Ordine degli Psicologi del Lazio

COMPETENZE PSICOLOGICHE NEL TERZO SETTORE

A cura dell'Ordine degli Psicologi del Lazio e di Fivol

Psicologia

FrancoAngeli

COMPETENZE PSICOLOGICHE NEL TERZO SETTORE

A cura dell'Ordine degli Psicologi del Lazio
e di Fivol

Franco Angeli

Copyright © 2005 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Mario D'Aguanno* e *Simona Menna* pag. 7

Introduzione, di *Emanuele Morozzo della Rocca* » 9

1. Le competenze per la professione psicologica, di *Giancarlo Tanucci* » 11
1.1. Un profilo generale delle competenze » 11
1.2. La professione psicologica » 19
1.3. Ambiti lavorativi degli psicologi » 20

2. Il terzo settore: un nuovo mercato del lavoro?, di *Simona Menna* » 25
2.1. Verso una definizione del terzo settore » 25
2.2. La legislazione del terzo settore: un panorama frammentato » 26
2.3. Il lavoro nel terzo settore » 27

3. La ricerca, di *Simona Menna* » 33
3.1. Obiettivi, ricadute conoscitive e propositive » 34
3.2. Metodologia e conduzione della ricerca » 35
3.3. Lo strumento di indagine » 36
3.4. La rappresentatività dei campioni » 37

4. Caratteristiche delle organizzazioni e degli intervistati, di *Simona Menna* » 41
4.1. Le organizzazioni » 41
4.2. Gli intervistati » 44

5. Competenze psicologiche, di *Simona Menna* pag. 51
5.1. Le attività svolte » 52
5.2. Caratteristiche di lavoro e sviluppo di nuove competenze » 55

6. Motivazione e soddisfazione, di *Simona Menna* » 61
6.1. Una scelta consapevole? » 61
6.2. Soddisfatti o insoddisfatti? » 63

7. Gratificazione e criticità nella professione, di *Simona Menna* » 67
7.1. Gli aspetti gratificanti » 67
7.2. Gli aspetti critici » 69

8. Conclusioni, di *Simona Menna* » 73

Prefazione

di Mario D'Aguanno e Simona Menna

Con l'espressione "terzo settore", usata spesso come sinonimo di *no-profit*, si identificano quei soggetti che si pongono in una posizione intermedia tra il settore pubblico e quello privato, commerciale e mercantile. Tale identificazione avviene normalmente per via residuale, comprendendo le attività che non sono riconducibili né al principio di autorità, caratteristico dello Stato, né alla logica del profitto, tipica del mercato. Le organizzazioni che operano nel terzo settore occupano gli spazi che lo Stato non è in grado di gestire oppure quelle che il mercato non ha convenienza a fare proprie. Esse producono quindi beni e servizi che non sono condizionati dalla produzione e distribuzione di profitti e pongono in essere attività libere da vincoli coercitivi.

In Italia il fenomeno del terzo settore rappresenta ormai una realtà rilevante sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista sociale. Dal punto di vista economico le organizzazioni di terzo settore partecipano, con le loro attività, alla determinazione del benessere collettivo; dal punto di vista sociale esse perseguono interessi di natura collettiva con fini di solidarietà in vaste aree della vita civile del paese. I soggetti che operano nel terzo settore hanno differenti connotazioni giuridiche, ma l'elemento che li contraddistingue è l'assenza dello scopo di lucro soggettivo: il divieto di distribuzione di utili tra gli associati.

L'attenzione dell'Ordine degli psicologi del Lazio su tali organizzazioni si è concretizzata dapprima nell'istituzione della Commissione "Promozione e sviluppo di nuove professionalità psicologiche nel terzo settore" e successivamente nella realizzazione, in collaborazione con la Fondazione italiana per il volontariato (Fivol), di una ricerca che studiasse le tematiche relative all'attività degli psicologi e dei laureati in psicologia impegnati nelle organizzazioni del terzo settore.

