

LE COMPETENZE INVISIBILI.

Le competenze che tutti cercano, ma nessuno vede

Deborah Morgagni



COMPETENZA



Da “cum-petere” che in latino significa **rivolgersi, mirare insieme a un punto**, e quindi anche **coincidere, accordarsi, essere adatti a ...** (autorevolezza, garanzia), se coniugata con una *auctoritas* (potenza, efficacia, possibilità) consente di **tendere a un risultato**, e in qualche modo **essere capaci di qualcosa**.

Competentia = proporzione, armonia.

Del tutto aliena dunque sia dal significato di gareggiare con qualcuno (contendere) sia dalle più recenti attribuzioni di «eccellenza»,

la competenza rappresenta **una caratteristica soggettiva di un individuo, causalmente collegata ad una performance**.
Un individuo competente è dunque una persona adatta a fare una certa cosa.

Pluralità di linguaggi, pluralità di interpretazioni concettuali, eterogeneità degli ambiti di intervento, ambiguità terminologiche ...

Il termine competenza pare essere la traduzione italiana del termine inglese *competency*, che in realtà significa capacità, i termini capacità, abilità, comportamento, competenza vengono talvolta proposti come sostanzialmente equivalenti e tal altra differenziati in modo esasperato per sottolineare sfumature ritenute essenziali.

Una “babele linguistica” riguardo al tema delle competenze.

Origine della competenza

Stabilità, ripetibilità

Acquisizione e accrescimento

Competenza – Comportamento

Contesto

Fattori costitutivi



Organizzazione del lavoro, *management e nella gestione delle risorse umane*, analisi e progettazione formativa, istruzione e formazione professionale, orientamento, in ingresso, in itinere, in uscita ...

Competenza, *expertise, competenza esperta, competency, capacità, abilità*, comportamento, prestazione, attitudini, conoscenze, capacità, motivazioni, immagine di sé

Dimensioni oggettive-organizzative / Dimensioni soggettive

Competenze necessarie / richieste, presenti / prevedibili,

Competenze specifiche, contestuali, trasversali,
aspecifiche, trasferibili

.....



La competenza costituisce una **caratteristica dell'individuo che si esplicita attraverso i comportamenti.**

La competenza appartiene alla sfera soggettiva e presuppone capacità, conoscenze ed esperienze di vita e di lavoro. Si esplicita attraverso i comportamenti e richiede un contesto.

Nell'insieme possiamo dunque definirla come una **idoneità** (dimensione soggettiva) **ad esprimere standard riconosciuti di prestazioni** (dimensione obiettiva) **che presuppone conoscenze e capacità** e che insieme a queste **si concretizza in una performance**

**Set eterogeneo, mescolanza di conoscenze, skills, abilità
motivazioni rappresentazioni, credenze, valori e interessi** che si
associano ad una prestazione 'riuscita', di successo e si articolano in
una combinazione di elementi diversi

La competenza non ha mai solo una dimensione di conoscenza,
non è mai solo accumulo di saperi e di tecniche, non è mai solo
monodirezionalmente espressione di un sapere e di un saper fare
riferibili meccanicamente ad una prestazione, ma è costituita anche
da

**qualcosa che ha a che fare con il soggetto e con le sue
caratteristiche personali più profonde.**

La competenza comprende:

- ✓ **il sapere cosa - Know what:** la conoscenza dichiarativa, le conoscenze relative al proprio lavoro, ai compiti da svolgere, ai metodi, all'organizzazione, ecc.
- ✓ **Il sapere come – Know how:** la conoscenza procedurale, le conoscenze relative regole e procedure di utilizzo, all'organizzazione, ruolo, ecc.
- ✓ **Le disposizioni individuali:** l'insieme di elementi profondi, "stabili" ma non imm modificabili, come rappresentazioni, culture, valori, atteggiamenti, motivazioni.

Competenze “invisibili”?

Le **competenze** si caratterizzano per l’essere **pluricomposte e stratificate**, per il loro essere insieme **esplicitabili in realizzazioni concrete**

e fatte di molti

elementi intangibili, impliciti, “incorporati”, immersi direttamente nella dimensione “fisica” e allo stesso tempo, in **dimensioni nascoste** della personalità e della vita emotiva delle persone,

composte, dunque, da elementi visibili e invisibili



Cesare Bentivogli, Mario Catani,
Carmine Marmo, Deborah Morgagni

Le competenze invisibili

Formare le competenze
che tutti cercano

FrancoAngeli

- ✓ ***Soft skills***
- ✓ ***Non Technical Skill***
- ✓ ***Social Skills***
- ✓ ***Life Skills***
- ✓ **Competenze trasversali**
- ✓ **Saper essere**
- ✓ **Meta-competenze**
- ✓ **Competenze complesse**
- ✓ **Competenze “volatili”**
- ✓ **Competenze “invisibili”**
- ✓ **.....**

