

# **Le competenze per una vita realizzata: dal progetto DeSeCo agli scenari di oggi, alle prospettive di domani**

*Michele Pellerrey*

1. Introduzione
2. Autonomia e responsabilità
3. Produrre, collaborando con le persone e con le macchine (inclusi robot a IA)
4. Relazionarsi ed emozionarsi
5. Conclusione

Vent'anni fa l'OCSE pubblicò i risultati di una ricerca avviata nel 1997, era il progetto De.Se.Co. (Definition and Selection of Competencies), per una definizione e selezione delle competenze chiave per il successo individuale e il buon funzionamento della società.

Vennero presi in considerazione tre grandi ambiti di competenza:

- agire autonomamente e responsabilmente;
- rapportarsi con le persone e con le macchine sul piano produttivo in maniera valida ed efficace;
- relazionarsi positivamente anche emozionalmente con i singoli e con i gruppi.

Negli anni precedenti si era centrata l'attenzione non più sul comportamento, talora meccanico, dell'uomo bensì sull'agire nella complessità della vita e del lavoro.

Il concetto di competenza nell'agire venne arricchendosi di riferimenti interni coinvolgendo sia la sfera cognitiva, sia quella affettiva, sia quella operativa.

La competenza nel saper svolgere positivamente compiti più o meno complessi e innovativi coinvolgeva l'intera persona nel confrontarsi con le esigenze lavorative e in generale con la realtà da affrontare.

Si chiarì che una buona prestazione rendeva manifesta la competenza di una persona, ma questa per sua natura non era osservabile direttamente.

Il ripetersi di prestazioni competenti aumentava il grado di fiducia che anche nel futuro tale persona fosse in grado di agire in maniera competente. Di qui anche lo sviluppo del cosiddetto portfolio delle competenze, documento fondamentale per giungere a una valutazione di competenza.

La domanda successiva emergente era: quali competenze fondamentali, o chiave, favoriscono una vita personale e/o professionale soddisfacente?

Negli ultimi vent'anni sono stati diffusi a livello internazionale ed europeo numerosi studi e ricerche al fine di fornire un quadro coerente di competenze da promuovere sia per l'apprendimento, sia per il lavoro, sia più generalmente per la vita.

Nel mondo del lavoro si è distinto tra soft skills e hard skills: le prime, qualità più personali e trasversali; le altre più culturali, tecnologiche e tecnico-pratiche. Fare una sintesi di tali studi e delle disposizioni normative sul piano scolastico, formativo e professionale conseguenti non è impresa agevole.

Tenendo conto del titolo assegnatomi da Mauro Frisanco limiterò l'attenzione su alcune evoluzioni prospettiche degli ambiti considerati dal De.Se.Co, tenendo conto dei cambiamenti in corso nel mondo del lavoro che sollecitano le relative competenze.

# 1) Agire autonomamente e responsabilmente

Quali qualità umane e professionali dovrebbero caratterizzare un agire autonomo e responsabile?

Nei documenti europei esse passano spesso sotto il nome di competenze personali e sociali, fondamentali per garantire autonomia e responsabilità in tutto il contesto esistenziale, in particolare nello svolgimento dei propri compiti lavorativi.



L'anno scorso nel mio intervento al Seminario Europa a Torino ne avevo citate alcune per il mondo del lavoro:

- gusto di far bene il proprio lavoro, portandolo a termine nei modi e nei tempi previsti;
- spirito di iniziativa, agentività personale;
- apertura mentale, adattabilità, flessibilità cognitiva;
- lavorare in team, partecipare a un gruppo di lavoro.

La questione delicata dal punto di vista del loro sviluppo è che esse devono essere attivate in maniera coerente con la concreta attività lavorativa da svolgere.

Comunque, sono fondamentali alcune competenze di gestione di sé che risultano strategiche nel corso della vita e delle scelte da compiere.

In primo luogo quella che fin dall'antichità costituisce il perno di riferimento del tutto: il senso e la prospettiva esistenziale. Chi sono ora e chi voglio essere nella mia vita futura?