Seppure siano ancora poche le ricerche disponibili sulle caratteristiche dei lavoratori, il loro ruolo, le specifiche competenze, la soddisfazione lavorativa ecc., la ricerca apre una finestra sugli studi più recenti condotti su tali tematiche, proponendosi di offrire un contributo specifico rispetto alla professionalità psicologica nel terzo settore. L'indagine infatti, mediante un'attenta ricognizione del terzo settore attivo sul territorio del Lazio ed una puntuale analisi delle realtà individuate, ha rilevato e quantificato la presenza di laureati in psicologia inseriti nelle organizzazioni *no-profit*, a prescindere dall'iscrizione all'Ordine di categoria e dall'inquadramento professionale. Lo scopo finale del lavoro è stato quello infatti di conoscere e valorizzare il patrimonio di esperienze professionali della categoria al fine di impostare percorsi formativi di livello avanzato, ampliare e consolidare spazi di intervento, oltre che fornire importanti elementi di orientamento verso una scelta di lavoro più consapevole, per un inserimento professionale corrispondente alle aspettative e aprire prospettive di sviluppo per gli psicologi attivi in questo nuovo e dinamico comparto lavorativo.

La ricerca è stata possibile grazie alla disponibilità ed alla fattiva collaborazione dei dirigenti, dei referenti e dei colleghi impegnati nelle organizzazioni di terzo settore, nello specifico di coloro che hanno partecipato ai focus group, a tutti loro il nostro sentito ringraziamento.

Introduzione

di Emanuele Morozzo della Rocca

Per la prima volta il nostro ordine professionale regionale ha istituito una Commissione dedicata espressamente alla realtà del privato sociale con l'obiettivo di valorizzarne la professionalità psicologica. Di essa fanno parte il nostro tesoriere Mario D'Aguanno, che la coordina, la consigliera Catia Del Monte, i colleghi Aldo Calderone e Guglielmo Masci e il dott. Andrea Fantoma, tutti avendo ricoperto, o ricoprendo, incarichi di responsabilità inerenti il terzo settore in cui hanno maturato una lunga esperienza di lavoro.

A loro va il mio personale ringraziamento e quello di tutto il Consiglio regionale per essere riusciti a portare a termine una ricerca sulle "competenze psicologiche nel terzo settore" che presentava diverse insidie, trasformandole in opportunità e conoscenza. Le insidie erano soprattutto inerenti la particolare conformazione dell'area, estremamente variegata e di difficile definizione, che pur è attraversata da una caratteristica cultura organizzativa che la fa essere un patrimonio prezioso per le istituzioni e per la società civile. Essa inoltre costituisce una sfida molto interessante per la "psicologia dell'intervento" che non può tanto basarsi su obiettivi e metodologie predeterminate, ma che deve piuttosto trovare di volta in volta le soluzioni più adeguate alle domande provenienti dai contesti di intervento.

Il volume è agile e approfondito al tempo stesso, curato anche dai colleghi Mario D'Aguanno e Simona Menna, espressione di una significativa collaborazione con la Fondazione italiana per il volontariato, e apre con una pertinente disamina teorico-metodologica del prof. Giancarlo Tanucci.

Si tratta di una ricerca che ha inteso approfondire uno specifico settore di intervento della psicologia, mirando ad individuare il numero degli psicologi inseriti e in quali formazioni del terzo settore, il percorso che li ha condotti alla posizione attuale, la natura e il contenuto delle loro mansioni, una valutazione soggettiva della loro esperienza.

Sono stati investiti nella ricerca sulle competenze psicologiche direttamente i committenti della psicologia, ovvero le associazioni del privato sociale e ciò costituisce un indubbio valore della ricerca stessa. Una parte della strumentazione era direttamente rivolta ai presidenti o referenti delle associazioni e un'altra parte agli psicologi in esse impiegati.

Per il valore aggiunto prodotto dalla ricerca rimando direttamente alla lettura del volume che è fruibile da più destinatari. Innanzitutto gli psicologi che con grande impegno, talvolta con sacrificio, spesso con maestria, sviluppano la loro competenza nel settore. Indubbiamente la pubblicazione del volume è pensata anche per i tanti presidenti di associazioni e cooperative che spesso debbono riuscire a realizzare la "scommessa" di coniugare buon livello delle prestazioni e aggiudicazione delle commesse. Il volume è anche dedicato agli studenti di psicologia e ai loro formatori, tanto più oggi quando la riforma universitaria persegue un triennio professionalizzante.