PARTE EMERSA
VISIBILE

ESTERNA COMPORTAMENTALE

CAPACITÀ
CONOSCENZE
COMPORAMENTI

AMBIENTE

POTENZIALITÀ

IMMAGINE DI SÉ

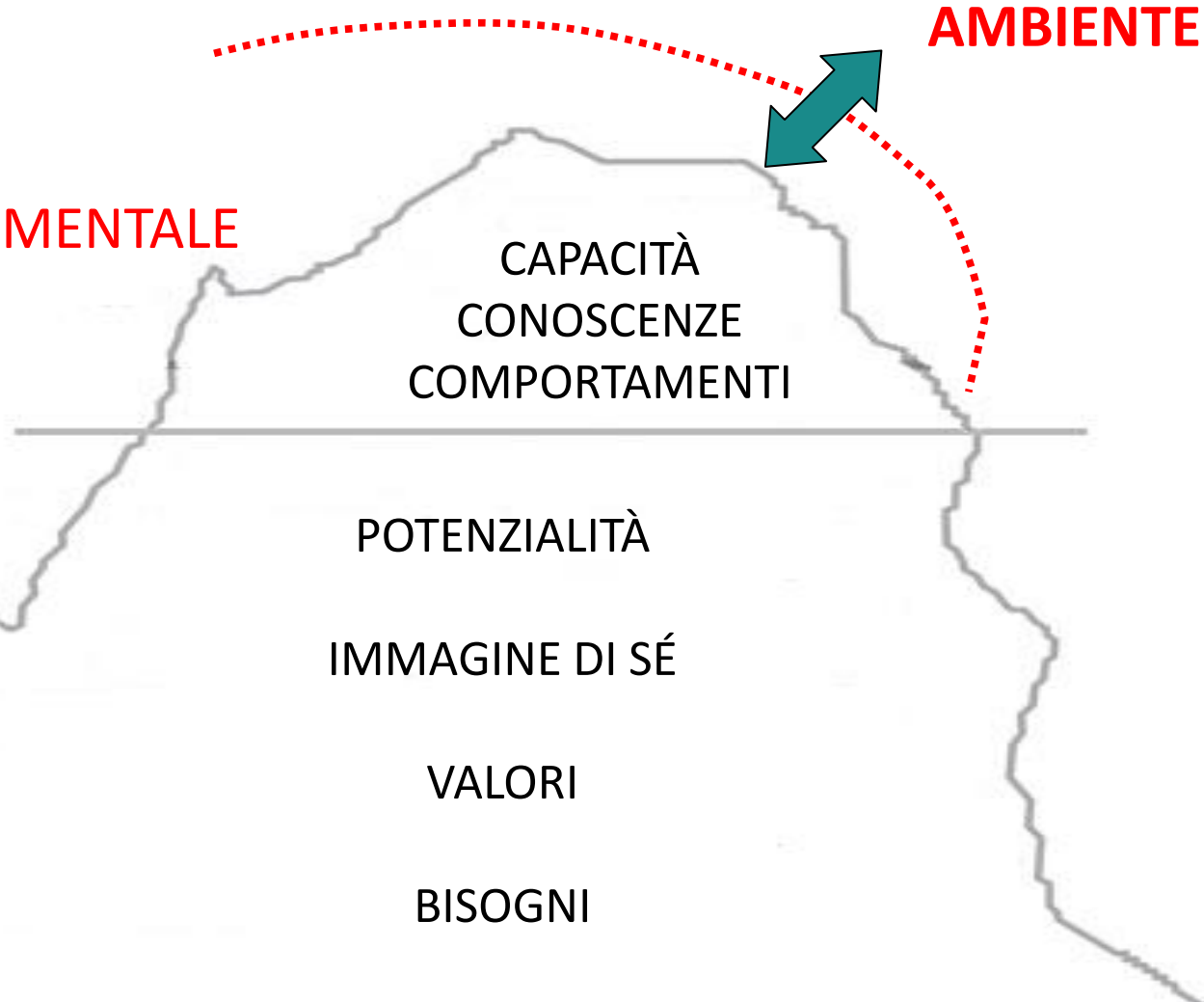
VALORI

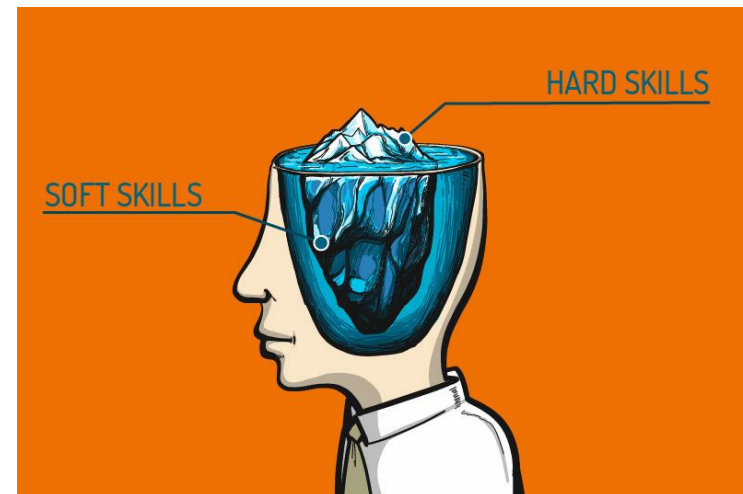
BISOGNI

PARTE SOMMERSA
INVISIBILE

MOTIVAZIONI

INTERNA PSICOLOGICA





Le **COMPETENZE TECNICHE** sono specialistiche, verticali su un determinato settore. Includono tutto ciò che è richiesto da un lavoro o una funzione specifici. Ogni area funzionale richiede delle abilità specifiche, che possono essere apprese a scuola, all'Università, in un corso, direttamente sul campo.

Le **COMPETENZE TRASVERSALI** sono universali, ossia applicabili in qualsiasi ruolo professionale. Si acquisiscono attraverso l'esperienza di vita e un investimento su se stessi e sul proprio potenziale. Non sono così tangibili, osservabili o misurabili come le competenze tecniche, può essere più complesso valutarle.



PERCHE' LE COMPETENZE INVISIBILI - SOFT SKILLS?

Le **trasformazioni** che investono il **lavoro** comportano sempre più la necessità di **competenze “aspecifiche”** per inserirsi e relazionarsi in un ambiente che muta in continuazione.

Studi e analisi evidenziano l'emergere della rilevanza delle **competenze generiche/key competences**, di buone **competenze di base** e di **competenze cognitive e interpersonali o trasversali**, per esercitare i propri **diritti di cittadinanza**, **partecipare in modo attivo** alla vita sociale e professionale, continuare ad **apprendere** e **affrontare incertezze** e numerose **transizioni** nel mercato del lavoro.

Le **competenze trasversali combinate con le competenze tecniche** determinano un **“vantaggio competitivo”** per l'**inserimento in contesti** (lavorativi) e per sviluppare **performances di eccellenza** in ogni futuro ambito (professionale).

Le regole del “gioco” sono cambiate!

Il lavoro è sempre più complesso e collaborativo,
forte enfasi sulla flessibilità, sui team, sull'orientamento al cliente
di conseguenza

**anche le regole di selezione e valutazione
delle Risorse Umane sono cambiate**

Il mondo del lavoro è diventato così articolato e complesso che le
competenze tecniche rischiano di diventare obsolete nel giro di
breve tempo.

Ogni formazione (scolastica, professionalizzante) non può tenere
il passo con tale evoluzione. La **competenza evolve e richiede
aggiornamento e manutenzione.**

Ciò che 'fa la differenza' non sono l'intelligenza, le conoscenze o le *skills specialistiche*, ma tratti della personalità, motivazioni e immagini di sé che costituiscono il corredo di lungo periodo delle persone e che possono essere modificati solo parzialmente e lentamente.

Richard Boyatzis, McClelland, Lyle M. Spencer

Campi definiti *core competencies* :

- la gestione dei rapporti interpersonali;
- l'esercizio del potere;
- *l'achievement, cioè l'autorealizzazione attraverso l'attività;*
- la sfera cognitiva;
- la dimensione dell'efficacia personale (autocontrollo, fiducia in se stessi, flessibilità, autovalutazione).

Le regole del lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati secondo un nuovo criterio: non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di comportarci verso noi stessi e di trattare gli altri. Questo nuovo metro viene applicato sempre più spesso quando si deve scegliere chi assumere e chi no, chi licenziare e chi riconfermare, chi scavalcare e chi promuovere (...) La nuova misura di eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro. Invece, punta principalmente su qualità personali, come l'iniziativa e l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi.

Daniel Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, 1998, p. 13.

«Le economie oggi mancano di spirito di innovazione. I mercati del lavoro non hanno solo bisogno di maggiori competenze tecniche, ma richiedono sempre più *soft skills* come la capacità di pensare in modo fantasioso, di elaborare soluzioni creative per risolvere problemi complessi, di adattarsi a circostanze mutevoli e a vincoli nuovi».

