

## Approfondimento

### C'È VITA DOPO LO SPORT?

Il titolo del volume parte da questa provocazione per riflettere su un aspetto di estrema importanza per chi ha fatto dell'agonismo sportivo la sua professione: cosa fare una volta finita la carriera sportiva? La fine della carriera sportiva è infatti una transizione inevitabile per tutti gli atleti professionisti, che arriva molto precocemente, rispetto ad altre attività lavorative, e in modo più o meno atteso. La questione è spesso l' "elefante nella stanza" di cui non si parla ma incombe sulle fasi finali della carriera sportiva, a cui raramente ci si è preparati. Il fatto può addirittura portare l'atleta a pensare: "io non so fare niente a parte la pratica della mia disciplina sportiva". Un pensiero erroneo che demotiva e non consente a nessuna delle parti coinvolte di effettuare un'analisi lucida e costruttiva. Questo libro nasce proprio per smentire questa convinzione. Ogni atleta, nel corso della sua attività, acquisisce innumerevoli competenze che possono essere utilizzate e messe a frutto in differenti ambiti lavorativi. Alcune specifiche tipologie di competenze sono infatti trasferibili. L'obiettivo è quello di accompagnare il lettore in un percorso capace di inquadrare a livello teorico il concetto di competenza trasferibile, guidandolo un passo dopo l'altro in un'analisi del contesto e delle capacità effettivamente sviluppate nel corso della carriera atletica, per capire quale possa essere la strategia migliore per valorizzarle e metterle a frutto in differenti ambiti lavorativi e organizzativi. Gli atleti a fine carriera sportiva in questo libro non sono visti come persone da impiegare ma come riserve inestimabili di competenze capaci di portare valore e opportunità al mondo delle aziende, delle istituzioni e delle organizzazioni lavorative.

Proprio per il suo carattere fortemente pratico si è voluto iniziare la trattazione partendo da preziosi interventi e testimonianze sull'argomento di atleti di diverse discipline sportive, di Imprenditori e di Dirigenti sportivi di livello nazionale: Silvia Salis, Alessandra Sensi, Chiara Di Iulio, Valerio Bernabò, Fabio Infimo, Paolo Moscati, Daniela Isetti e Giovanni Esposito.

### VALTER BORELLINI

laureato in Psicologia delle Organizzazioni presso la Facoltà di medicina e Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma, Master di II livello in Mediazione e conflitti in ambito psico-pedagogico, familiare, comunitario, aziendale, socio-sanitario e delle attività formative presso l'Università degli studi di Urbino, Master di II in Previsione Sociale presso l'Università di Trento Dipartimento di Sociologia. Da 20 anni Trainer, Executive e Business Coach, Career Counselor, opera in contesti organizzativi aziendali e per varie agenzie formative al livello nazionale. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: *Atleta, allenatore, genitori* (2020) Franco Angeli Editore; *L'atleta e la sua carriera* (2017) Calzetti & Mariucci Editori; *Comunicare per formare, informare e coordinare* (2012) Calzetti & Mariucci Editori.

VALTER BORELLINI

VALTER BORELLINI

# LIFE AFTER SPORT

LE COMPETENZE DEGLI ATLETI

TRASFERIBILI AL MONDO DEL LAVORO

LIFE AFTER SPORT



## Classificazione delle competenze nei vari modelli teorici (Tratto dal libro "Le competenze: Una mappa per orientarsi" edito da Il mulino)

Molti sono i modelli di competenze in ambito lavorativo/professionale presenti in letteratura. Prima di descriverli in dettaglio vorremmo farne una prima classificazione individuando alcune categorie all'interno di modelli che potranno essere utili per creare una mappa di orientamento.

### *Competenze individuali e organizzative distintive*

Le competenze individuali possono essere suddivise a seconda del tipo di approccio allo studio. Troveremo pertanto:

- un approccio individuale - enfatizza l'importanza di alcune caratteristiche personali legate alla motivazione e alla realizzazione per la riuscita professionale e che ha come esponenti principali McClelland, Spencer e Spencer e Quaglino;
- un approccio cognitivista - vede nella competenza la capacità di analizzare, comprendere e valutare determinati problemi concreti e di gestire situazioni complesse ed instabili.

Le competenze organizzative distintive affrontano il tema considerando non la qualità dell'individuo ma la qualità che l'organizzazione costruisce e fa evolvere nel tempo. Questo approccio definito come razionale/strategico/sistemico punta sulle core-competences aziendali e sui "jobs critici".

