

COMPETENZE PER CRESCERE: da questione formativa a leva strategica per il futuro della tua organizzazione

• DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI), **ELISA MINOZZI** PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR, **JESSICA FANTINATO** FORMATRICE E COACH PROFESSIONISTA ISCRITTA AD AICP -ASSOCIAZIONE ITALIANA COACH PROFESSIONISTI •

In uno scenario economico segnato da instabilità, transizioni e accelerazione tecnologica, parlare di competenze non è più solo una questione formativa. È un modo strategico di agire. Non si tratta solo di aggiornare le professionalità, ma di interrogarsi sulle fondamenta stesse della crescita organizzativa. Che tipo di azienda vogliamo diventare, cosa può portare equilibrio nell'organizzazione, quali persone sono già parte dell'azienda e possono contribuire ai futuri cambiamenti sono alcune delle domande che possiamo porci per iniziare a esplorare il futuro che vorremmo. In altre parole: *dove stiamo andando, e con chi ci arriveremo davvero?*

Che cosa sono le competenze?

Le competenze rappresentano il “**saper fare in azione**”: sono l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti che consentono a una persona di affrontare e svolgere efficacemente compiti o attività in diversi contesti, come il lavoro, la scuola o la vita quotidiana. Si suddividono in:

- **Hard o Tecniche:** comprendono capacità tecniche e specifiche (come conoscenze normative, uso di strumenti digitali, gestione di procedure) acquisite soprattutto in contesti formali, come la scuola o il lavoro. Sono misurabili, spesso certificabili, e legate a un'attività lavorativa o a un settore professionale, ad esempio saper saldare o utilizzare strumenti tecnici specifici.
- **Soft o Trasversali:** includono abilità rela-

zionali e personali (come comunicazione, ascolto, gestione dello *stress*, *leadership*). Riguardano il “come” una persona lavora, si relaziona e affronta le situazioni, più che il “cosa” sa fare tecnicamente. Sono più difficili da valutare perché non sempre misurabili e si acquisiscono prevalentemente tramite l'esperienza, più che attraverso una formazione specifica. Esistono poi anche le competenze definite “**trasferibili**”, ovvero quelle competenze apprese in un contesto ma che possono essere trasferite e applicate anche in altri contesti lavorativi, facilitando l'**adattamento della persona alle nuove situazioni**. Sono quindi un sottoinsieme sia delle *hard* che delle *soft*, ma vale la pena considerarle nella nostra argomentazione, perché in questo modo possiamo abbracciare la **visione sistemica**.

Per esplorare e comprendere a fondo la complessità di questo concetto, Spencer L.M. e Spencer S.M., autori di *Competenza nel lavoro* (FrancoAngeli, Milano 1995), individuano **cinque caratteristiche intrinseche delle competenze:**

- **Conoscenza**, intesa come l'insieme di informazioni, concetti e relazioni logiche riguardanti una specifica professione o l'agire all'interno dell'organizzazione;
- **Skill**, ovvero la capacità di eseguire un compito intellettuale o pratico;
- **Motivazioni**, cioè spinte interne durature che orientano il comportamento verso certi obiettivi e non altri;

- **Immagine di sé**, che comprende atteggiamenti, valori e *self-efficacy* (la convinzione di essere in grado di svolgere un compito con successo);
- **Tratti**, ovvero disposizioni personali e caratteristiche stabili che influenzano il comportamento.

Se, come spesso accade, nella progettazione organizzativa ci si limita a lavorare solo su conoscenze e *skill* - le dimensioni più visibili e misurabili - si rischia di perdere la parte più trasformativa della competenza: quella legata alle motivazioni, all'identità, ai tratti comportamentali.

Per progettare interventi efficaci serve quindi un **approccio integrato**, che tenga conto di tutti questi livelli. Solo così si possono costruire percorsi che migliorino non solo la performance individuale, ma anche la qualità complessiva del lavoro e delle relazioni. E questo diventa un **vantaggio sistemico**.

Quali sono le competenze che maggiormente mancano oggi nelle aziende?

Secondo i dati del Sistema Informativo Excelsior - realizzato da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro - le competenze trasversali risultano tra le più richieste ma anche tra le più difficili da reperire. Quelle maggiormente evidenziate dai *report* sono:

- comunicazione efficace
- pensiero analitico
- gestione del tempo
- autonomia organizzativa.

Il World Economic Forum nel "The Future of Jobs Report 2023" aggiunge anche:

- pensiero critico
- apprendimento attivo
- *decision making*
- *leadership* collaborativa.

