

**Gaetano Carlotto**

# **SOFT SKILLS**

**Con-vincere  
con le competenze trasversali**

**Nuova edizione per HR e candidati  
con suggerimenti per affrontare al meglio  
un colloquio di selezione**

**FrancoAngeli/Trend**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
e iscriversi nella homepage  
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail  
le segnalazioni delle novità.

**Gaetano Carlotto**

# **SOFT SKILLS**

**Con-vincere  
con le competenze trasversali**

**Nuova edizione per HR e candidati  
con suggerimenti per affrontare al meglio  
un colloquio di selezione**

**FrancoAngeli/Trend**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2015, seconda edizione 2022 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](http://www.francoangeli.it).*

*Dedicato  
a chi cerca una spinta  
per ripartire*





---

# Indice

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Roberto Zuccato</i>            | pag. | 13 |
| <b>Presentazione</b>                                     | »    | 15 |
| <i>Esperienza – Ieri e oggi</i>                          | »    | 17 |
| <b>1. Dalle conoscenze alle competenze</b>               | »    | 19 |
| 1. Conoscenze  | »    | 19 |
| 2. Capacità e abilità                                    | »    | 20 |
| 3. Competenze  | »    | 21 |
| 4. Competenze di base                                    | »    | 25 |
| 5. Verso le competenze trasversali o <i>soft skills</i>  | »    | 27 |
| <i>Esperienza – Amministrare con la filosofia</i>        | »    | 28 |
| <b>2. Le competenze trasversali o <i>soft skills</i></b> | »    | 31 |
| 1. Cosa sono   | »    | 32 |
| 2. Quali sono  | »    | 33 |
| <i>Esperienza – Un cambiamento improvviso</i>            | »    | 35 |
| <b>3. Capacità comportamentali: la comunicazione</b>     | »    | 37 |
| 1. La comunicazione strumentale                          | »    | 38 |
| 2. Comunicazione a 1 e a 2 vie                           | »    | 39 |
| 3. Le proprietà della comunicazione                      | »    | 39 |

|   |      |    |
|---|------|----|
| 4. La comunicazione efficace                        | pag. | 42 |
| 5. Comunicazione e primo impatto                    | »    | 43 |
| 6. L'arte di ascoltare                              | »    | 43 |
| 7. Come sviluppare la capacità di comunicare        | »    | 45 |
| <b>4. Capacità comportamentali: la motivazione</b>  | »    | 47 |
| 1. Alcune teorie motivazionali                      | »    | 49 |
| 2. Il processo motivazionale                        | »    | 54 |
| 3. Come sviluppare la capacità di motivare          | »    | 55 |
| <i>Esperienza – La sfida condivisa</i>              | »    | 58 |
| <b>5. Capacità comportamentali: la leadership</b>   | »    | 61 |
| 1. Leader si nasce o si diventa?                    | »    | 62 |
| 2. Stili di leadership                              | »    | 63 |
| 3. Leader e manager tra autorità e potere           | »    | 64 |
| 4. Alcune teorie sulla leadership                   | »    | 66 |
| 5. La leadership situazionale                       | »    | 69 |
| 6. Stili di comando inefficienti                    | »    | 74 |
| 7. Come sviluppare la capacità di leadership        | »    | 76 |
| <b>6. Capacità comportamentali: la negoziazione</b> | »    | 79 |
| 1. Definizioni di negoziazione                      | »    | 81 |
| 2. La negoziazione a somma zero o distributiva      | »    | 82 |
| 3. La negoziazione a somma variabile o integrativa  | »    | 85 |
| 4. Il metodo senza perdenti                         | »    | 86 |
| 5. La teoria di Harvard                             | »    | 87 |
| 6. Come sviluppare la capacità di negoziare         | »    | 90 |
| <i>Esperienza – A piccoli passi</i>                 | »    | 91 |
| <b>7. Capacità comportamentali: l'empatia</b>       | »    | 93 |
| 1. Empatia e intelligenza emotiva                   | »    | 95 |
| 2. Come sviluppare l'empatia                        | »    | 96 |
| <i>Esperienza – Dover scegliere chi licenziare</i>  | »    | 99 |

|  |          |
|--|----------|
| <b>8. Caratteristiche personali: la fiducia in se stessi</b>     | pag. 101 |
| 1. Autostima e teoria dell'attribuzione                          | » 103    |
| 2. Autostima e assertività                                       | » 106    |
| <i>Esperienza – L'inatteso passaggio generazionale</i>           | » 108    |
| 3. Autostima e potere personale                                  | » 110    |
| 4. Autostima e successo  | » 111    |
| 5. Come migliorare la fiducia in se stessi                       | » 112    |
| <i>Esperienza – Una decisione a dir poco incredibile</i>         | » 115    |
| <b>9. Caratteristiche personali: l'ottimismo</b>                 | » 119    |
| 1. Ottimismo e successo nel lavoro                               | » 120    |
| 2. Ottimisti non si nasce  | » 121    |
| 3. Come migliorare l'ottimismo                                   | » 123    |
| <i>Esperienza – Chiusa una porta si è aperto un portone</i>      | » 124    |
| <i>Esperienza – Da “tagliatore di teste” a esodato e ritorno</i> | » 126    |
| <b>10. Caratteristiche personali: la tensione al risultato</b>   | » 129    |
| 1. Come migliorare la tensione al risultato                      | » 130    |
| <i>Esperienza – Intervista ad un responsabile amministrativo</i> | » 132    |
| <b>11. Caratteristiche personali: la flessibilità</b>            | » 137    |
| 1. Flessibilità e mondo del lavoro                               | » 138    |
| 2. Come migliorare la flessibilità                               | » 139    |
| <i>Esperienza – Con umiltà e determinazione...</i>               | » 140    |
| <i>Esperienza – Intervista ad un controller</i>                  | » 143    |
| <b>12. Caratteristiche personali: la creatività</b>              | » 147    |
| 1. Il pensiero laterale o creativo                               | » 148    |
| 2. Come migliorare la creatività                                 | » 150    |
| <i>Esperienza – Il fiore all'occhiello</i>                       | » 151    |