### *Classificazione in base a modelli di competenze professionali e comportamentali*

Le competenze professionali sono un insieme di conoscenze e di abilità tecniche contestualizzate, mentre quelle comportamentali sono trasversali, suscettibili di essere trasportate da una situazione a un'altra, quindi di essere applicate a contesti professionali diversi. Solitamente ci si concentra sulle competenze di carattere professionale, dato che sono più visibili e quindi più facilmente modificabili, trascurando quelle comportamenti che, anche se meno facili da individuare e da plasmare, hanno la caratteristica di permanere nel tempo e di non essere soggette ad obsolescenza.

Le competenze professionali vengono acquisite attraverso la formazione e l'esperienza, strutturata (stage, coaching, mentoring, ecc.) e non strutturata. Sono composte da conoscenze, abilità, sapere e saper fare, atteggiamenti, qualità ed esperienza: per ognuno di questi elementi si può stabilire un grado di padronanza, di assimilazione e di approfondimento (Costa, Giannecchini, 2003). Questo tipo di competenze si suddivide in (Costa, Giannecchini, 2003):

1. *Conoscenze*: necessarie per capire come funziona un determinato processo o una certa attività. La formazione permette di fornire conoscenze enunciative (sapere che) e conoscenze procedurali (sapere come).
2. *Sapere empirico*: solitamente tacito, consiste in routine apprese attraverso l'esperienza.
3. *Meta-conoscenze*: si tratta delle conoscenze sulle proprie conoscenze. Consentono lo sviluppo, per mezzo dell'esperienza, di conoscenze apprese con la formazione.

Le competenze comportamentali non sono invece legate ad un processo o ad un'attività specifica e possono evidenziarsi in situazioni diverse. Rappresentano le caratteristiche di un individuo (tratti di personalità, autoefficacia, attitudini, concezione di sé, orientamento motivazionale, valori ecc.) e sono difficilmente modificabili con la formazione e l'esperienza. Le competenze professionali sono il presupposto tecnico per le competenze comportamentali, rappresentano il bagaglio necessario per ricoprire una certa mansione. Tuttavia non saranno sufficienti per distinguere i best dai poor o average performer. Il raggiungimento di buoni risultati per mezzo di competenze professionali dipenderà dal possesso delle competenze comportamentali. Per questo, come scrive Gerli (2002), Woodruffe, Spande e Bognanno hanno proposto la distinzione tra *competence* e *competency*: il primo termine si riferisce all'aspetto professionale della mansione, mentre il secondo al comportamento adottato dalla persona per raggiungere il risultato desiderato. "Solo i comportamenti legati a delle prestazioni di successo possono essere declinati in competenze e quindi diventano *competency*" (Gerli, 2002). (Tesi laurea "Le competenze nell'Higher Education" Cristina Vanetto 2012).

### *Classificazione in base a competenze potenziali e competenze prestazionali*

Le competenze classificate come potenziali fanno riferimento a risorse che l'individuo possiede e che, in futuro, potrebbero esprimersi in possibile rendimento nello svolgimento di attività o in una performance immediata. Dal punto di vista psicologico si considera il potenziale come "l'insieme delle energie, delle capacità e delle attitudini presenti in un individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che egli al momento ricopre". Dal punto di vista organizzativo il potenziale rappresenta "il confronto tra le caratteristiche proprie di un individuo e le caratteristiche richieste per ricoprire al meglio una posizione o comunque per offrire all'organizzazione il massimo apporto in termini di crescita del valore della stessa". Le potenziali non sono competenze misurabili mediante osservazioni. Possono però risultare da analisi di caratteristiche individuali, ma anche da un'esame del curriculum per ricavare l'expertise dell'individuo.

Le competenze prestazionali fanno riferimento alle risorse necessarie per raggiungere livelli prestabiliti di performance. Sono misurabili mediante osservazione e valutazione dei comportamenti messi in atto dall'individuo e dei conseguenti risultati.

La tensione fra competenza/potenziale e competenza/prestazione rimanda all'opposizione tra il paradigma comportamentista e quello cognitivista, il primo centrato sui risultati il secondo sui processi mentali. Ovviamente anche dal punto di vista cognitivista i risultati non sono indifferenti. Vanno però integrati, nella misura possibile, da un'analisi dei processi mentali per identificare le cause a monte delle buone o cattive prestazioni: un errore può essere imputato a circostanze fuori dal controllo individuale e il soggetto può essere in possesso di schemi di ragionamento più raffinati di chi in quel particolare compito riesce meglio di lui. E' interessante notare che la competenza/potenziale trova un terreno più favorevole nell'istruzione, mentre nelle aziende la ricerca di competenza/potenziale si sviluppa in situazioni di acuita competizione sui mercati, di incertezze future e di necessità di innovazione.

### *Competenze come somma di elementi diversi e eterogenei (atomismo) o come "competenza" olistica*

Le competenze classificate come "atomistiche" si intendono come la somma di elementi diversi ed eterogenei ai fini di applicare una etichetta. Talvolta le competenze sono strutturate come scatole cinesi, dove una descrizione generale contiene, al suo interno altre competenze più specifiche che a loro volta ne racchiudono altre. Questo tipo di classificazione porta alla redazione di liste, repertori, dizionari che molte volte contengono competenze cognitive e non, trasversali, specifiche, accademiche e non, hard e soft skills ecc. La classificazione di tipo additivo e la prassi di creazione di liste/elenchi interminabili, da cui si fatica a dare una traduzione operativa, sta portando ad una riflessione, nelle aziende nei confronti di questa tipologia. La classificazione opposta a quella additiva è quella olistica: in questo caso il costrutto si declina al singolare e si parla di "competenza". Tale definizione proposta da G. Le Boterf (1994,1997,2000) assume una prospettiva cognitivista che rinvia alla teoria dell'expertise e soprattutto al concetto degli "schemi operativi" (Vergnaud 1985, 1995) o "schemi di azione" definito da Piaget (1967). Per questo autore uno "schema è quanto esiste di trasferibile, di generalizzabile o distinguibile da una situazione ad un'altra". Come osserva Pellerey (2002) gli schemi possono essere "orchestrati nelle competenze cioè possono diventare una disposizione duratura e trasportabile che rende possibile il portare a termine compiti infinitamente differenziati, grazie a trasferimenti analogici di schemi che permettono di risolvere problemi della stessa natura". Per Guy Le Boterf la "competenza" consiste nel "mobilitare e coordinare" uno o più schemi operatori con altre risorse cognitive e non. L'individuo competente non si limita a una semplice addizione di saperi parziali, ma provvede alla mobilitare le proprie risorse (conoscenze, abilità ecc.), individuando quelle utili al contesto di applicazione, integrandole, perfezionandole, riattivando il processo di informazione e di apprendimento, se necessario. In sintesi, secondo la definizione di Pellerey, la competenza è "la capacità di far fronte a un compito o a un insieme di compiti, riuscendo a mettere in moto e a orchestrare le proprie risorse cognitive, affettive, volitive, e a utilizzare quelle esterne disponibili in modo coerente e fecondo".

### *Competenze trasferibili e non trasferibili*

Il concetto di trasferibilità può essere analizzato lungo un continuum dove in un polo vi sono le competenze che possono essere trasportate da uno all'altro contesto/situazione/attività, nell'altro quelle fortemente legate a specifiche azioni/compiti in specifici contesti, quindi poco o per niente trasferibili. Al concetto di competenze trasferibili alcuni autori hanno collegato una serie di competenze categorizzate come "trasversali". Ovviamente in letteratura si trovano posizioni che mettono in discussione la trasferibilità delle competenze a livello interdisciplinare adducendo il principio di contestualizzazione della conoscenza secondo una visione di modelli di competenze di tipo formale e legate a specifiche attività. Questo approccio è legato a profili di competenza molto rigidi e prescrittivi, che lasciano poco spazio alla flessibilità e più in generale a politiche attive del

lavoro, in quanto la sola richiesta di competenze adeguate e non anche trasferibili limita l'attivazione in tempi brevi di processi innovativi basate sulle risorse umane presenti nell'organizzazione. Un passo in avanti verso una polarizzazione più orientata alla trasferibilità si può fare muovendosi verso una prospettiva di conoscenza situata. Tale spostamento di approccio consente di ascrivere nelle competenze trasferibili le risorse personali (es. tratti di personalità, autoefficacia, orientamenti motivazionali ecc.) e le conoscenze di base, in particolare quelle matematiche o quelle linguistiche, mentre rimangono verso il polo della non trasferibilità quelle abilità particolari o tacit skills che si generano durante l'esperienza lavorativa in singoli contesti di lavoro. Fra le competenze trasferibili si possono inglobare la "mobilitazione e il coordinamento" (G.Le Boterf 2000, Perrenout 2000) delle risorse soggettive e contestuali, se queste vengono considerate "meta competenze" non collocate in specifici contesti/situazioni/attività, ma di tipo "disposizionale" quindi altamente trasferibili. In questa visione nel processo di "mobilitazione" le conoscenze e le abilità pregresse vengono utilizzate trasferendole e in questo processo vengono riplasmate, rinnovate e arricchite per adeguarle a nuovi contesti/situazioni. La conoscenza e la competenza sono perciò attributi situati in una situazione e nello stesso tempo "ricostruibili" in altri contesti attivando un processo di "decontestualizzazione" e di successiva "ricontestualizzazione", in un percorso che passa dal concreto (situazione legata all'esperienza avuta) all'astratto (astrazione delle risorse trasferibili) per passare poi di nuovo al concreto (nuovo contesto in cui utilizzare le risorse). In questo processo si mettono in gioco le conoscenze e competenze generali ma anche la conoscenza e la comprensione del contesto, presupposto fondamentale per selezionare le risorse interne ed esterne al soggetto e su cui puntare nella elaborazione dei comportamenti da attivare. Le Boterf osserva che la facoltà di trasferire le competenze fa leva su un paradosso "l'apprendimento deve essere contestualizzato per essere reso disponibile", in quanto il soggetto esperto, rispetto ad un novizio, nello svolgere un'attività ha memorizzato una serie di situazioni specifiche dove ha mobilitato le sue risorse. Può quindi, per analogia, riconoscere anche in un'altra situazione il processo che ha utilizzato e metterlo in campo effettuando aggiustamenti e modificazioni degli schemi operativi e delle risorse necessarie. Pertanto si può dire che in ogni trasferimento entra in gioco l'apprendimento che si salda con la competenza di comprendere e apprendere, oltre ovviamente alla competenza di mobilitazione.

### *Competenze cognitive e non cognitive*

Le abilità cognitive comprendono tutti i processi attraverso i quali un individuo percepisce, registra, mantiene, recupera, manipola, usa ed esprime informazioni. Sono coinvolte in qualsiasi compito affrontiamo, dal più semplice al più complesso.

Alcune abilità cognitive sono:

- la percezione - si riferisce ai modi con cui l'informazione acquisita dall'ambiente attraverso gli organi di senso (la vista, il tatto, l'udito ecc.) è trasformata in esperienza di oggetti, eventi, suoni, gusti, sapori ecc.
- il riconoscimento - è la capacità di categorizzare un oggetto ma serve anche ad associare l'oggetto con le rappresentazioni che ne descrivono il suo utilizzo.
- l'attenzione - è quella funzione che permette all'individuo di filtrare ed elaborare le informazioni o input provenienti dall'ambiente esterno. Può essere scomposta in diverse componenti: *attenzione divisa* quando il soggetto svolge più compiti in contemporanea, *attenzione sostenuta* (vigilanza) quando dobbiamo soffermarci su una fonte d'informazione per un tempo prolungato, *attenzione selettiva* quando tra diversi stimoli che arrivano contemporaneamente selezioniamo quelli a cui prestare attenzione senza lasciarci distrarre da stimoli interferenti.
- la memoria - è la capacità di immagazzinare nuovi ricordi e di recuperarli a distanza di tempo. Esistono diversi tipi di memoria: la *memoria a lungo termine* (MLT) ha capacità illimitate e può conservare le informazioni per periodi estremamente lunghi. Rientrano nella MLT la *memoria dichiarativa*, che riguarda tutte le conoscenze esplicite che possediamo sul mondo e si suddivide

in memoria *semantica* ed *episodica*, e la memoria *procedurale*, costituita da conoscenze che non sono esprimibili a parole. La *memoria di lavoro* è un sistema per il mantenimento temporaneo e per la manipolazione attiva dell'informazione.

- le abilità motorie - la capacità di muovere i muscoli e il corpo e la destrezza nel manipolare gli oggetti
- Il linguaggio - la capacità di tradurre i suoni o gli scritti in parole (la comprensione) e l'abilità di generare output verbali o scritti (la produzione di espressioni verbali).
- le funzioni esecutive - sono processi cognitivi superiori che gestiscono le funzioni di base (percezione, controllo motorio, linguaggio, ecc.) per dirigerle verso un comportamento. Prevedono una serie di processi e abilità, tra cui: la capacità di pianificare e monitorare il percorso di un'azione complessa in vista di un obiettivo; la flessibilità cognitiva, attraverso cui riusciamo a passare velocemente da un'attività/compito ad un altro, o riusciamo a cambiare le strategie messe in atto in base alle informazioni che arrivano dall'ambiente; i processi decisionali; la regolazione delle emozioni, grazie alla quale riusciamo a controllare alcuni comportamenti in base al contesto in cui ci troviamo; infine, la motivazione. Le funzioni esecutive coordinano tutte le abilità cognitive di base e sono coinvolte nelle attività complesse che compiamo quotidianamente (cucinare, programmare la giornata di studio), ma entrano in gioco soprattutto quando c'è una situazione nuova o imprevista da affrontare (ad esempio un compito nuovo affidatoci sul lavoro) e le strategie da adottare.

Ogni abilità cognitiva può coinvolgere una specifica area del cervello oppure essere il frutto di una rete di connessioni fra diverse aree.

Le competenze non cognitive sono abilità non direttamente legate al processamento delle informazioni. Fanno invece riferimento a caratteristiche individuali legate agli *ambiti emotivi, psicosociali e a tratti di personalità*. A proposito di classificazione va specificato che competenze cognitive e non cognitive non sono due entità nettamente distinte o addirittura indipendenti. Per esempio la motivazione, come competenza non cognitiva, comprende una componente emotiva e insieme una autopercezione cognitiva, che potrebbe essere il senso di autoefficacia in un determinato ambito e anche un riconoscimento da parte degli altri attori sociali. Per cui si registra una forte interazione tra le componenti non cognitive, cognitive e anche sociali (saper guadagnarsi la stima e la fiducia degli altri). Considerare la competenza come "mobilitazione/orchestrazione" di risorse eterogenee può orientare l'analisi in modo proficuo proprio sul modo in cui il soggetto riesce ad utilizzare sia le sue risorse cognitive che quelle non cognitive. Un altro aspetto da considerare è il fatto che le competenze cognitive e non cognitive molte volte sono fatte coincidere con la tassonomia trasferibile/non trasferibile. Dal punto di vista della trasferibilità non è tanto la dimensione cognitiva che conta quanto la differenza tra la dimensione delle competenze professionali basate sul lavoro (work-based) e quelle basate sul lavoratore (worker-based). Le prime sono competenze "job requirements": si possono individuare analizzando il lavoro, i compiti e le attività richieste e risultano simili in differenti settori/contesti lavorativi. Le seconde sono quelle connesse alle strategie operate dall'individuo, dalle sue caratteristiche individuali (tratti di personalità, autostima, motivazioni, atteggiamenti, valori ecc.) e dalla sua esperienza nella realizzazione delle attività.

#### *Competenze individuali non comparabili e competenze individuali standardizzate e comparabili*

Le competenze non comparabili sono viste come elementi collocati a monte della performance, ma legate ad essa da una relazione causale. Non sono osservabili/misurabili direttamente e si desume la loro esistenza dalla performance dell'individuo. Si possono considerare come risorse costitutive della competenza e dedurle osservando i processi mentali che sono all'origine della performance (come fanno gli studi legati all'expertise e al concetto di "mobilitazione/orchestrazione). In quanto entità separate che precedono la performance, la possibilità di misurarle non è negata, ma deve tener conto



delle variabili del contesto (attività, compiti ecc.) e dell'interazione dell'individuo con il contesto stesso. Ciò rende pertanto impraticabile una qualsiasi comparazione.(?)

La classificazione delle competenze individuali standardizzate e comparabili prende come riferimento l'approccio comportamentista e considera le competenze perfettamente sovrapponibili alla performance. In questo caso i comportamenti che costituiscono una competenza sono tutti misurabili, o perlomeno osservabili e permettono una valutazione (quantitativa o qualitativa) basata su uno standard di riferimento. In pratica in questo quadro concettuale le competenze possono essere definite come "oggetto standardizzato misurabile e ordinabile" e la loro valutazione standardizzata si traduce in una materializzazione di un risultato (performance) prodotto da uno stimolo cognitivo.

*Classificazione in base all'unità temporale di rilevazione/osservazione della competenza (diacronica/sincronica).*

Nel caso in cui la competenza venga classificata come un insieme di risorse non cognitive, la loro rilevazione può rientrare nella dimensione diacronica, un punto di vista cioè che osserva le trasformazioni, gli adattamenti, le evoluzioni dei comportamenti nel corso del tempo. Mentre nel caso in cui l'analisi delle competenze sia di tipo tendenzialmente cognitivo, prevale l'aspetto sincronico, che comporta una osservazione e misura in un determinato momento contestualmente alla rilevazione della performance. Per collegarle alla classificazione precedente (non comparabili e comparabili standardizzate) si potrebbe affermare che le competenze "non comparabili" si rilevano con l'unità temporale diacronica, mentre quelle comparabili standardizzate possono essere rilevate con una unità temporale sincronica.