A questo proposito la ricerca fornisce un dato importante evidenziando una specifica carenza formativa dell'università in relazione a questo settore che occupa un numero importante di psicologi. È vero che la formazione universitaria è una condizione irrinunciabile per l'esercizio della professione e tanto su questo ci siamo battuti come ordine regionale, secondo l'assunto che "chi sa, fa". Questa ricerca rafforza però anche un punto di vista strettamente professionale che individua nella professione una fonte inesauribile di conoscenza che però deve essere sistematizzata e affiancata o immessa in quella universitaria secondo il detto, questa volta inverso, del "chi fa, sa".

Invito pertanto a leggere questo volume e a farne uno strumento di riflessione e di lavoro per fare progredire sempre più – anche appoggiandosi all'ordine professionale – sia il peso del "terzo settore" nel nostro paese sia la valorizzazione, in primo luogo da parte delle amministrazioni locali, del valore aggiunto portato in esso dalla psicologia.

1. Le competenze per la professione psicologica

di Giancarlo Tanucci

1.1. Un profilo generale delle competenze

Il concetto di competenza è ampio e articolato ed in letteratura sono numerosi gli approcci teorici e operativi utili per una sua definizione. Sulla base dei diversi riferimenti teorici, prendono corpo modi diversi di pensare la competenza, riconoscendo di volta in volta maggiore importanza ad attributi connessi alle richieste del compito, alla dimensione soggettiva intesa come insieme di risorse e di attributi relativamente indipendenti dal lavoro effettivamente svolto, agli elementi di interazione fra livello di dotazione soggettiva e richieste ambientali, ecc. (Sarchielli 1996).

L'importanza attribuita al concetto di competenza implica la realizzazione di un accordo preliminare per una sua definizione adeguata e universalmente accettata, diversamente, appare, arduo procedere:

- alla definizione dei criteri di descrizione e di valutazione dell'assetto di risorse disponibili per una prestazione di successo;
- all'individuazione di un modello di previsione che sia in grado di anticipare un percosso di sviluppo e di professionalizzazione più adeguato per l'individuo e per l'organizzazione;
- all'identificazione delle ragioni e dei motivi per cui gli individui sono dotati o meno di una specifica competenza;
- alla prefigurazione di possibili strategie operative per lo sviluppo delle competenze.

Boyatzis R. (1982) distingue, in questo ambito, tra elementi della mansione che debbono essere eseguiti in maniera competente e ciò che le persone debbono esprimere nella posizione per poterla presidiare con il necessario livello di competenza.

Questa distinzione consente di considerare la competenza come un insieme di strategie cognitivo-comportamentali che una persona ha a disposizione per rispondere alle richieste di uno specifico contesto lavorativo e, contestualmente, l'insieme delle conoscenze, delle rappresentazioni e delle aspettative, delle idee su di sé in quanto lavoratore, costruite nelle interazioni organizzative. Può essere definita, tra l'altro, un modo di pensare, uno stile di azione, attraverso cui si costituiscono ipotesi di gestione e controllo dei compiti e delle situazioni di lavoro (Sarchielli 1996).

Gli elementi di riferimento prendono le mosse da una definizione che identifica la competenza con la nozione di abilità operativa che si collega direttamente al comportamento finalizzato verso obiettivi e risultati. Quaglino propone, per una dettagliata definizione del concetto di competenza, il riferimento al contributo di Noam Chomsky (1970) che distingue accuratamente tra competenza ed esecuzione: la prima è la conoscenza che un soggetto parlante-ascoltatore ha della sua lingua, la seconda è definita dall'uso effettivo, dalla produzione reale che compie nelle concrete situazioni sociali in cui viene a trovarsi. L'esecuzione, cioè, denomina i risultati concreti degli atti linguistici, mentre la competenza definisce il "sistema di regole", la grammatica di una lingua.

Dunque, chi parla una lingua possiede una specifica capacità, ha assimilato una competenza generativa che può considerarsi una prova della conoscenza che egli ha della lingua stessa. Tuttavia, "ciò non equivale a dire che il parlante sia consapevole delle regole della grammatica o che lo possa divenire, né che le sue affermazioni circa la sua conoscenza intuitiva della lingua siano necessariamente esatte" Chomsky (1970). Inoltre, viene distinta una competenza pragmatica da quella grammaticale, che si realizza quando un individuo che conosce una lingua sa come usarla per raggiungere certi fini anche in funzione del possesso di conoscenze extra-linguistiche, come la conoscenza delle circostanze e le credenze personali. Di qui la nozione di competenza pragmatica interagente con una competenza grammaticale dell'individuo.