|  |          |
|--|----------|
| <b>13. Caratteristiche personali: l'intraprendenza</b> | pag. 155 |
| 1. Intraprendenza e senso della realtà                 | » 156    |
| 2. Come migliorare l'intraprendenza                    | » 156    |
| <i>Esperienza – Il cuore oltre l'ostacolo</i>          | » 157    |
| <b>Conclusione</b>                                     | » 163    |
| <b>Nota finale</b>                                     | » 167    |
| <b>Ringraziamenti</b>                                  | » 169    |
| <b>Bibliografia</b>                                    | » 171    |
| <b>Appendice. Il colloquio di selezione</b>            | » 175    |

*“Non accontentatevi di una vita  
che è meno di quello che  
siete capaci di vivere”.*

Nelson Mandela



---

# Prefazione

di *Roberto Zuccato*\*

Chi svolge l'attività di imprenditore sperimenta ogni giorno che dotarsi di ottimi tecnici non significa di per sé avere a fianco dei collaboratori eccellenti.

Le competenze specialistiche, del settore e del reparto in cui un lavoratore opera, sono senza dubbio la condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché egli si distingua nella vita professionale e porti un significativo valore aggiunto all'azienda.

Il segreto del successo individuale si deve piuttosto ad un “*quid*” dato da quelle qualità intangibili che non sempre si riescono a cogliere e misurare nel breve tempo di un colloquio di lavoro; queste capacità emergono nel confronto quotidiano con i propri collaboratori, i quali oltre a saper svolgere tecnicamente i compiti loro affidati devono essere in grado di gestire al meglio le relazioni con gli altri e con se stessi.

In questo libro Gaetano Carlotto offre uno studio prezioso e approfondito di queste “competenze trasversali”, o *soft skills*, come vengono definite dagli addetti ai lavori perché “sempre più oggetto di attenzione da parte dei selezionatori e delle imprese”.

L'autore, mediante un'agile scrittura, ha il merito di accompagnare il lettore lungo due piani del discorso distinti ma intrecciati.

Il contributo infatti presenta da un lato definizioni teoriche, riflessioni acute e osservazioni concrete frutto del lavoro svolto

\* Presidente Confindustria Veneto.



dall'autore nella sua attività di consulente e profondo “conoscitore di persone”. Da un altro lato il libro è arricchito da testimonianze dirette di chi ha dovuto affrontare, ad un certo momento della propria vita, fasi di cambiamento e di difficoltà, superate poi grazie all'opportuno utilizzo delle competenze trasversali.

Con questo duplice piano teorico e pratico Carlotto riesce bene nell'intento che si propone sin dall'inizio: offrire al lettore l'opportunità di conoscere, ampliare, rinnovare e utilizzare le abilità personali e comportamentali necessarie per sostenere e vincere le prove lavorative e umane che inevitabilmente ogni persona prima o poi si trova a dover affrontare.

Stiamo attraversando un'epoca di grandi cambiamenti socio-economici e tra questi vi è il modo di considerare il lavoro.

In un'economia in cui i fattori “immateriali” sono preponderanti, il lavoratore ricopre sempre meno il ruolo del dipendente, pur rimanendolo formalmente, per avvicinarsi sempre più ad essere imprenditore di se stesso.

Una situazione in cui i veri talenti, su cui conviene scommettere, hanno la possibilità di emergere puntando sulle capacità comportamentali e caratteristiche personali bene illustrate dall'autore, che noi imprenditori dobbiamo avere l'intelligenza di valorizzare e di integrare alla nostra grande abilità manifatturiera.

Quanto mai appropriato è allora il titolo del libro, *Soft skills. Convincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*, perché indica l'effettiva differenza che queste capacità riferite al “saper essere” possono apportare in ogni persona.

Un testo che tutti dovrebbero leggere, perché aiuta a sviluppare le competenze indispensabili per raggiungere i propri obiettivi sia personali che professionali.

Con un auspicio ambizioso: che i successi dei singoli possano contribuire al successo delle nostre aziende e della nostra società.

---

# Presentazione

L'attuale contesto economico, sempre più complesso e competitivo, vede moltissime aziende, soprattutto piccole, lottare strenuamente per non soccombere. Resistono. Cercano in tutti i modi di restare sul mercato in attesa che ritorni il sereno e tutto ricominci più o meno come prima, o magari meglio.