Si tratta di un ambito assai complesso, di fronte alla pluralità e contraddittorietà delle influenze comunicative, all'incertezza che domina il futuro culturale, sociale e lavorativo.

Si parla spesso di progetto di vita e di lavoro.

E' un ambito dinamico ed evolutivo legato a esperienze, conoscenze e riflessioni personali che si succedono nel corso dell'adolescenza e della prima giovinezza.

Occorre aiutare i giovani a prendere coscienza di sé e delle prospettive di vita possibili fornendo loro strumenti di riflessione critica e di presa di consapevolezza.

Si tratta in sintesi di costruire la propria identità personale, sociale e professionale, certo con l'aiuto e la guida di altri, ma assumendo sempre più la propria responsabilità progettuale e realizzativa.

In tutto questo gioca un ruolo centrale la riflessione personale e dialogica con i formatori.

A esempio, Mark Savickas ha proposto un questionario di autoriflessione con queste domande:

- a) Penso a come sarà il mio futuro;*
- b) Sono consapevole che le scelte di oggi influenzeranno il mio domani;*
- c) Mi preparo per il futuro;*
- d) Sono consapevole delle scelte formative e professionali che devo compiere;*
- e) Pianifico come raggiungere i miei obiettivi;*
- f) Sono preoccupato per il mio futuro professionale.*

Dal punto di vista professionale occorre aiutare a sviluppare una realistica conoscenza progressiva del mondo del lavoro nella sua evoluzione e nelle sua domanda di competenze di natura cognitiva, affettiva e operativa, cercando di avvicinarlo il più possibile. L'ideale sono percorsi di formazione duale. Sono indispensabili forme adeguate di esperienza diretta. Non si tratta solo di visite e di affiancamento di qualche operatore disponibile, bensì verificare anche sul piano emozionale la compatibilità di sé con quanto direttamente osservato e in qualche modo sperimentato.

Occorre anche coglierne l'aspetto evolutivo confrontando quanto oggi si fa con quanto si faceva vent'anni fa.

L'adattamento basato sulla flessibilità cognitiva va coniugato intimamente con una scelta consapevole di se stessi.

Stabilità e cambiamento vanno coniugati in maniera armonica e coerente.

In questo la dimensione trascendente e spirituale della persona aiuta profondamente a identificare il proprio futuro sia umano, sia sociale, sia lavorativo.

Quando si parla di educazione e formazione integrale occorre chiarire bene che la prima e fondamentale integrazione armonica si opera tra la componente cognitiva, quella affettiva e quella operativa.

La dimensione spirituale e religiosa fonda e vivifica tale integrazione, e certo non si oppone a essa.

La componente etica ne emerge come condizione personale e comunitaria che evoca senso di responsabilità verso se stessi e gli altri, in particolare nel contesto lavorativo nel quale si è coinvolti.



## **2) Produrre, collaborando con le persone e con le macchine (inclusi robot e IA)**

E' il secondo ambito di studio del DeSeCo. Per quanto riguarda la persone, anche a causa delle esigenze di comunicazione mediata da tecnologie dovuta alla pandemia, si è approfondita la distinzione tra lavoro di gruppo, gruppo di lavoro e team di lavoro e relative competenze coinvolte.

Rispetto all'espressione generica di lavoro di gruppo, si è precisato che un gruppo di lavoro è costituito da un insieme di persone che interagiscono tra loro con una certa regolarità nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi e gli stessi compiti, o compiti diversi ma integrati tra loro, in vista di obiettivi comuni.

Si può, poi, distinguere tra gruppi di persone che svolgono gli stessi compiti o compiti analoghi e gruppi in cui invece i partecipanti danno apporti diversi, che implicano conoscenze e competenze differenti, utili però, o necessarie, per conseguire i risultati intesi.

I membri di un gruppo costituiscono un insieme basato su un sistema di relazioni interpersonali dirette o mediate da tecnologie di comunicazione, nel primo caso si usa dire che si tratta di un gruppo reale, nel secondo caso di un gruppo virtuale.

Le due tipologie di gruppo ovviamente possono coesistere e permettere le interazioni tra i loro membri in maniera più continua e diffusiva.

Perché un gruppo generico diventi un gruppo di lavoro occorre dunque che nasca un vincolo comune, una interdipendenza, che lega gli uni agli altri in vista di un obiettivo comune, come la realizzazione di un prodotto o di un progetto, la risoluzione di un problema teorico o pratico.

Per una buona funzionalità di un gruppo di lavoro è normalmente necessario un coordinatore, che garantisca la distribuzione degli incarichi, verifichi il procedere verso l'obiettivo comune, faciliti i rapporti e la complementarità degli apporti, risolva eventuali conflitti emergenti.

In particolare questi ultimi possono degenerare in un ostacolarsi reciprocamente e portare al fallimento. Tra le modalità di lavoro del gruppo possono esserci forme di discussione anche animate, ma sempre orientate positivamente, cioè funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.

*Team*: insieme limitato di persone aventi competenze complementari, responsabili del conseguimento di un comune obiettivo, e che condividono tra loro i metodi e strategie di lavoro. Lavorare in team implica in particolare che durante tutto il processo da parte dei partecipanti venga messo in atto un adeguato feedback reciproco, fornendo collaborazione e analisi dei progressi, con l'obiettivo di valutare e correggere immediatamente, se necessario, ciò che si va sviluppando, mentre si lavora tatticamente sulle strategie da adottare.

## *Team virtuali.*

Al cuore della costituzione e del funzionamento di un team virtuale sta la fiducia reciproca.

Tutte le ricerche finora disponibili sottolineano tale centralità e ne indicano alcune dimensioni: tra la persona e l'azienda, tra i membri del team e il loro leader, tra i membri del team.

Viene anche sottolineato come alcune occasioni di incontro in presenza possano favorire tale clima di fiducia

## *Esternalizzazione e delocalizzazione.*

Nelle ricerche si parla di *offshoring* e con tale termine si intende la de-localizzazione e/o esternalizzazione di produzione (attività tangibili) e servizi, processi o intere funzioni, delineate genericamente come attività intangibili.

Le attività intangibili possono comprendere la conduzione di analisi di mercato, la gestione dei sistemi informatici, la contabilità, la gestione degli ordini o delle prenotazioni nelle compagnie aeree o ferroviarie, la gestione delle risorse umane.



## *Collaborare con le macchine*

Il rapportarsi con le macchine a fini produttivi ha una lunga storia.

Occorre ricordare che non solo le persone, ma anche gli ambienti devono adattarsi a esse per fruirne adeguatamente dei benefici (cfr. automobili)

La novità sta nella presenza sempre più diffusa di robot che svolgono compiti che se eseguiti da umani vengono considerati come svolti da esseri intelligenti. È la conseguenza dell'integrazione in essi di apporti dell'Intelligenza Artificiale (IA)

Ce ne sono fondamentalmente di due tipi: i **cobot** o *cooperative robot*, robot che collaborano con le persone umane in maniera che possiamo definire competente, e **chatbot** o *chatter robot*, robot conversazionali, che interagiscono sia oralmente, sia per iscritto con le persone umane in maniera valida ed efficace. Questi ultimi molte volte appartengono alla cosiddetta IA generativa perché produttrice di nuovi testi, immagini, documenti, ecc., certamente a partire da testi, immagini e documenti già disponibili

La presenza di cobot sempre più competenti implica una nuova dimensione sociale nel lavoro, saper interagire positivamente con essi sia individualmente, sia in gruppo. Occorre saper valorizzare il loro apporto rimanendo consapevoli della loro natura, delle loro potenzialità e dei loro limiti. Da Giovanni Gallone nel 2023 (“Riserva di umanità e funzioni amministrative”) viene esplorato il limite dell’apporto di procedimenti gestiti da robot intelligenti nelle pratiche amministrative di fronte alla responsabilità decisionale finale umana.