Edmund Phelps - premio Nobel per l'economia 2006

Le *soft skills* non sono solo necessarie ai fini dell'**employability**,
ma anzi che è necessario fornire agli studenti una
“formazione umana integrale»

OCSE - 2015

Lo scopo dell'educazione è «insegnare a vivere», cioè a stare in
relazione con il mondo delle cose, degli uomini e con il
proprio sé, affrontando «i problemi fondamentali e globali
dell'individuo, del cittadino, dell'essere umano». «Insegnare a
vivere» significa insegnare ad «affrontare le incertezze»,
formare «adulti più capaci di affrontare il loro destino, più
capaci di far fiorire il loro vivere, più capaci di conoscenza
pertinente, più capaci di comprendere le complessità umane,
storiche, sociali e planetarie, più capaci di riconoscere gli
errori e le illusioni nella conoscenza ...»

E. MORIN Edgar – 2015



Paradosso
della ciambella invertita:
se nel passato il “buco” era
costituito dagli
**elementi indefiniti dei
compiti** e il contorno, che
è la parte più consistente,
da quelli **definiti e
descrivibili**, oggi la
rappresentazione
tradizionale risulta
capovolta.
Charlse Handy

Secondo il **Cegos Observatory Barometer 2020** – survey annuale realizzata dal Gruppo Cegos che coinvolge 250 rispondenti tra i professionisti HR e 1780 dipendenti suddivisi fra Italia, Francia, Germania e Spagna:

poco meno di un terzo dei dipendenti possiede le competenze necessarie per rispondere alle sfide aziendali;

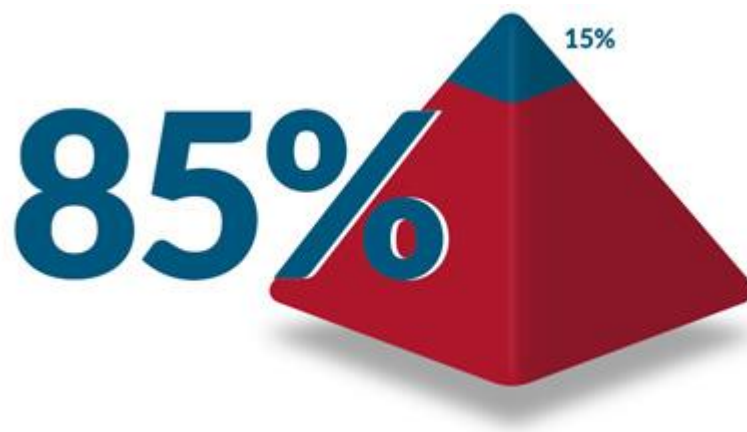
l'area delle soft skill è quella più critica (per 43% dei responsabili HR)

Indagine condotta nel 2018 su scala globale da **LinkedIn** tra 5.000 professionisti delle risorse umane:

- soft skill come la **tendenza numero uno del mondo del lavoro** dei successivi tre anni (91% del campione);
- soft skill sono **essenziali per il successo di un'azienda** (80% del campione);
- le **assunzioni più deludenti** fatte dalle organizzazioni hanno un elemento ricorrente: la **mancanza delle soft skill** che servivano (89% del campione).

Da uno studio svolto dall'università di Harvard è risultato che **il successo professionale è determinato per l'85% dal possesso di soft skill.**

Mentre le competenze tecniche specifiche contribuiscono a questo solo nella misura del 15%.





QUALI LE COMPETENZE INVISIBILI - SOFT SKILLS?

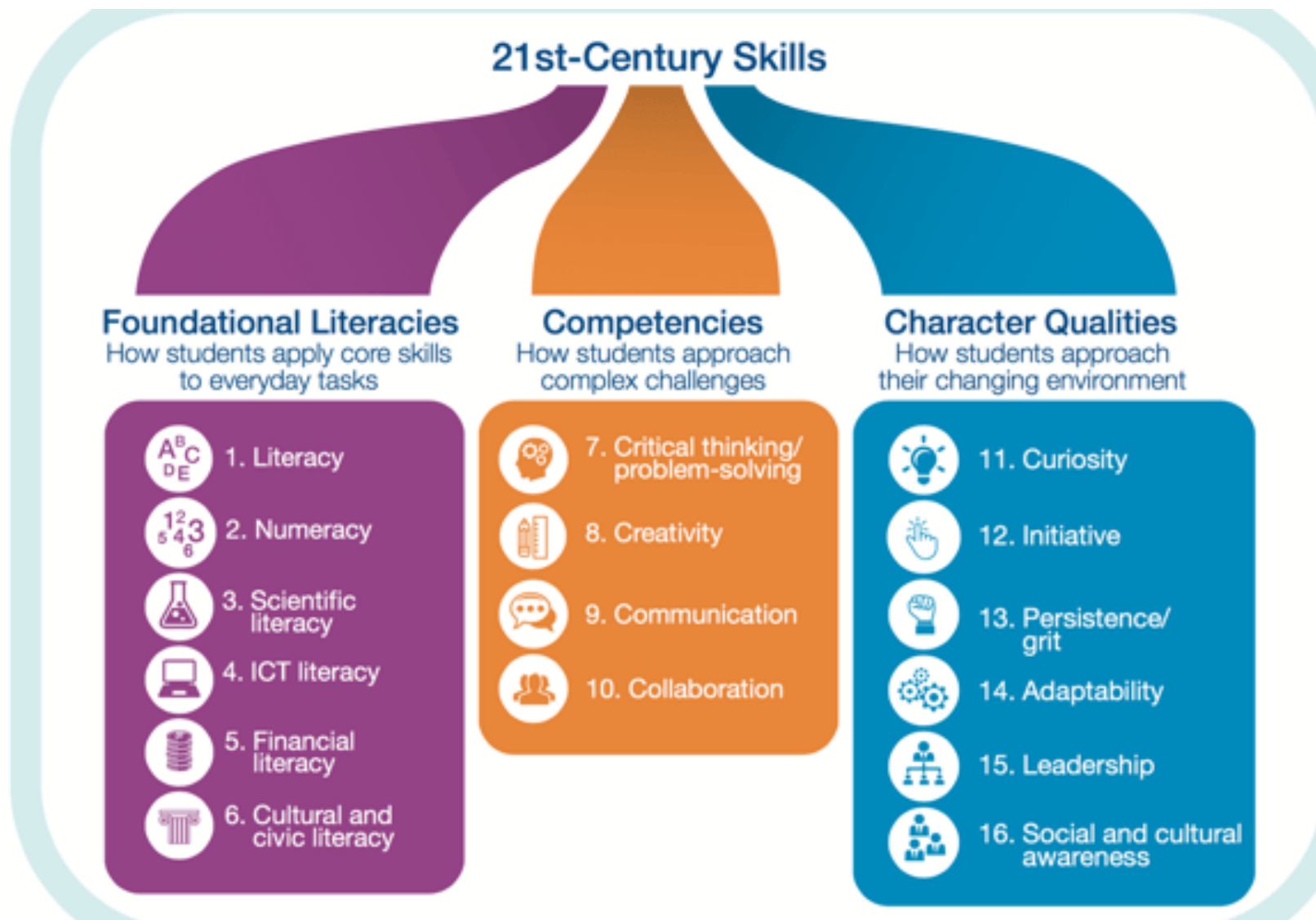
- ✓ World Economic Forum (WEF) - 2015 - 2020
- ✓ Studi internazionali OECD-PISA, PIAAC e JRA - 2013
- ✓ Iniziative europee: New skills for new jobs – rete Eurydice 2010
- ✓ OCSE , Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to SkillsPolicies, - 2012.
- ✓ ModEs (Modernising Higher Education Through Soft Skills Accreditation) - Programma Lifelong Learning Erasmus – 2009-2012
- ✓ “Soft Skills for Life” - Organizzazione Mondiale della Sanità - 1993
- ✓ Piano di garanzia delle competenze della popolazione adulta (Raccomandazione del Consiglio Europeo «Percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti» - 2016
- ✓ Ricerche in ambito universitario e Osservatori sulle professioni.
- ✓ Indagini di Associazioni Direttori del Personale
- ✓ Ricerche di centri studi e agenzie per il lavoro
- ✓ Indagine Excelsior
- ✓ La nostra **pratica professionale**
- ✓

Nel medio e lungo periodo (al 2020) **domanda crescente di competenze di base e trasversali:**

- capacità di risolvere problemi,
- capacità di analisi,
- capacità di gestirsi autonomamente
- capacità di comunicare,
- orientamento al cliente/utente,
- competenze linguistiche,
- competenze informatiche,
-