Purtroppo non sarà così. Stiamo attraversando una crisi che non è solo economica, ma anche di valori, di rapporti, di dignità, una crisi di prospettive, di futuro, di autorevolezza, e sta diventando anche esistenziale. Quando ne usciremo niente sarà come prima e il “nuovo mondo” nel quale ci troveremo a vivere sarà molto diverso da quello a cui eravamo abituati. Sembrava scontato, quasi fosse naturale e perfino ovvio, che la situazione, pur con qualche periodico rallentamento, potesse solo migliorare.

Le grandi trasformazioni investono in particolare l'ambito economico-industriale, generando una notevole variabilità dei consumi: di conseguenza la domanda di flessibilità è elevatissima, sia per le imprese che per i lavoratori. Questi ultimi devono saper rispondere alle frequenti richieste di cambiamento, anche radicale, in termini di mansioni, di azienda o addirittura di professionalità.

In passato il percorso di carriera prevedeva uno sviluppo verticale piuttosto lento all'interno di un'unica azienda, mentre gli spostamenti orizzontali nell'organigramma erano molto limitati. Oggi le carriere sono basate su una successione di incarichi in

funzioni o in aziende diverse. Occorre ripensare il concetto del posto fisso, che ormai non riguarda una sola professionalità, spesso inerente il mestiere preferito e sempre nella stessa azienda; la fedeltà alla propria professione sta sostituendo quella tradizionale nei confronti dell'azienda, con la quale il legame diventa sempre più debole. La carriera per i dipendenti non è rappresentabile semplicemente come una serie di gradini della scala gerarchica sulla quale arrampicarsi.

Questi tempi così turbolenti hanno reso il mercato del lavoro molto competitivo. In tale situazione di crisi le aziende sono diventate più esigenti nei confronti dei dipendenti, in particolar modo verso chi è destinato a ricoprire incarichi di responsabilità.

Le competenze tecniche ed una forte motivazione non bastano a garantire una soddisfacente crescita professionale e vengono considerate un pre-requisito. Oggi la differenza dipende dalle cosiddette *competenze trasversali o soft skills*, le quali danno un valore aggiunto al proprio profilo e sono il fattore decisivo per ottenere migliori prestazioni, favorendo così la carriera in azienda.

In molte occupazioni, soprattutto se di alto livello, sono le competenze trasversali che discriminano una prestazione nella media da una eccezionale.

L'importanza di tali competenze è dimostrata anche dal fatto che AlmaLaurea, un Consorzio Interuniversitario che opera con l'intento di mettere in relazione Aziende e Laureati, recentemente ha aggiunto al CV che agli iscritti viene chiesto di compilare una nuova sezione dedicata alla valutazione delle competenze trasversali o *soft skills*, sempre più oggetto di attenzione da parte dei selezionatori e delle imprese.

Da considerare, ancora, che la crisi economica favorisce rapporti precari, di breve durata; di conseguenza le aziende tendono a ridurre l'investimento a lungo termine sulle persone, privilegiando nella gestione dei dipendenti i vantaggi economici anche a scapito dello sviluppo della "persona come risorsa da valorizzare". Così la formazione professionale è sempre più a carico del singolo.

Questo libro non parla della crisi, già ne sentiamo parlare

tutti i giorni e in un modo che genera ansia e preoccupazione; tratta invece di cosa possiamo fare individualmente per fronteggiarla e raggiungere, pur in un contesto non certo favorevole, quella crescita che è nelle proprie aspettative e possibilità. Vuole essere, in senso figurato, un'occasione per aggiornare ed arricchire la propria cassetta degli attrezzi, indispensabile contenitore di strumenti utili per affrontare le sfide lavorative e della vita in genere.

### **Esperienza\* – ieri e oggi**

Riflettendo sulle odierne difficoltà del mondo del lavoro, mi capita di pensare ai cambiamenti intervenuti rispetto ai “bei tempi andati...”.

Non voglio addentrarmi in trattazioni socio-economiche ma, con alcune esperienze personali, proporre delle considerazioni.

Ad innegabili progressi fanno da contrappeso, nostro malgrado, confusione di valori, incertezza nel futuro, disagio sociale e talvolta economico, scadimento nella tensione morale.

Sembra che nessuno sappia trovare una strada per uscirne. Forse la risposta sta nella convinzione che dobbiamo trovarla individualmente: bisogna sapersi reinventare.

Conclusi il percorso universitario nell'estate del 1977, a 24 anni: una laurea in Chimica Industriale che doveva aprirmi le porte del mondo.

Il primo impiego, dopo tre mesi di attesa, fu un incarico annuale di insegnamento alle superiori. Ma non era il “mio” lavoro e dopo due mesi e mezzo mi dimisi e iniziai come assistente chimico presso un ente pubblico.

Nei successivi tre anni superai i concorsi e divenni chimico di ruolo presso una ASL.

La mia aspirazione però era l'industria, mi stimolava il pensiero dei viaggi di lavoro, ero affascinato dal prestigio di un ruolo importante e un po', non nascondo, dall'esercizio del potere. Così quando si presentò un'opportunità non ci pensai due volte: a ventinove anni iniziai con entusiasmo il terzo lavoro, che nulla aveva a che fare con i precedenti.

\* Tutte le esperienze che riportiamo si riferiscono a casi reali e sono raccontate in prima persona da chi le ha vissute.

