

a cura di

Sara Bonesso

Professoressa associata presso il Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia e Vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

fotografie di

Francesca Occhi

Rafforza le tue soft skills per il mondo del lavoro

Che le competenze trasversali, meglio note nel mercato del lavoro come 'competenze soft', rappresentino un elemento differenziale e premiale nei processi di reclutamento e selezione non è sicuramente una novità. Come non è una novità che tali competenze, se manifestate nel contesto aziendale, spieghino buona parte della performance individuale. Periodicamente, indagini e ricerche su scala nazionale e internazionale confermano che dimostrare capacità di comprensione e gestione di sé come l'autocontrollo, l'adattabilità o l'orientamento al risultato, ma anche competenze relazionali come la capacità di lavorare in team, l'empatia o la gestione del conflitto, rende i candidati maggiormente attraenti agli occhi dei futuri datori di lavoro. Ne sono un esempio l'indagine di LinkedIn *The Skills Companies Needs Most* oppure quella del World Economic Forum *The Future of Jobs*. D'altro lato, annualmente le indagini confermano il gap tra le competenze trasversali richieste dal mercato del lavoro e quelle effettivamente dimostrate dai candidati.

Ma a cosa possiamo attribuire questo disallineamento? E come le istituzioni di alta formazione come le università

possono contribuire a rafforzare le soft skills dei futuri lavoratori?

La risposta di Ca' Foscari a questa esigenza è rappresentata dall'operato del Ca' Foscari Competency Centre (CFCC), la cui missione è consentire ai partecipanti ai percorsi formativi offerti di incrementare la loro performance e la loro attrattività sul mercato del lavoro attraverso lo sviluppo delle loro competenze emotive e sociali. Il CFCC è una realtà ancora unica nel panorama universitario nazionale, e dimostra la lungimiranza dell'Ateneo nel credere nell'importanza di questo tema in tempi in cui ancora non se ne parlava così frequentemente.

Quando si parla di soft skills è importante fare una distinzione tra le competenze 'soft' e le cosiddette competenze tecniche o 'hard'. Entrambe sono essenziali per conseguire dei risultati nei contesti organizzativi. Ma se le competenze tecniche risultano specifiche rispetto a un determinato ruolo professionale e rappresentano un requisito di soglia per accedere a determinate mansioni (ad esempio, per fare l'addetto contabile devo saper applicare i principi che governano la contabilità generale e fiscale d'impresa), le competenze soft risultano appunto trasversali, ossia

attivabili in ogni posizione professionale. Inoltre, vengono considerate delle life skills, competenze che consentono alla persona di affrontare efficacemente le diverse situazioni e le sfide della vita quotidiana, ritenute quindi essenziali per la crescita dell'individuo e per il suo benessere. Rientrano anche tra le competenze chiave di cittadinanza definite dall'Unione Europea, proprio perché promuovono comportamenti finalizzati a consentire alla persona di partecipare pienamente alla vita civica e sociale.

Tutte le competenze trasversali possono essere sviluppate tramite differenti modalità, che variano in funzione del tipo di competenza e del livello di partenza dell'individuo. Gli elementi fondamentali per iniziare un percorso di sviluppo delle proprie competenze trasversali sono: la conoscenza del proprio livello di possesso delle stesse; la definizione di un livello desiderato di possesso; l'intenzione reale di intraprendere un percorso di cambiamento. Sicuramente l'approccio all'apprendimento è esperienziale e auto-diretto dallo stesso individuo che riconosce l'importanza di quella specifica competenza per conseguire i suoi obiet-



tivi. Lo sviluppo avviene tramite la pratica costante di tecniche e comportamenti associati a quella competenza nei diversi contesti quotidiani.

I percorsi formativi progettati ed erogati dal Competency Centre si rivolgono alla persona nei suoi diversi stadi di sviluppo e crescita personale e professionale: dallo studente di scuola superiore, allo studente di laurea triennale e magistrale, ai professionisti, ai manager, agli imprenditori, a chi vuole ritrovare una ricollocazione nel mercato del lavoro. Ogni percorso pertanto è progettato in base alle specifiche esigenze della persona e ai suoi obiettivi professionali, e si basa su metodologie e tecniche di apprendimento scientificamente validate, che hanno dimostrato la loro efficacia in diversi contesti. Il percorso è auto-diretto e su base volontaria, ossia la persona viene accompagnata di sua iniziativa, attraverso attività di auto-riflessione, nel definire gli obiettivi che lei stessa desidera conseguire nel suo futuro e viene poi supportata nell'identificare quali competenze trasversali le sono necessarie.