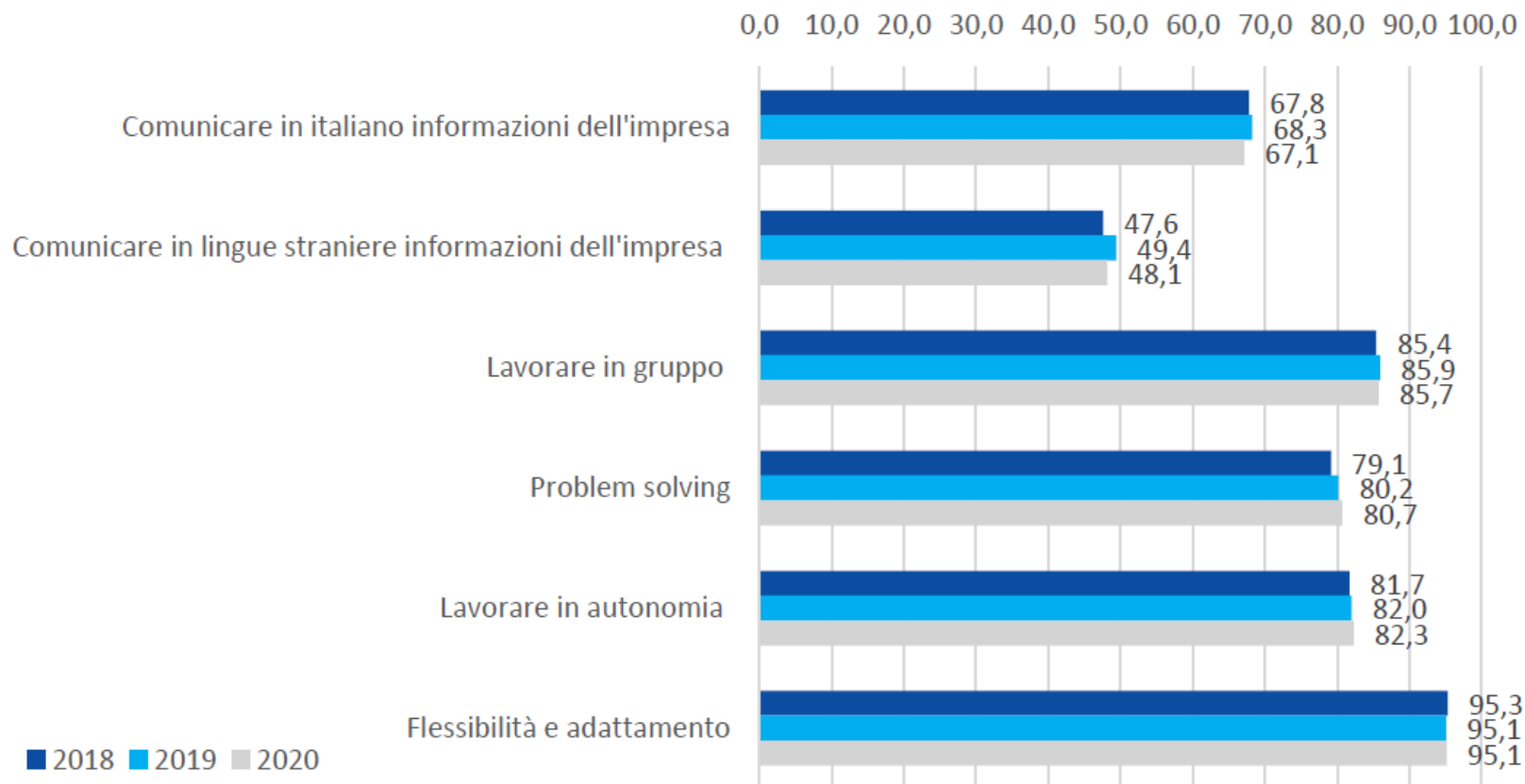
Abilità fondamentali (1-6), competenze (7-10) e qualità caratteriali (11-16).

1. **Alfabetizzazione letteraria** : abilità di leggere, comprendere e usare il linguaggio scritto
2. **Alfabetizzazione numerica** : abilità di usare numeri e altri segni per esprimere relazioni quantitative
3. **Alfabetizzazione scientifica** : abilità di usare la conoscenza e i principi scientifici per capire l'ambiente
4. **Alfabetizzazione alle ICT** : abilità di usare e creare contenuti per la tecnologia
5. **Alfabetizzazione finanziaria** : abilità di capire e applicare nella pratica aspetti finanziari concettuali
6. **Alfabetizzazione culturale e civica** : abilità di capire, analizzare e applicare la conoscenza umanistica
7. **Pensiero critico/Problem solving** : abilità di ponderare situazioni per formulare risposte e soluzioni
8. **Creatività** : abilità di immaginare e progettare strade nuove e innovative
9. **Comunicazione** : abilità di ascoltare, comprendere e contestualizzare attraverso segni verbali e non verbali.
10. **Collaborazione** : abilità di lavorare in gruppo per raggiungere un obiettivo comune.
11. **Curiosità** : desiderio di fare domande, dimostrando una mente aperta
12. **Iniziativa** : desiderio di farsi carico di nuovi compiti e obiettivi
13. **Perseveranza** : abilità di mantenere l'interesse a raggiungere un obiettivo
14. **Flessibilità** : abilità di cambiare piani, metodi, opinioni e obiettivi alla luce di nuove informazioni
15. **Leadership** : abilità di dirigere, guidare e ispirare gli altri per raggiungere un obiettivo comune
16. **Consapevolezza sociale e culturale** : abilità di interagire in un modo socialmente ed eticamente appropriato