Questa esperienza, che durò sei anni, fu fondamentale per la mia formazione: abbinai alla funzione iniziale di chimico di processo compiti commerciali nel settore delle macchine utensili per la lavorazione del legno.

Dopo due anni acquisii il ruolo di coordinatore dell'ufficio commerciale della capogruppo, che prevedeva l'organizzazione delle attività di sette area manager con rispettivo back office.

Quotidianamente dovevo confrontarmi con il presidente, uomo di forte personalità e futo imprenditoriale che non perdonava nulla!

Ebbi un gran maestro che mi iniziò all'attività commerciale propriamente detta, in particolare mi introdusse nel maggiore mercato emergente, quello cinese.

Mi piace ricordare la prima volta che salii in aereo, fu nel 1984 per andare in Gran Bretagna per un corso di lingua full immersion.

La seconda volta fu in aprile 1985 per la tratta Roma-Hong Kong-Pechino. Assicuro che per muoversi in Cina in quegli anni occorrevo coraggio, prudenza e tatto, ma la curiosità di conoscere quel mondo era tanta, le difficoltà e i disagi non mi spaventavano.

Nel 1987, non avendo possibilità di ulteriore crescita, ritenni conclusa l'esperienza in quell'azienda e, prima di cadere nella routine, accettai una posizione di export manager in una azienda metalmeccanica con circa duecento dipendenti.

A 38 anni raggiunsi il mio obiettivo: dirigenza e direzione commerciale. Spaziavo dal North America al Middle East, dall'Africa al Far East. Aprii relazioni economicamente importanti con nuovi mercati, in Iran, Zimbabwe, North Yemen, Algeria e in tutti i paesi della penisola araba dal Mar Rosso al Golfo Persico.

Mi sentivo un moderno Marco Polo, avevo una grande motivazione e, confesso, anche un certo orgoglio.

Quali differenze tra ieri e oggi?

Ieri c'erano più opportunità. Oggi più risorse a disposizione.

Ma se ci addentriamo nell'analisi, vediamo che senza una chiara aspirazione, una marcata determinazione nel raggiungere degli obiettivi, la disponibilità ad affrontare sacrifici e qualche rinuncia, non si arriva al traguardo. Ora come allora.

Il mio è un messaggio di incoraggiamento ad affrontare la vita professionale con il desiderio di imparare, con la disponibilità ad investire tempo ed energie per costruire il proprio futuro sapendo guardare anche fuori dai confini nazionali e con fiducia nei propri mezzi.

I risultati non mancheranno.

# Dalle conoscenze alle competenze

Il tema delle competenze è senz'altro tra i più dibattuti dagli esperti del mondo del lavoro e tra i più presenti nei corsi di formazione proposti dalle aziende ai propri dipendenti.

Cosa si intende per “competenza”? Pur essendo un termine ricorrente quando si parla di risorse umane, sembra impossibile dare una definizione univoca e condivisa del suo significato.

Premessa l'esistenza di diverse definizioni del concetto e quindi la difficoltà ad essere precisi nella sua spiegazione, si può affermare che si tratta di una condizione raggiunta al termine di un percorso di sviluppo personale.

Le varie tappe consistono nella progressiva acquisizione di conoscenze, capacità e abilità, le quali nel loro insieme costituiscono una condizione necessaria ma ancora non sufficiente affinché un individuo possa essere riconosciuto come competente.

Per tentare di capire cosa intendiamo per competenza è utile approfondire, sia pur brevemente, i concetti che ne costituiscono il prerequisito: conoscenza, capacità e abilità, senza le quali non ci può essere competenza.

## 1. Conoscenze

Le conoscenze riguardano il *sapere*. Sono il risultato dell'ac-

quisizione, tramite apprendimento, di informazioni generate dall'attività teorica e dalla ricerca scientifica dell'uomo. Da un punto di vista generale, le conoscenze comprendono tutto il sapere che una società intende trasmettere alle nuove generazioni. In questo senso riguardano l'assimilazione di principi, regole, valori della convivenza civile ma anche di contenuti, teorie, concetti, procedure, fatti e nozioni attinenti ambiti codificati e convalidati, laddove esistono, da comunità di studiosi.

Normalmente le conoscenze sono riferite a un particolare settore di studio o di lavoro e oltre ad essere divulgate nel luogo deputato a questo compito, l'istituzione scolastica, sono acquisibili dall'esperienza personale o altrui, mediante riflessione autonoma e tramite letture.

A differenza delle competenze, le conoscenze hanno la rilevante caratteristica di essere facilmente verificabili.

Non ci soffermiamo sulle diverse tipologie delle conoscenze, ma è intuitivo che la conoscenza di una persona è diversa dalla conoscenza di una città, o che conoscere gli ingredienti di una torta è diverso dal conoscere come si prepara una torta.

Da notare come la conoscenza non debba essere confusa con la comprensione: la capacità di riportare o riprodurre informazioni non significa necessariamente averle comprese.

## 2. Capacità e abilità

Di frequente si sente parlare di capacità e abilità, tuttavia la differenza tra i due concetti non è chiara né definita. Gli studiosi non concordano sulla definizione da assegnare al termine "capacità" e persistono confusioni tra "capacità" e "abilità". Numerose sono le definizioni che si sovrappongono o in contrasto tra loro. Nell'uso comune sono due vocaboli sostanzialmente intercambiabili, quasi sinonimi, e questa è la concezione, un po' pragmatica, con cui spesso vengono considerati e trattati.

Capacità e abilità riguardano il *saper fare*.

La capacità (Galimberti, 1992) designa l'idoneità di un soggetto a svolgere un'attività o ad assolvere un compito. Deve essere distinta dall'*attitudine*, che è una caratteristica innata,

potenziale; questa rende un individuo predisposto ad una determinata attività e gli consente di ottenere risultati più velocemente e più facilmente rispetto ad altre persone.

Per capacità e abilità si intendono le potenzialità di una persona al fare, pensare ed agire e indicano quindi il saper applicare le conoscenze acquisite per portare a termine compiti e risolvere problemi.

Le abilità vengono affinate, consolidate e sviluppate attraverso la ripetizione, con la quale non solo si possono migliorare gradualmente i livelli di produttività in termini di velocità, precisione e fluidità, ma si rende la prestazione sempre più automatica e replicabile.

Il saper fare riguarda l'aspetto operativo, procedurale, cognitivo e pratico, come il possedere un'esperienza professionale specifica per fronteggiare i problemi che si incontrano nella prassi lavorativa.

Volendo trovare una distinzione tra capacità e abilità si può affermare che nel cercare la soluzione ad un problema, le capacità si riferiscono alla ripetizione di conoscenze, comportamenti, strategie in precedenza efficaci, mentre le abilità oltre al saper fare comprendono anche le ragioni di questo fare, i perché operando in un certo modo e rispettando determinate procedure si ottengono i risultati previsti.

### 3. Competenze

Con riferimento ad una terminologia certamente abusata ma efficace, possiamo affermare che mentre le conoscenze riguardano il *sapere* e le capacità/abilità il *saper fare*, le competenze si riferiscono al *saper essere* di una persona.

Le conoscenze e le abilità, pur se unite ad una buona motivazione, non sono in grado di assicurare, soprattutto a livello professionale, prestazioni eccellenti. Queste necessitano di quel qualcosa in più dato proprio dalle competenze che, andando oltre il livello delle conoscenze e delle abilità, consentono la loro applicazione nelle situazioni reali.

Ma cos'è la competenza?



La radice del termine deriva dal latino *cum-petere*, ovvero “chiedere”, “dirigersi a”. Indica l’essere pienamente in grado di orientarsi in determinati campi e legittima l’autorità di eseguire un mandato; evoca anche l’italiano *competere*, cioè far fronte ad una situazione sfidante.

La prima teorizzazione significativa sul tema risale all’inizio degli anni ’70, negli Stati Uniti, nell’ambito della psicologia dell’organizzazione.

Nel 1973 McClelland introdusse il termine *competenza* riferito all’opportunità di impiegare la valutazione delle competenze dei candidati invece dei test di intelligenza nel processo di selezione del personale.

In letteratura si trovano svariate definizioni che, per le molteplici sfumature ed i contesti di riferimento, possono generare una certa confusione. Nell’impossibilità di formulare una definizione chiara, univoca e condivisa dobbiamo accontentarci di identificare gli aspetti che in linea di massima si ritrovano nei contributi dei vari esperti.

Allo scopo di capire almeno le parole chiave necessarie per comprendere il concetto, tra le tante disponibili proponiamo quattro definizioni di competenza.

1. “Ogni caratteristica personale che, combinata assieme ad altre, può dar luogo a una generica buona prestazione lavorativa” (McClelland, 1973).
2. “Capacità di assumere comportamenti non predisposti in contesti imprevedibili, affrontando le situazioni nuove in modo creativo ed efficace” (Barnett, 1994).
3. “Capacità di far fronte a un incarico riuscendo a mettere in moto ed orchestrare le proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive, e a utilizzare quelle esterne disponibili in modo coerente e fecondo” (Pellerey, 2001).
4. “Qualità che denota il soggetto in quanto *saper fare* che è espressione manifesta del *saper essere*” (Damiano, 2004).

In un tentativo di sintesi, una competenza è un insieme di qualità, capacità, abilità, caratteristiche, atteggiamenti intrinseci di un individuo che concorrono all’efficacia del suo comporta-

mento rivolto alla soluzione di problemi, anche complessi ed inaspettati.

La presenza di una competenza è di per sé indice che l'individuo ha acquisito adeguate conoscenze, capacità ed abilità; non esiste competenza a prescindere dalla loro incorporazione. Tuttavia essa non corrisponde ad una semplice sommatoria delle sue componenti ma ad una loro integrazione complessa. Di volta in volta selezionate in funzione dell'attività da svolgere, queste consentono ad una persona di affrontare situazioni problematiche, prendere decisioni e valutare il proprio agire sapendo anticipare gli eventi e adattandosi ai vari scenari.

La competenza non corrisponde al possesso delle conoscenze e capacità da impiegare, ma al loro utilizzo nella pratica; in concreto significa saper cosa fare, quando e perché, anche in situazioni nuove o impreviste.

La quantità e qualità delle risorse possedute e mobilitabili, cioè le capacità ed abilità adeguate al problema da affrontare, determinano la competenza di una persona.

Questa dipende dalla capacità di analisi del problema, dalla conseguente scelta delle strategie da adottare, dalla loro applicazione nella realtà e infine dal saper monitorare in itinere la loro efficacia cambiandole in caso contrario.

La persona competente sa adattarsi al contesto, gestire e affrontare in maniera adeguata le diverse circostanze, utilizzare certe abilità e non altre per risolvere una situazione problematica e raggiungere un determinato obiettivo.

In sostanza le competenze riguardano l'*essere* di ciascuno: per questo solo in minima parte si possono insegnare e trasferire ad un'altra persona, mentre conoscenze, capacità ed abilità si possono trasmettere tramite l'insegnamento o l'esercizio.

Le competenze non riguardano solo la semplice replica di comportamenti volti alla soluzione di determinati problemi, ma si manifestano nella capacità di affrontare in modo efficace le difficoltà che la vita di volta in volta pone, sempre nuove, spesso irripetibili; per superarle l'individuo è chiamato a continui adattamenti e a varianti personali nelle procedure.

Le competenze non sono innate o ricevute come dote naturale: si acquisiscono tramite un lungo processo di apprendimento

continuo a cui contribuiscono la famiglia, la scuola, gli ambienti sociali e la sfera lavorativa, oltre all'impegno personale di ogni individuo. Devono essere costantemente cercate, scoperte, conservate, aggiornate, stimolate e sviluppate.

Sono le competenze che caratterizzano gli individui migliori. Ogni persona, soprattutto in ambito professionale, deve impegnarsi per giungere a possedere almeno le competenze *di soglia*, quelle cioè che permettono di fornire una prestazione accettabile.

I percorsi di carriera basati sulla competenza devono prevedere una successione di ruoli tali da consentire l'assunzione di responsabilità crescenti. Ognuno dovrebbe essere impiegato nella posizione in grado di offrirgli le migliori opportunità per sviluppare le competenze necessarie ad arrivare al successivo livello di carriera, perché le competenze indispensabili per fornire una prestazione eccellente variano a seconda del ruolo.

D'altra parte, in un mondo del lavoro in rapido ed incessante cambiamento come l'attuale, per le aziende è sempre più importante potersi avvalere di professionisti in grado di intervenire in contesti complessi, di padroneggiare situazioni imprevedibili e di saper far fronte a problemi nuovi e spesso non ben definiti.

Ne deriva lo stretto legame tra competenze e formazione continua, perché in un mondo in costante trasformazione, le competenze non si acquisiscono "una volta per sempre", ma diventano presto obsolete, sono una risorsa deperibile. Di conseguenza la formazione è indispensabile per coloro che vogliono salvaguardare e sviluppare la propria professionalità.

L'aggettivo competente si attribuisce ad una persona alla quale si riconosce autorità, autorevolezza e prestigio. Competente è l'individuo qualificato, autorizzato, abilitato, che agisce in maniera efficace e responsabile sia nel saper fornire una prestazione tecnicamente valida sia nell'agire in modo eticamente corretto e coerente con i valori del gruppo di appartenenza.

Da sottolineare il carattere sociale della competenza la quale, per essere tale, necessita del riconoscimento degli altri, almeno all'interno del gruppo di appartenenza.

Infine è opportuno rilevare un aspetto problematico della competenza: la sua valutazione oggettiva risulta piuttosto complessa. Se la misurazione di ogni prestazione si riferisce a degli standard, come si possono definire quelli dei vari livelli di competenza considerato che questa si manifesta per definizione nell'assumere comportamenti efficaci in situazioni uniche, complesse, imprevedibili, non determinate a priori e quindi, in una parola, non standardizzate?

#### 4. Competenze di base

Se cercare una definizione condivisa di competenza è, come abbiamo visto, impresa ardua, la difficoltà è maggiore nel provare a definire le *competenze di base*.

Queste competenze, dette anche *generiche*, *di soglia* o *essenziali*, dovrebbero essere possedute da chiunque perché fondamentali sia a livello professionale, in quanto consentono l'acquisizione di competenze successive, sia a livello personale, perché necessarie a gestire efficacemente la propria vita quotidiana ponendosi degli obiettivi e agendo in modo da raggiungerli.

Le definizioni proposte sono molteplici e tutte convergono su concetti comuni. Vediamone alcune.

La classificazione più semplice (dai documenti ufficiali della Confederazione Elvetica) riconosce tre tipi di competenze:

- a) professionali: riguardano il saper applicare le conoscenze specifiche di una professione;
- b) metodologiche: riguardano il sapersi organizzare e l'aver consapevolezza del proprio ruolo;
- c) sociali o personali: quali la capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi in modo positivo con colleghi ed altre persone.

Un'altra fonte (Fabbri, 2012) suddivide le competenze in quattro raggruppamenti:

- a) cognitive: problem-solving, capacità di raccogliere ed elaborare informazioni, innovazione e padronanza delle tecniche e delle conoscenze professionali;

- b) gestionali: forte orientamento ai risultati, spirito d'iniziativa, abilità di espressione in forma scritta mediante la stesura di rapporti e relazioni, capacità di controllo dello stato di avanzamento di un progetto e flessibilità operativa;
- c) relazionali: disponibilità ai rapporti interpersonali, al lavoro di gruppo, efficacia nella comunicazione verbale e, in senso più vasto, orientamento al cliente;
- d) di efficacia personale: autocontrollo, fiducia in sé, flessibilità e capacità di lavorare allineando i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi della propria organizzazione.

Un altro studio (Carretta, Murray e Mitrani, 1992) considera ben sei categorie di competenze:

- a) di realizzazione: tensione al risultato, ovvero la spinta a lavorare bene o a superare gli standard di eccellenza, e lo spirito d'iniziativa, cioè la predisposizione ad agire;
- b) di servizio: sensibilità interpersonale come la capacità di ascoltare, capire e rispondere ai desideri o alle preoccupazioni degli altri e l'orientamento al cliente, inteso come desiderio di soddisfare le sue necessità;
- c) d'influenzamento: il prestigio personale, come il desiderio di influire sugli altri, in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un determinato progetto;
- d) manageriali: attitudine al comando, capacità di lavorare in gruppo anche assumendo il ruolo di leader e di favorire lo sviluppo delle capacità dei collaboratori;
- e) cognitive: il pensiero analitico, il pensiero concettuale e soprattutto il saper accrescere le proprie conoscenze tecniche utilizzando quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro;
- f) di efficacia personale: la fiducia in sé, che significa avere la convinzione di riuscire ad assolvere ad un incarico pur in circostanze critiche, la flessibilità, cioè il saper adattarsi alle varie situazioni o a persone o gruppi diversi e il self-control, che consiste nella capacità di conservare l'autocontrollo anche in condizioni difficili o stressanti.

Ancora troviamo chi (Buquicchio, 2009), con specifico riferimento alla realtà aziendale, divide le competenze in due macro-aree.

- 1) Le competenze funzionali e manageriali:
  - a) l'orientamento al risultato, ovvero la spinta al raggiungimento e, se possibile, al superamento degli obiettivi assegnati;
  - b) la conoscenza dei mercati di riferimento, riferita al settore specifico nel quale l'azienda opera;
  - c) l'orientamento strategico, cioè il saper proiettare nel futuro la propria attività prevedendone le conseguenze sul business aziendale;
  - d) la competenza funzionale, riferita alla specifica funzione e adeguata al livello della posizione ricoperta in azienda.
  
- 2) Le competenze organizzative e gestionali:
  - a) la collaborazione, la capacità di lavorare in gruppo e di influenzare gli altri senza ricorrere alla leva gerarchica;
  - b) la leadership, il saper gestire un gruppo di lavoro riuscendo a definire degli obiettivi ed esercitando il controllo sul raggiungimento degli stessi;
  - c) lo sviluppo dei collaboratori, ossia l'obiettivo di far crescere i propri subalterni, anche ponendosi come modello di riferimento, senza timore di far crescere all'interno del gruppo un proprio alter ego;
  - d) la gestione del cambiamento, cioè guidare la realizzazione delle trasformazioni all'interno dell'azienda;
  - e) l'orientamento al cliente, inteso sia come cliente esterno che interno.

## **5. Verso le competenze trasversali o *soft skills***

Abbiamo visto come oggi le aziende chiedano ai loro dipendenti grande flessibilità in ambito professionale e sociale, da cui spesso derivano cambiamenti in termini di posto di lavoro, azienda e addirittura mansione. I lavoratori devono quindi esse-

re orientati ad una costante formazione e a valorizzare il loro “sapere, saper-fare e saper-essere” in modo da affrontare adeguatamente nuove e diverse situazioni professionali.

Quali competenze servono a chi opera in questo contesto di continui mutamenti?

In una congiuntura economica sempre più complessa, competitiva e instabile non sono sufficienti le competenze classificate nelle categorie tradizionali. Devono essere acquisite e sviluppate le cosiddette *competenze trasversali o soft skills*, un insieme di conoscenze, capacità, abilità, attitudini, atteggiamenti, motivazioni, valori, attributi caratteriali ed esperienze che emergono quando una persona reagisce alle richieste dell’ambiente in cui è inserito. Solo queste riescono, in particolare nella sfera aziendale, ad elevare un sapere in una prestazione lavorativa efficace.

Le competenze trasversali non riguardano specifici contenuti professionali, ma sono riferibili a dimensioni di adeguatezza con le quali una persona risponde alle esigenze particolari dell’ambiente in cui è chiamato ad operare; sono utilizzabili di conseguenza in tutte le posizioni lavorative.

Quali sono le competenze trasversali? Questo è l’argomento che affronteremo nei prossimi capitoli.

### **Esperienza – Amministrare con la filosofia**

Il primo vero momento di svolta nella mia vita adulta si è verificato al termine del dottorato di ricerca in filosofia, vinto senza alcuna difficoltà dopo un percorso di studi particolarmente interessante e soddisfacente.

Per tante volte avevo avuto la possibilità di scegliere ciò che mi era più congeniale coniugando il lavoro, per quanto precario, con la mia grande passione per lo studio.

Ad un tratto mi sono trovata a dover scegliere tra continuare con un futuro incerto di studio e di ricerca e un lavoro tradizionale, strada che allora mi pareva meno appagante ma più concreta.

Non mi sarei certamente posta il problema se in quel momento non si fosse prospettata un’opportunità.