Per comprendere il livello di impegno necessario per acquisire le competenze identificate, la persona deve acquisire consapevolezza del suo livello di padronanza attuale. Pertanto viene coinvolta in

un processo di valutazione a trecentosessantasei gradi. Questo significa che è chiamata a valutarsi e a farsi valutare anche da soggetti esterni, sia nell'ambito professionale sia personale.

Nei percorsi di formazione offerti dal Ca' Foscari Competency Centre vengono proposti strumenti sviluppati dal Centro stesso nella sua attività di ricerca. In particolare, per la valutazione delle competenze, i professionisti del CFCC utilizzano il BECOME360 ©. L'acronimo sta per Behavioral Competencies Multi-rater Evaluation 360° e consiste in un questionario che consente di valutare trentuno competenze trasversali (sono riportate nella figura) raggruppate in sei aree di competenza (consapevolezza, azione, relazione, pensiero, esplorazione, azione organizzativa). Ciascuna competenza viene descritta da comportamenti, che vengono valutati sulla base della loro frequenza di manifestazione.

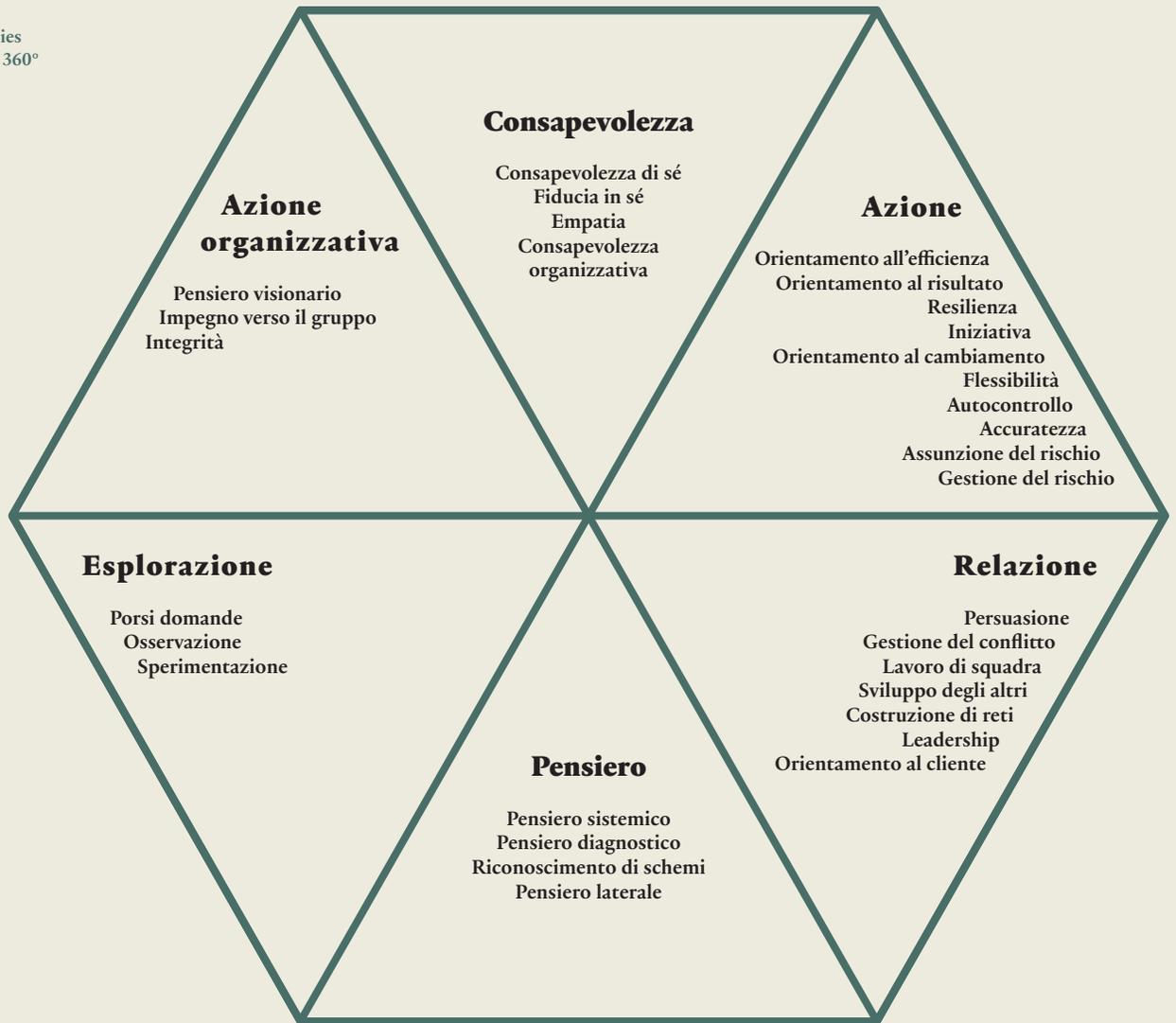
Lo strumento è particolarmente efficace in quanto considera competenze che stanno assumendo rilevanza crescente nel mercato del lavoro, ad esempio quelle che riguardano l'area dell'esplorazione ma anche quelle dell'agire organizzativo. Una volta che la persona ha preso consapevolezza della differenza tra il suo livello attuale e quello atteso, ha la possibilità

di acquisire tecniche e approcci specifici per mettere in pratica quella specifica competenza. L'aspetto fondamentale è consentire al partecipante di allenare frequentemente i nuovi comportamenti affinché, ripetizione dopo ripetizione, diventino familiari e parte integrante del suo nuovo modo di affrontare le situazioni quotidiane. Il Centro utilizza tecniche di riflessione individuale, discussione in piccoli gruppi o attività di *peer-coaching*. Ad esempio, per lo sviluppo dell'empatia i partecipanti sperimentano l'ascolto attivo, che porta a imparare a prestare attenzione non solo alla comunicazione verbale, ma anche a quella non verbale e paraverbale. Per l'autocontrollo vengono invece proposte tecniche che aiutano a prendere consapevolezza del proprio corpo e a gestire meglio le reazioni emotive.

Le attività proposte dal Competency Centre si rivolgono sia agli studenti sia ai professionisti.

Il feedback degli studenti di Ca' Foscari che hanno fino ad oggi aderito ai diversi percorsi proposti dal Centro è in genere molto positivo: anche a distanza di mesi, i partecipanti contattano i referenti del Centro per ringraziarli dell'opportunità unica che gli è stata data, ovvero prendere consapevolezza delle proprie competenze trasversali e avviare un percorso di

Indagini	Soft skills maggiormente richieste dal mercato del lavoro
LinkedIn, 2020 <i>The Skills Companies Needs Most</i>	Creatività, Persuasione, Collaborazione, Adattabilità, Intelligenza emotiva
World Economic Forum, 2018 <i>The Future of Jobs</i>	Creatività, Iniziativa, Pensiero critico, Leadership, Persuasione, Intelligenza emotiva, Problem solving
QS, 2019 <i>The Global Skills Gap in the 21st Century</i>	Problem solving, Teamwork, Comunicazione, Adattabilità, Creatività, Competenze interpersonali, Resilienza, Leadership, Negoziazione
Financial Times, 2018 <i>Skills Gap Survey</i>	Capacità di lavorare in squadra, Persuasione, Resilienza, Capacità di costruire e mantenere reti relazionali, Problem solving



sviluppo prima di entrare nel mercato del lavoro. Le esperienze di apprendimento sono valutate positivamente anche perché nel breve termine gli studenti riescono a percepire l'impatto che hanno avuto sui loro comportamenti.

Le iniziative formative sono rivolte agli studenti di tutte le aree disciplinari ma c'è una maggiore partecipazione della componente femminile, aspetto che sottolinea la particolare sensibilità delle studentesse nell'avvicinarsi al mercato del lavoro con un profilo di competenze in linea con quanto richiesto dalle aziende. Per quanto riguarda i percorsi rivolti ai professionisti, vengono proposte diverse

attività differenziate in base alle specifiche esigenze. Ad esempio, alcuni laboratori prevedono più incontri in presenza e attività di coaching per chi è già inserito nel mercato del lavoro o per chi è alla ricerca di occupazione e desidera riqualificare le proprie competenze. Durante i laboratori, i partecipanti affrontano il tema delle competenze trasversali per l'efficacia professionale, ma sono supportati anche nella costruzione di un piano di sviluppo personale rivolto al potenziamento delle proprie competenze. Altri percorsi sono invece focalizzati su determinate soft skills su cui il professionista ritiene di voler investire, come la leadership, la comu-

nica o la negoziazione. Inoltre, tra gli interlocutori del Centro vi sono anche le Direzioni Risorse Umane delle aziende interessate a progettare e a implementare i processi di gestione del personale secondo l'approccio *competency-based*.

Se in questa prima uscita abbiamo compreso l'importanza delle competenze trasversali e le modalità attraverso le quali possono essere apprese, nelle prossime verrà dedicato spazio all'approfondimento di alcune specifiche soft skills rilevanti per migliorare la propria occupabilità nel mercato del lavoro.