Questa rimane essenziale. I cobot forniscono, infatti, risultati derivanti da procedure che non tengono conto delle persone umane alle quali vanno applicati.

Riescono ad applicare leggi e regolamenti, come procedimenti matematici, anche complessi in maniera veloce e puntuale, ma la decisione finale spetta a chi ne ha la responsabilità e ne risponde di fronte alla legge.

La normativa in via di sviluppo a livello europeo insiste su questo punto e ne precisa gli ambiti di applicazione.

Inoltre, occorre ricordare come l'imitazione del mondo di procedere umano nel prendere decisioni in condizioni di incertezza deve essere ben compreso. Infatti ci muoviamo sulla base delle conoscenze e delle informazioni di cui disponiamo, ma nuove conoscenze o nuove informazioni possono modificare anche profondamente le nostre decisioni. Il modello algoritmico utilizzato dall'IA è di tipo probabilistico e valorizza il lavoro matematico realizzato per formalizzare tali procedure umane a partire dal 1700, particolarmente con Bayes e il suo teorema sulla probabilità condizionata.

In soldoni si tratta proprio di partire da quella che consideriamo la probabilità di un evento e dalla individuazione di quali ulteriori informazioni potranno aumentare o diminuire tale probabilità. Chi ha giocato al Totocalcio sa bene di che cosa si tratta: la probabilità di vincita di una squadra è condizionata alla condizione fisica dei suoi giocatori. Informazioni negative o positive modificano anche grandemente le nostre previsioni. Gran parte dei motori inferenziali utilizzati dall'IA utilizzano proprio tali formulazioni matematiche.

Di qui la necessità di assegnare un grado di affidabilità o di probabilità a quanto ci propongono sia i chatbot, sia in molti casi anche i cobot.

Un esempio classico è dato dai sistemi esperti utilizzati in medicina, le loro conclusioni sono segnate da un più o meno elevato grado di probabilità: più dati sono disponibili, più procedure diagnostiche sono considerate, minore è possibilità di errore, ma non si ha mai la certezza.

Questa cautela nel valorizzare l'IA è generale.

Chatbot e cobot vanno considerati come assistenti virtuali che ci possono aiutare nel nostro lavoro e che quindi saranno sempre più preziosi a condizione di saperli valorizzare e saper dialogare con loro, rimanendo responsabili poi delle nostre decisioni finali.



## 3) Relazionarsi ed emozionarsi

La problematica connessa con la dimensione affettiva della persona umana sfida in modo non indifferente aziende e lavoratori. Sempre più si nota un diffuso disagio di natura emozionale derivante da un'esperienza lavorativa contrastante il proprio benessere personale. Ciò ha portato molti a riflettere sulla propria situazione e a cercare soluzioni alternative. E non si tratta solo di retribuzioni non adeguate, bensì di rapporti interpersonali insoddisfacenti e difficoltà nel gestire tempi e forme di vita extra-professionali.

In non pochi casi si è riscontrata una carenza nell'ambito di quella che oggi viene definita intelligenza emozionale.

D'altra parte nella scuola e nella formazione l'attenzione è posta soprattutto a livello concettuale e operativo, poco o nulla su quello affettivo-emozionale, ma sia l'esperienza scolastico-formativa, sia quella lavorativa sono attraversate da numerose reazioni emozionale, anche profonde.

Paura, tristezza, gioia, rabbia sono eventi emozionali che coinvolgono tutto il nostro essere, anche corporeo.

Apprendere a regolare validamente ed efficacemente questa dimensione del nostro vivere è essenziale non solo per affrontare i processi educativi e formativi, ma anche, se non soprattutto, il mondo del lavoro, Per questo è necessario in primo luogo conoscere le principali emozioni in esso presenti e come riconoscerle in noi e negli altri per poter controllare se stessi e interagire con gli altri.

Occorre sfatare un'espressione recentemente utilizzata definendole "competenze non cognitive". Le emozioni coinvolgono tutta la persona umana.

Una reazione emozionale viene vissuta positivamente o negativamente sulla base dell'interpretazione che se ne dà. La stessa esperienza può essere vissuta in maniera profondamente diversa da due persone sulla base del loro giudizio.

In particolare la memoria di esperienze passate negative e ripetute costituisce un immediato riferimento valutativo del presente.

Uno studio pubblicato quest'anno ha approfondito quanto riscontrato sia negli Stati Uniti sia in maniera minore in Italia: il gran numero di dimissioni dal lavoro. L'autrice considera da una parte le trasformazioni in negativo del mondo del lavoro dal punto di vista organizzativo e di pressione sui dipendenti, e dall'altra la presa di coscienza dei lavoratori delle loro condizioni di vita complessive. Un panorama che certamente influisce anche sui giovani che si affacciano verso il mondo del lavoro. Ricaduta personale: quali decisioni prendere in maniera coerente in condizioni di incertezza.

Un rapporto del Censis del 2023 esamina alcuni elementi che stanno alla base di tale diffuso stato di insoddisfazione dei lavoratori. In primo luogo le forme contrattuali di tipo precario coinvolgono il 39,3% dei giovani tra i 15 e i 34 anni e il 46,3 delle donne. Il 46,7% dei lavoratori se potesse cambierebbe lavoro, mentre il 65% afferma l'insufficienza di opportunità di carriera. Il 64,9% sente la necessità di acquisire sempre nuove competenze, ma più per non perdere il lavoro che per vederle riconosciute. Comunque domina verso il futuro un notevole senso di incertezza.

L'incidenza a lungo termine del feedback positivo o negativo porta dunque a riflettere e a orientare i propri processi decisionali a livello esistenziale e professionale. In questo ambito si manifesta con grande evidenza la capacità o meno di autodeterminazione a livello vitale.

Una lunga tradizione associa a tali momenti fondamentali dell'esperienza umana tre tipologie emozionali che emergono e si aggrovigliano portando la persona a profonde sofferenze psicologiche.

La prima tipologia riguarda la tristezza di dover lasciare, abbandonare un cammino intrapreso fin lì.

La seconda concerne la paura di quello che ci attende, data l'incertezza del futuro e, altrettanto spesso, la non conoscenza diretta di tutte le conseguenze della propria scelta.

Infine, l'angoscia o almeno la noia di dover compiere tale passaggio.

Francesca Coin insiste soprattutto su due ambiti lavorativi che hanno evidenziato un grande stato di sofferenza generalizzato: la sanità pubblica e la ristorazione..



Francesca Romana Puggielli in uno studio sulle emozioni al lavoro ha rilevato che: “uno degli aspetti più importanti dal punto di vista professionale è l’entrata nel mondo del lavoro” anche “come passaggio da un’azienda all’altra”. “In questi casi, la gestione delle emozioni costituisce una risorsa importante”. Infatti: “per affrontare in maniera efficace un colloquio è necessario un approccio estremamente positivo dal punto di vista emozionale, certamente orientato non alla soppressione delle emozioni,

ma alla loro regolazione, in funzione dell'obiettivo posto. [...]

Ma è nella fase successiva al colloquio che le emozioni entrano completamente in gioco, andando a definire il *setting* di rapporti con i colleghi e con i capi”.

# Conclusione

Una prima ricaduta di quanto sopra richiamato sta nell'evoluzione prospettica dell'orientamento professionale: meno centrato sugli ambiti di lavoro come si presentano attualmente e più sulla sviluppo di una persona sufficientemente capace di autodeterminazione e autoregolazione sia nell'esplorare e nel gestire se stesso, sia nel conoscere sempre meglio il mondo del lavoro al fine di costruire un incontro tra loro flessibile e positivo.

Una seconda ricaduta sta nel processo di formazione professionale. Più attenzione ai fondamenti matematico-scientifici dell'innovazione digitale in modo da coglierne meglio i valori e i limiti.

Un terza ricaduta sta nell'attenzione formativa e auto-formativa specifica nell'ambito della cosiddetta intelligenza emozionale.

**GRAZIE**