Si può ritenere utile una tale definizione di competenza – come abilità operativa distinta dalla conoscenza che eventualmente si possiede delle regole sottostanti la realizzazione di comportamenti finalizzati – poiché essa sembra pervadere ed essere alla base dei modelli di rilevazione delle competenze anche in una ottica funzionale ai sistemi professionali nella loro differenziazione.

Poiché il successo di un sistema (organizzativo, sociale, professionale, ecc.) dipende, in larga misura, dall'impegno e dall'efficienza degli individui, emerge con centralità nei sistemi sociali il problema della finalizza-

zione delle competenze rispetto ai sistemi organizzativi di riferimento. Di qui la crescente necessità di precisi riferimenti metodologici nella pianificazione, nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni lavorative. Tale esigenza emerge anche considerando i profili di professionalità come quelli della consulenza gestionale che si affianca ai processi di caratterizzazione dello sviluppo organizzativo.

Tali modelli, infatti, da un punto di vista operativo e concreto, divengono indispensabili nella loro funzione orientativa, in progetti di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale applicati nei contesti aziendali ed organizzativi; tali strumenti metodologici vengono utilizzati per rispondere ad esigenze gestionali ben precise: la determinazione, quantitativa e qualitativa, delle risorse umane presenti e disponibili in una data organizzazione, la realizzazione di *job analysis*, *job description* e *job evaluation* che forniscono dati informativi indispensabili per qualsiasi azione di pianificazione e sviluppo riguardante la definizione dei percorsi di carriere, le strategie e le pratiche di compensazione retributiva, la selezione ed il reclutamento, il *turn-over* del personale interno, ecc.

Le ragioni che determinano il ricorso a modelli articolati di valutazione delle competenze dipendono da dati continenti e da fattori di più rilevante spessore sociale e professionale: a) la diffusione di modelli organizzativi basati sull'autorevolezza professionale; b) la necessità di collegare le variabili organizzative e le variabili di sistema in modo più articolato. Quest'ultimo aspetto viene strettamente collegato alla diffusività dei mutamenti sociali, politici ed economici che caratterizzano la nostra realtà e che rende improponibile un'elaborazione parallela e simultanea di dati di realtà fluidi. Nasce l'esigenza di tempi brevi di progettazione professionale e organizzativa; si richiede di progettare contestualmente e contemporaneamente struttura, ruoli meccanismi operativi e profili di professionalità.

In questo quadro le competenze forniscono la possibilità di progettare e gestire le variabili organizzative ed umane, realizzando una sintesi tra concetti che, tradizionalmente, tendono ad essere tenuti distinti: l'organizzazione e gli uomini.

Vari autori (Boyatzis 1982; Campiglia e Quaglino 1992) identificano una pluralità di modelli di competenze differenziati rispetto ai criteri di ideazione, alla concezione teorica che li colloca come sistemi aperti o sistemi chiusi e, inoltre, al *focus* specifico della progettazione.

Per ciò che riguarda le modalità di progettazione, si distinguono modelli di tipo deduttivo e modelli di tipo induttivo e sperimentale; i primi provengono da un processo di definizione aprioristico di qualità professionali e manageriali non verificate sul campo reale. I modelli di tipo induttivo

sono, invece, verificati sperimentalmente, per comprovare la loro capacità descrittiva e narrativa, di modo che siano utili non soltanto per una descrizione del comportamento manageriale efficiente in un dato contesto organizzativo, ma anche per una prescrizione di caratteristiche da possedere ed applicare per avere successo in parallele condizioni.

Prendendo come criterio le caratteristiche sistemiche, vengono distinti modelli chiusi, costituiti da gruppi già delineati e costanti di caratteristiche e capacità lavorative (es. modelli di *job requirernent*) e modelli aperti che non delineano mai definitivamente tali caratteristiche né da un punto di vista numerico, né tipologico, perché desunte di volta in volta, in modo specifico, dalla realtà organizzativa cui ci si riferisce al momento stesso della erezione del modello.