- 1. Pensiero Analitico e Innovazione**
- 2. Apprendimento Attivo e Strategie di Apprendimento**
- 3. Capacità di risolvere problemi complessi**
- 4. Pensiero Critico e Capacità di Analisi**
- 5. Creatività, Originalità e Spirito d’Iniziativa**
- 6. Leadership e Influenza Sociale**
- 7. Uso di Tecnologie, Monitoraggio e Controllo**
- 8. Progettazione e Programmazione Tecnologica**
- 9. Resilienza, Gestione dello Stress e Flessibilità**
- 10. Ragionamento, Problem Solving e Ideazione**

FIGURA 19 - ENTRATE PROGRAMMATE PER CUI LE IMPRESE RICHIEDONO LE COMPETENZE INDICATE (% SUL TOTALE ENTRATE)



Fonte: Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020

21 soft skills, richieste dal mondo aziendale, raggruppate in tre categorie:

- **Personali** (capacità di apprendimento, etica professionale, consapevolezza di sé, tolleranza allo stress, impegno e identificazione con l'organizzazione, equilibrio personale, creatività/Innovazione)
- **Interpersonali** (comunicazione, *teamwork*, rete di contatti, capacità di negoziazione, gestione di conflitti, leadership, adattabilità culturale)
- **Metodologiche** (orientamento cliente/utente, miglioramento continuo, capacità di adattarsi ai cambiamenti, orientamento ai risultati, capacità di analisi, capacità di prendere decisioni, capacità di gestione, capacità di ricerca e di gestione delle informazioni).

Al lavoratore del futuro saranno richieste doti umane, competenze e "cultura", per affrontare e gestire il cambiamento, quali:

- iniziativa personale;
- *problem solving*;
- creatività;
- adattabilità e flessibilità;
- cultura sistemica;
- propensione alle relazioni interpersonali ed al lavoro di gruppo;
- conoscenza di più linguaggi;
- solidità emotiva;
- capacità organizzativa.



COME FORMARE LE COMPETENZE INVISIBILI - SOFT SKILLS?



Per accrescere *soft skills* è necessario conoscere sé stessi, imparare a riconoscere i propri sentimenti, desideri, paure per sviluppare l'intelligenza emotiva.

Le *soft skills* non si apprendono tanto “aggiungendo” qualcosa a ciò che si ha, ma “**modellando**” il proprio personale “**patrimonio**”.

La formazione alle *soft skills* dovrebbe essere la vera formazione lungo tutto l'arco della vita.

- Conoscenza e consapevolezza di sé;
- Pratica, allenamento
- Tempo
- Disciplina
- Eventuale confronto con una «guida» (formatori, coach, mentor, tutor, ecc.)
- Padronanza
- L'acquisizione è esponenziale
(Consapevolezza – Pratica – Apprendimento)

Il *mix* di competenze tecniche e trasversali implica **percorsi e metodologie di apprendimento diversi da quelli tradizionali d'aula e disciplinari.**

Comporta la messa in trasparenza e il riconoscimento delle competenze acquisite attraverso l'esperienza professionale e di vita, così come azioni di orientamento e supporto alle persone.

Gli **approcci formativi** più adeguati sono quelli **fortemente analogici** o che accompagnano all'**esplorazione di sé**:

- ✓ **laboratori espressivi,**
- ✓ **laboratori teatrali,**
- ✓ **orientamento,**
- ✓ **coaching,**
- ✓ **counseling,**
- ✓ **formazione esperienziale,**
- ✓ **lavori di gruppo,**
- ✓ **project work,**
- ✓ **apprendimento in situazione,**
- ✓ **Problem Based Learning,**
- ✓ **simulazioni,**

I programmi di studio della maggior parte delle istituzioni formative in Europa sono ancora radicati nei metodi tradizionali di apprendimento. Servono:

- **percorsi di apprendimento flessibili,**
- **metodi didattici plurimi,** differenziati, attivi
- **partenariati** tra strutture educative, formative, imprese, partner sociali settoriali,
- **Integrazione tra ambiti di vita** (scuola, formazione, extra-scuola, lavoro, formale informale, ecc.),
- Utilizzo delle **nuove tecnologie della comunicazione**
- **formazione e aggiornamento** di docenti, tutor, referenti aziendali,
- **rottura della separazione tra i luoghi dell'apprendimento e del lavoro.**

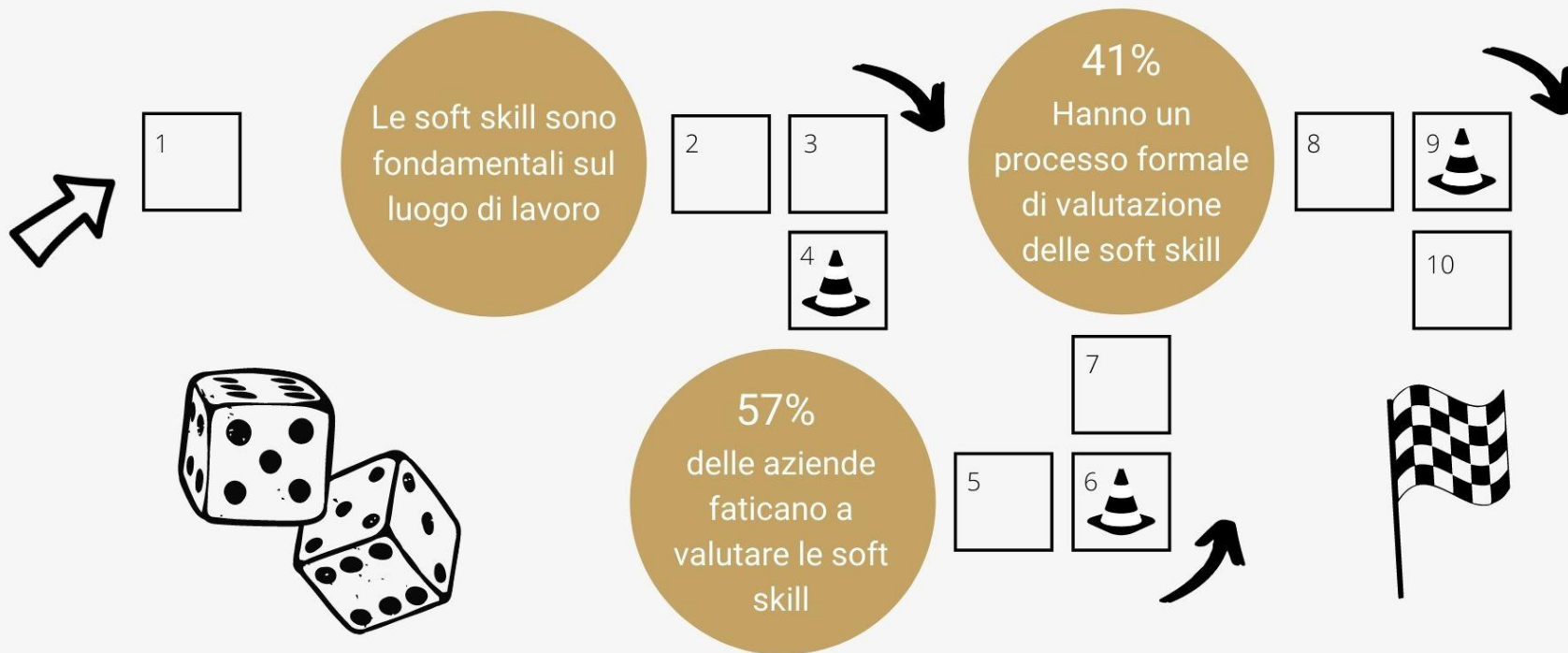


COME VALUTARE LE COMPETENZE INVISIBILI - SOFT SKILLS?

L'esigenza di valutazione delle soft skill è ormai una necessità del mondo dell'istruzione, della formazione e del lavoro.

E' evidente che le *soft skills* non possano essere valutate misurando *performances* predefinite in quanto impossibile predefinire un risultato atteso misurabile.

Tale considerazione non può però fare desistere dal mettere in campo sistemi di valutazione dotati di un buon grado di attendibilità.



Una **prova che permetta di valutare elementi intangibili** deve:

- **Avere il carattere dell'imprevedibilità.** Nella realtà le *soft skills* emergono quando si fronteggiano situazioni non note a priori.
- **Mettere sotto stress.** Chi possiede *soft skills* è in grado di districarsi, senza cedere ad atteggiamenti di panico, nelle situazioni stressanti.
- **Forzare alla ricerca di dati/informazioni.** Una delle abilità intangibili è quella di sapere rapidamente raccogliere informazioni anche, e soprattutto, rispetto a questioni che non si conoscono.
- **Miscelare adeguatamente la componente collaborativa e quella competitiva.** Un apparente paradosso del mondo del lavoro attuale è la richiesta contemporanea di collaborazione e competizione.
- **Avere chiari gli indicatori** desunti dalle competenze ricondotti a comportamenti «visibili»

GRAZIE DELL'ATTENZIONE

Deborah Morgagni

d.morgagni@deborahmorgagni.it
<https://ccfnetwork.it/>

<https://www.linkedin.com/in/deborahmorgagni>