*Rilevazione e gestione delle competenze nelle organizzazioni*

Si possono rilevare due tipi di approccio alla valutazione e alla gestione delle competenze nelle organizzazioni sia aziendali che sportive:

1 - Approccio strategico sistemico

Si focalizza sul sistema sociale organizzativo e analizza le competenze considerandole come un prodotto dei processi di generazione delle conoscenze aziendali. Questo approccio evidenzia come le competenze non siano una prerogativa individuale ma di tutto il "sistema di relazione e di creazione di esperienze all'interno dei contesti organizzativi, contesti definiti come socio-tecnici" (Nonaka 1991). Riconducibile alla visione sociologica della competenza, questo tipo di approccio ha permesso di sviluppare metodi di analisi tesi ad individuare gli scostamenti tra la domanda (i bisogni di competenze necessari) e la situazione esistente dentro e fuori l'organizzazione. La valutazione che ne risulta consentirà di effettuare selezioni del personale, sviluppi di carriera, progetti di formazione interna e di predisporre sistemi premianti.

2 - Approccio psicologico individuale

Si focalizza sul processo individuale di acquisizione di competenze e parte dal principio che le competenze e le capacità dei singoli sono un fatto personale. Allo stesso modo anche la condivisione e la diffusione delle competenze utili all'organizzazione trovano origine nella sfera individuale. È un approccio coerente con la visione comportamentista e cognitivista che mette in relazione le competenze individuali con le prestazioni. Ne conseguono metodi di analisi globale delle persone che cercano lavoro, ma anche la creazione di sistemi di formazione (accademica e aziendale) che rispondono ai bisogni dell'azienda. Questo approccio può aiutare inoltre la persona a riformulare le proprie esperienze professionali (o sportive) per renderle disponibili alle organizzazioni aziendali.

Entrambi gli approcci indicano che le competenze sono strettamente legate al contesto operativo dell'organizzazione e alle azioni messe in atto per raggiungere obiettivi o performance. Vi è pertanto una relazione dinamica fra le competenze delle persone, le caratteristiche dell'ambiente in cui operano e le richieste dell'organizzazione.

### *Alcune specificità del concetto di competenza*

- La competenza è strettamente legata alla capacità concreta di usare le conoscenze in modo consapevole ed efficace in rapporto a contesti/situazioni specifiche e significative che richiedono prestazioni lavorative o, nel nostro caso, sportive.
- La competenza ha una struttura complessa costituita da aspetti non nettamente distinguibili e separabili, di conseguenza non acquisibili in modo indipendente gli uni dagli altri.
- In ogni competenza è presente un aspetto esterno relativo alla prestazione, quindi osservabile e misurabile, e un aspetto interno riferito ai processi mentali che si attivano per eseguire azioni funzionali a rispondere a compiti.
- Una competenza implica la presenza del sapere e del saper fare, in quanto le conoscenze devono essere utilizzate per agire nel concreto. Inoltre la competenza non si limita alla sola capacità di esecuzione, ma richiede anche la comprensione dei processi che attivano l'azione (cognizione e metacognizione)
- Nella competenza sono presenti oltre agli aspetti cognitivi anche quelli affettivi/emotivi poiché coinvolge aspetti profondi dell'individuo, le sue motivazioni, i suoi atteggiamenti, i suoi valori.
- Una competenza può essere definita sulla base dei compiti o attività che devono essere svolte in modo efficace ed efficiente o sulla base delle performance richieste per raggiungere determinati obiettivi.
- La competenza si manifesta quando, nel momento in cui viene svolta l'azione, riesce ad attivare e coordinare un insieme di conoscenze, abilità e altre risorse come atteggiamenti, convinzioni, motivazioni, valori, tratti di personalità, tutti finalizzati a svolgere l'attività richiesta in un contesto o in una situazione specifica.
- La manifestazione delle competenze comporta il saper individuare, utilizzare e coordinare in un contesto sia le risorse individuali che quelle ambientali e sociali, che possono essere di natura materiale, tecnologica, culturale, ma anche umana con i colleghi/compagni di gioco, di studio o di lavoro o altri soggetti coinvolti in quella determinata attività e situazione.