Si può considerare, infine, un altro criterio di distinzione dei modelli di competenze facendo riferimento al *focus* di progettazione; in questa logica esistono:

- modelli che presentano caratteristiche ideali tipiche del profilo professionale di successo, seppure in termini astratti (es. si parla di "creatività" o di "stile partecipativo");
- modelli che si riferiscono alla tradizione, ai miti organizzativi e che non offrono, perciò, grandi opportunità di utilizzo concreto nei metodi gestionali;
- modelli che scaturiscono da processi di *job analysis*, poco convertibili in piani di sviluppo poiché focalizzati prevalentemente sui compiti e sulle funzioni lavorative e non sugli individui;
- infine, modelli derivati direttamente dalla ricerca e l'osservazione effettuate su realtà organizzative efficaci ed efficienti e che permettono, quindi, di rilevare non solo le caratteristiche tipiche di un dato ruolo, ma anche di persone.

I sistemi di categorizzazione individuati consentono di esplicitare alcuni modelli di competenze che, nell'insieme, possono essere definiti come modelli di tipo deduttivo, chiusi da un punto di vista sistemico e caratterizzati da tradizionali *focus* di progettazione.

a) Il modello di Burgoyone e Stuart (1978). Il postulato di base del modello teorico è che il soggetto sul lavoro agisce sul suo ambiente attuando piani interni, in vista del conseguimento di qualche obiettivo. Al tempo stesso, egli trae dal suo ambiente informazioni sul contesto e sui cambiamenti che possono essere conseguenze delle sue stesse azioni (in tal senso rappresentano il *feed-back*).

Il modello individua 10 differenti capacità distinte in tre gruppi di competenze: grammaticali, pragmatiche (nel significato specifico desunto dal

generativismo linguistico chomskyiano) e meta-competenze. Più dettagliatamente, sono definite:

- *competenze grammaticali*: quelle riferite a ciò che il soggetto conosce nel senso delle istruzioni lavorative, di dati e fatti informativi. Il riferimento è a vere e proprie "banche-dati" che riguardano:
  - padronanza degli elementi situazionali e di contesto;
  - conoscenza approfondita dei contenuti della professione (dati di tipo tecnico-specialistico in riferimento alla realtà lavorativa del soggetto);
- *competenze pragmatiche*: quelle riferite a ciò che il soggetto conosce su sistemi di regole validi per l'azione e l'abilità operativa e che riguardano:
  - costante sensibilità agli eventi (capacità necessarie per l'acquisizione sia di dati *hard* – cifre, quantità – che *soft* – sensazioni, emozioni, livelli di soddisfazione tra i gruppi e nell'organizzazione);
  - capacità analitiche, di soluzione dei problemi, di decisione e di giudizio (necessarie alla realizzazione dei piani);
  - capacità e abilità sociali (riguardanti il lavoro con e tramite altre persone;
  - risonanza emotiva: sensibilità agli eventi e capacità di lavorare in modo efficace anche in situazioni di stress;
  - orientamento all'azione guidata da scopi: proattività;
- *meta-competenze*: quelle riferite a ciò che il soggetto realizza per effettuare "un cambiamento correttivo nel sistema degli insiemi di alternative tra le quali si effettua una scelta" e che riguardano:
  - competenza innovativa, capacità di generare nuove unità di informazioni, principi e regole: creatività;
  - capacità di pensiero in prontezza ed elasticità (capacità di cogliere rapidamente i problemi e di analizzarli, penare a più cose contemporaneamente, passare rapidamente da una situazione ad un'altra);
  - capacità di apprendimento equilibrato, derivante da una piena consapevolezza di sé e dell'esperienza dell'apprendere (capacità di essere dipendenti da un esperto o indipendenti, secondo le situazioni; pensare su un piano astratto e concreto; utilizzare diverse modalità di apprendimento).

b) Il modello di Pfeiffer (1983). Il modello considera una lista di abilità operative connesse direttamente con l'agire finalizzato (obiettivi e risultati) e per raffronto a più specifici ambiti di riferimento professionale, di funzione o di ruolo. Questo modello può risultare utile per la defi-

nizione di ricerca di criteri di valutazione in ambito formativo e/o di selezione del personale. Il modello prevede otto principali aree di capacità che distinguono, ad un successivo sotto-livello di classificazione, quasi settanta abilità più specifiche e puntuali. Le otto aree principali riguardano la capacità di:

1. comunicare;
2. risolvere problemi/prendere decisioni;
3. pianificare/programmare;
4. gestire problemi di persone;
5. organizzare;
6. interagire in gruppo;
7. agevolare e sostenere le relazioni di lavoro;
8. capacità personali riferite a sé.

Qui di seguito, vengono presentati alcuni esempi di abilità, definite ad un livello più specifico e dettagliato e che risultano raggruppabili nelle corrispondenti aree di capacità:

1. essere chiari; ascoltare con attenzione;
2. procurarsi dati ed informazioni necessari; formulare soluzioni appropriate;
3. stabilire chiare mete e traguardi; formulare piani alternativi per possibili imprevisti;
4. definire chiaramente profili di compiti o mansioni; condurre colloqui in un clima di imparzialità ed apertura;
5. definire chiaramente i flussi lavorativi; delegare compiti e iniziative;
6. stimolare l'ascolto e la partecipazione di tutti nella discussione; proporre idee;
7. dichiarare apertamente la propria approvazione e apprezzamento; ricercare l'imparzialità e l'equità nelle relazioni;
8. essere creativi; essere disposti ad apprendere con prontezza da ogni esperienza.

c) Il modello di Marchetti e Quaranta (1984). Per esaminare il modello di competenze formulato da questi autori e comprenderne l'importanza che ha avuto, specie nell'ambito di processi di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni lavorative, occorre considerarne l'indirizzo sistemico che è alla base. L'utilizzazione del modello di Marchetti e Quaranta è stata, in modo specifico, maggiormente rilevante nell'ambito della valutazione del potenziale, definita come intervento diagnostico sugli individui indirizzato ad evidenziare le caratteristiche, le capacità, le attitudini non attualmente utilizzate nell'ambito delle attività svolte.

Gli autori ribadiscono, tuttavia, il concetto che non esistono capacità o valori, quindi, fattori di potenziale, validi in assoluto. Esistono, invece, fattori e capacità più o meno coerenti con le caratteristiche dei moli organizzativi e la tipologia di business. È evidente, peraltro, che esistono dei denominatori comuni quali l'intelligenza, la tenacia, ecc., ma il vero problema resta comprendere "intelligenza per cosa",... cioè, il tipo di orientamento che esprime.

Marchetti e Quaranta, quindi, sostengono che il loro è un modello di competenze non universalmente valido e che può fungere da utile riferimento, per esempio, in un ambito altamente competitivo. Si tiene conto, così, nella creazione del modello stesso, alla stregua di un orientamento prettamente sistemico, non solo di caratteristiche organizzative (struttura, procedure interne, ecc.), ma anche dell'importanza delle relazioni con l'ambiente esterno.

Le componenti di valutazione del modello sono riconducibili alle aree della:

1. competenza manageriale;
2. abilità sociali ed interpersonali;
3. risoluzione dei problemi;
4. influenza sui risultati.

Nell'ambito di ciascuna area possono essere evidenziate specifiche abilità comportamentali che identificano il profilo delle competenze.

d) Il modello Hay-McBer (1983). Il modello di competenze Hay-McBer costituisce, a differenza degli altri, una modalità di approccio in grado di determinare, di volta in volta, secondo la tipologia del sistema di professionalità di riferimento, un set di competenze non esclusivamente manageriali ma anche riferibili ad altre fasce lavorative. Si tratta, quindi, di un chiaro esempio di approccio di tipo induttivo-sperimentale, atto ad individuare quei fattori che rendono una certa performance lavorativa qualitativamente positiva in un dato contesto organizzativo. La metodologia di riferimento è rappresentata da una specifica tecnica d'intervista, denominata BEI (*Behavioural Event Interview*). Si tratta di uno strumento di rilevazione che esplora il modo in cui i soggetti con un dato livello di professionalità affrontano episodi di successo e di insuccesso. I risultati vengono analizzati tematicamente e confrontati rispetto alle modalità di risposta di soggetti di riferimento.

Allo scopo di ottenere delle misure empiriche sulle caratteristiche personali dei soggetti migliori – caratteristiche che vanno a costituire un modello di competenze – vengono attribuiti dei punteggi ai temi evidenziati

dalla BEI, tramite l'uso di definizioni oggettive date dai risultati dell'intervista stessa e l'utilizzo di un metodo di codifica sviluppato da Atkinson fin dal 1958, in alcuni studi sulla motivazione.