In una singolare circostanza ho conosciuto il titolare di una piccola impresa edile. Stava cercando una persona giovane e mentalmente

flessibile da inserire in una realtà dinamica e in forte crescita. Essendo certo che queste caratteristiche fossero proprie di chi aveva seguito un percorso formativo di tipo filosofico, insistette non poco per convincermi ad accettare un posto di lavoro nella sua azienda.

Le mie perplessità erano parecchie. Anzitutto non ero convinta di poter rinunciare alla ricerca universitaria, anche se le possibilità di farla diventare un vero impiego erano esigue.

In secondo luogo non avevo alcuna competenza professionale e tecnica adatta allo svolgimento di un'attività d'ufficio.

Per ultimo, il ruolo che dovevo andare a ricoprire non era ben definito. Consapevole che i momenti di crisi sono occasioni di valutazione e discernimento allo scopo di fare una scelta in previsione di un miglioramento, con una buona dose di ottimismo ed incoscienza, decisi di affrontare la sfida: così venni assunta nel ruolo di impiegata amministrativa. Le difficoltà iniziali furono molte, ma riuscii con il tempo ad adattarmi.

Grazie alla mia tenacia ed alla mia intraprendenza, nel giro di pochi anni divenni non soltanto la responsabile amministrativa dell'azienda, ma soprattutto il punto di riferimento del titolare per ogni questione importante.

Credo di essere stata facilitata in tutto ciò dalla mia formazione culturale, che mi ha permesso di sviluppare grande elasticità mentale, e dal mio carattere determinato e orientato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Quella che inizialmente poteva apparire come una scelta azzardata e in qualche modo di ripiego, alla luce dei risultati ottenuti, si è rivelata gratificante da un punto di vista economico, umano e professionale.

Il ruolo di responsabilità affidatomi in azienda, mi ha consentito di acquisire grande autonomia decisionale.

Collaborando con numerosi e validi professionisti anche esterni ho arricchito le mie competenze tecniche e personali.

Tutto ciò mi ha aiutato in alcune situazioni critiche, che ho dovuto affrontare in oltre dieci anni di lavoro.

Posso raccontare un episodio particolarmente delicato che ha messo a dura prova la mia capacità di gestire lo stress e di mantenere lucidità nelle situazioni più problematiche.

La ditta stava attraversando un momento finanziario molto difficile a causa di mancati pagamenti da parte della pubblica amministrazione, motivo per cui era stata costretta a rateizzare il versamento dei tributi all'erario.

L'importo da pagare trimestralmente era molto elevato. Non si poteva procrastinare nemmeno un pagamento, pena la decadenza della



rateazione e il conseguente obbligo di versare la cifra residua in un'unica soluzione e con sanzioni aggiuntive.

Purtroppo alla scadenza di una delle rate non c'era la liquidità sufficiente per effettuare il versamento; cercai in tutti i modi di trovare una soluzione.

Chiesi ai debitori di fare uno sforzo e saldare quanto dovevano, ma a loro volta soffrivano finanziariamente e non erano in grado di pagare. Chiamai i direttori di filiale delle banche con cui lavoravo e con i quali avevo ottimi rapporti di collaborazione, ma i tempi erano troppo ristretti per poter procedere con una pratica di finanziamento temporaneo.

Con il titolare cercai ogni possibile via d'uscita, anche la richiesta di un prestito in denaro, ma non si arrivò a nessuna conclusione positiva.

Nonostante la mia volontà a non arrendermi, me ne tornai a casa. Per tutta la serata e per tutta la notte non feci che pensare alla rata non pagata. Mi sentivo in qualche modo responsabile delle conseguenze: per la prima volta non ero riuscita a risolvere un problema importante che l'azienda si trovava ad affrontare.

Il giorno successivo, facendo appello a tutto il mio ottimismo e con la tenacia che mi contraddistingue, decisi, benché non avessi idea di cosa andavo cercando, di recarmi all'Agenzia delle Entrate, contro il parere del mio titolare e del commercialista, che non vedeva alcuna via d'uscita. Le regole erano chiare: una rata non pagata e la rateazione decade. Per fortuna incontrai un giovane impiegato molto preparato e gentile. Probabilmente grazie alle mie doti comunicative, si è creata un'immediata empatia e, con mio grande stupore, mi ha dato il suggerimento tanto agognato: il problema si poteva risolvere con l'aiuto della Banca. La procedura purtroppo non era del tutto convenzionale, ed era improbabile che un semplice funzionario fosse disponibile a gestire un'iniziativa un po' avventata.

Negli anni precedenti, però, avevo seminato molto bene ed ero riuscita a conquistare l'apprezzamento, la fiducia e in alcuni casi l'amicizia dei consulenti bancari con cui operavo. Aver potuto lavorare in autonomia e assumendomi sempre la responsabilità del mio lavoro aveva contribuito a creare un accesso privilegiato ad una realtà che oramai conoscevo alla perfezione.

La stima guadagnata grazie al mio modo di lavorare, ma soprattutto di comunicare, fece sì che con una telefonata e una breve spiegazione la rata venisse pagata entro la data di scadenza.

L'effetto fu benefico. L'azienda ne guadagnò finanziariamente e io conquistai in modo definitivo il rispetto e la fiducia del mio titolare che, investendo sulle mie competenze trasversali, aveva "visto giusto".