La distanza tra ciò che il mondo del lavoro richiede e ciò che le persone possiedono o sviluppano è ancora ampia. Ma il vero punto è che **molte di queste competenze non si**

costruiscono in aula: si sviluppano negli ambienti complessi e capaci di generare apprendimento. Serve un lavoro sulla cultura organizzativa, non solo sulla formazione.

IL RUGBY COME METAFORA:

LA SQUADRA CHE LEGGE IL GIOCO

Per spiegare cosa significa prepararsi a reggere un cambiamento, può essere utile guardare allo sport e soprattutto allo sport di squadra, come per esempio: il **rugby**.

Nel rugby, **non basta la tecnica**. Serve una profonda capacità di **lettura del campo, coordinazione con gli altri e adattamento in tempo reale**. Ogni giocatore ha un ruolo, ma il gioco evolve continuamente, e con esso le responsabilità.

Le squadre più efficaci **non allenano solo le capacità individuali**, ma costruiscono un'intelligenza collettiva. Ogni allenamento serve per **capire come stare insieme**, non solo come fare meglio un gesto tecnico.

Ecco perché la formazione aziendale non può limitarsi a "insegnare" competenze. Deve **allenare il sistema**. Preparare le persone non solo per raggiungere un obiettivo, ma per **restarci insieme**, anche quando il contesto cambia.

PENSIERO SISTEMICO:

UNO STRUMENTO PER LEGGERE LA COMPLESSITÀ

Adottare una visione sistemica nelle organizzazioni significa smettere di guardare alle competenze come elementi isolati. Significa riconoscere che ogni persona è parte di un insieme interconnesso. E che **lo sviluppo di una competenza individuale può generare effetti positivi sull'intero sistema**.

Il pensiero sistemico aiuta a:

- individuare interdipendenze tra ruoli, funzioni e persone
- anticipare tensioni prima che diventino conflitti
- comprendere i punti di leva (anche minimi) da cui può partire un cambiamento
- valorizzare la dimensione relazionale del la- ➤

voro come fattore produttivo

Perché è un vantaggio?

Perché permette alle organizzazioni di **leggere meglio il proprio presente**, prevedere blocchi, orientarsi nel cambiamento.

Un'organizzazione che ragiona sistemicamente sa **coltivare, ascoltare e far evolvere** le proprie persone, in modo coerente con la direzione strategica.

LE DOMANDE CHE SERVONO OGGI

Per attivare una logica realmente strategica, serve partire dalle domande giuste:

- Dove stiamo andando come azienda?
- Quali competenze saranno più utili quando ci arriveremo?
- Chi, tra le persone che abbiamo, possiede già queste competenze?
- Chi può svilupparle? E chi invece dobbiamo inserire nel gruppo di lavoro?
- Come possiamo favorirne la crescita in modo autentico e mirato?

IL RUOLO DELLE HR E DEI CONSULENTI DEL LAVORO

Le funzioni HR, insieme ai consulenti del lavoro, possono guidare questo processo, facilitando un **nuovo patto** tra persone e organizzazioni.

Come?

- **Mappando le competenze** con strumenti qualitativi e bilanci personalizzati

- **Co-progettando percorsi formativi** con i collaboratori
- **Affiancando e osservando** l'evoluzione nei contesti reali
- **Costruendo una cultura del *feedback* e dell'apprendimento continuo.**

CONCLUSIONE:

NON LA PUOI CHIAMARE SOLO "FORMAZIONE", LA DEVI INTENDERE COME STRATEGIA DI CRESCITA

Il rischio delle aziende oggi non è solo quello di "non formare abbastanza".

È quello di formare senza direzione. Allenare le competenze giuste per il futuro desiderato è **un atto strategico**, e non può quindi essere considerato un obbligo.

Serve una cultura che sappia **guardare avanti e leggere dentro**.

Che sviluppi risorse in coerenza con la traiettoria strategica.

Che non separi *performance* e benessere, ma li integri in una visione evolutiva.

Proprio come nel rugby, dove il successo nasce dalla **capacità di ascoltarsi, muoversi insieme, cambiare posizione per reggere il gioco**. Perché la crescita vera non si misura solo in numeri.

Ma nella **qualità delle persone e delle relazioni che si creano, unite insieme per portare l'obiettivo sulle spalle e poi, saperlo sostenere**.

FONTI

Unioncamere – Ministero del Lavoro (2023)

Rapporto Excelsior 2023 – Le previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine.
<https://excelsior.unioncamere.net/wp-content/uploads/2023/12/RapportoExcelsior2023.pdf>

World Economic Forum (2023)

The Future of Jobs Report 2023.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf