologia obsoleta, livello di competenza dei dipendenti*
  - **Influenze ambientali esterne**: *ad esempio questioni economiche, politiche o sociali; disastri naturali*

# Come funziona l'approccio per competenze?

- ✦ Approccio focalizzato sulle competenze
- ✦ Punti di forza
- ✦ Critiche
- ✦ Applicazione

# Approccio per Competenze

## Focus

- ✦ Il focus è principalmente descrittivo: descrive la leadership dal punto di vista delle competenze
- ✦ Fornisce la struttura per comprendere la natura di una leadership efficace

## Principali prospettive di ricerca

- ✦ **Katz (1955)** suggerisce che l'importanza di particolari capacità di leadership varia a seconda di dove risiedono i leader nella gerarchia gestionale
- ✦ **Mumford, Campion e Morgeson (2007)** suggeriscono livelli più elevati di tutte le competenze necessarie ai livelli gerarchici più elevati
- ✦ **Mumford, Zaccaro e Harding et al. (2000)** suggeriscono che i risultati della leadership sono il risultato diretto della competenza qualificata del leader nella risoluzione dei problemi, nel giudizio sociale e nella conoscenza

## Punti di Forza

- ✦ Primo approccio per concettualizzare e creare una **struttura** del processo di leadership attorno alle competenze
- ✦ Descrivere la leadership in termini di competenze rende la leadership **disponibile a tutti**
- ✦ Fornisce una **visione espansiva** della leadership che incorpora un'ampia varietà di componenti (ad esempio, capacità di risoluzione dei problemi, capacità di giudizio sociale)
- ✦ Fornisce una **struttura coerente** con i programmi di formazione alla leadership

## Critiche

- ✦ L'ampiezza dell'approccio per competenze sembra ***estendersi*** oltre i confini della leadership, rendendolo più generale e meno preciso
- ✦ Debole nel valore predittivo; non spiega ***come*** le competenze portino a prestazioni di leadership efficaci
- ✦ Il modello delle competenze include attributi individuali ***simili a tratti***

## Applicazione

- ✦ L'approccio per competenze fornisce un modo per delineare le competenze di un leader.
- ✦ È applicabile ai leader a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione.
- ✦ L'inventario delle competenze può fornire approfondimenti sulle competenze di leadership dell'individuo.
- ✦ I punteggi dei test consentono ai leader di conoscere le aree in cui potrebbero voler cercare ulteriore formazione.