Questo processo, che porta alla raccolta di dati successivamente codificati ed analizzati, avvia la costruzione di un dizionario di competenze in cui ogni dimensione è desunta da indicatori comportamentali rilevati dall'intervista. Attraverso l'approccio Hay-McBer – il cui punto innovativo è di analizzare non soltanto le mansioni svolte, ma di rilevare le caratteristiche personali dei soggetti con le performance lavorative – sono stati sviluppati numerosi modelli di competenze che forniscono un ricco data-base di abilità comportamentali costruito su un set di competenze più frequentemente utilizzate.

e) Il modello di Campiglia e Quaglino (1992). Quello proposto dagli autori è un modello teorico sviluppato, inizialmente, per la valutazione di neolaureati e successivamente utilizzato come base per attività di valutazione in contesto organizzativo e professionale. Attenti alle realtà organizzative degli anni '90, Campiglia e Quaglino – evidenziano come le condizioni operative siano all'insegna di processi sempre più accelerati. In questa prospettiva lo scenario dell'azione perde i suoi contorni di regolarità e predeterminazione, assumendo sempre più i connotati della flessibilità e dell'incertezza. In questo scenario è più che mai importante disporre di un profilo del ruolo professionale più articolato e complesso che si traduca in un modello di competenze sufficientemente analitico e preciso nel cogliere tutti gli ambiti di sapere richiesti dal mondo del lavoro.

Tale modello si presenta come la successione di diversi livelli di articolazione di tre campi di competenze individuali; da un livello generale ad altri via via sempre più differenziati e articolati. I tre campi di competenza sono:

1. conoscenze: sapere specifico richiesto dalla professione, campo di sapere generale ed organizzativo;
2. capacità: abilità professionali, connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo del bagaglio di conoscenze;
3. qualità: doti più personali comunque indispensabili sia nell'implementare le capacità sia nell'orientare i comportamenti organizzativi.

Ad un secondo livello di articolazione, tali campi di competenze vengono ulteriormente dettagliati secondo modalità e strategie tali da consentire la copertura dei campi di operatività nei diversi contesti professionali ed organizzativi.

Il modello prevede livelli di articolazione delle singole voci in moduli più specifici, per individuare quelle "unità di azione o comportamento" in

cui tali capacità si traducano nella realtà concreta della vita organizzativa e professionale.

Le presentazioni sintetiche e non esaustive dei modelli di competenze rappresenta o una base di riflessione per avviare un discorso di costruzione e ricostruzione delle opportunità di sviluppo professionale relative a profili dedicati, come quello dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni, all'interno di segmenti organizzativi ed occupazionali emergenti come il settore *no-profit.*

1.2. La professione psicologica

Lo scenario che caratterizza l'insieme dei modelli di configurazione dei sistemi di competenza deve tradursi e concretizzarsi con riferimento alla realtà di segmenti di professionalità e di spazi occupazionali specifici. Il "mondo della psicologia" rappresenta un "esperimento eccellente" per comprendere come i modelli di competenze possono essere declinati nel multiforme campo delle professionalità di settore.

L'originaria "vaghezza" della disciplina (Perussia 1999) accompagnata ad una ben caratterizzata scelta di campo, relativamente all'individuazione dei profili professionali di riferimento nel campo sanitario, ha rappresentato una formidabile opportunità di sviluppo della professione psicologica, stando almeno alla consistenza degli albi professionali. Al 2000, il numero degli psicologi iscritti agli albi professionali ammontava ad oltre 35.000 unità, con una platea di circa 50.000 studenti iscritti ai vari corsi di laurea in psicologia. Si tratta di dati che evidenziano chiaramente uno sviluppo consistente della professione; sviluppo in linea con gli standard europei che vedono un rapporto professionisti della psicologia sulla popolazione collocarsi nell'ambito di un range 0,40-0,70 per 1.000 abitanti (Ghiglione 1998; Sarchielli, Fraccaroli 2002). Ciò che caratterizza in maniera peculiare, tuttavia, la professione psicologica nella realtà italiana, a differenza di altri Paesi comunitari, è il marcato orientamento verso profili professionali in campo clinico/sanitario. I percorsi formativi prevalenti, le immagini ed i modelli professionali di riferimento che hanno caratterizzato il mondo della psicologica nel nostro Paese rimandano chiaramente ad una concezione/rappresentazione tutta cucita sull'abito della psicoterapeuta, dello psicologico del settore sanitario con prevalente collocazione in ambito pubblico. Le opportunità, chiaramente limitate già al momento della istituzione degli albi professionali, sono ulteriormente scemate a fronte di una contrazione degli organici e, al tempo stesso, di una trasformazione dei conte-