

A colloquio con formatori e formatrici in azienda

La centralità delle competenze trasversali

Di **Barbara Duc** e **Nadia Lamamra**

Le competenze trasversali giocano un ruolo centrale nel mondo del lavoro e della formazione professionale. Questa importanza è legata ai cambiamenti del mondo del lavoro come la terziarizzazione dell'economia e lo sviluppo di nuove tecnologie. I formatori e le formatrici in azienda vi fanno spesso riferimento, consentendo di comprendere meglio cosa si nasconde dietro a queste competenze dalle denominazioni più variegate.

Diversi studi hanno evidenziato il peso delle competenze trasversali, chiamate anche soft skills o competenze non accademiche, nel processo di reclutamento di apprendiste e apprendisti (Imdorf, 2007; Ruiz & Goastellec, 2016). Pertanto, oltre ai voti scolastici e ai risultati di test attitudinali, i criteri di selezione comprendono anche il saper essere, le competenze relazionali. Se alcuni studi evidenziano i rischi di riproduzione sociale associati all'uso di tali criteri, altri invece (Stamm, 2017) raccomandano di tenere maggiormente conto di caratteristiche quali la perseveranza, l'assiduità, l'indipendenza o la resistenza allo stress, e che sia data loro la priorità rispetto ai soli risultati scolastici. Lo studio sui formatori e sulle formatrici in azienda, condotto allo IUFFP (vedi riquadro), ha evidenziato la varietà di competenze etichettate sotto il termine di soft skills, ma anche il loro duplice ruolo in quanto oggetti di formazione e criteri di selezione. I risultati sottolineano l'importanza di queste competenze per preparare le persone in formazione al mercato del lavoro, e confermano i rischi associati al loro impiego come criteri di selezione.

Da cosa sono composte le competenze trasversali?

L'uso comune tende a considerare le competenze, e quindi anche le competenze trasversali, come un capitale de-

tenuto dall'individuo. In una prospettiva più dinamica, consideriamo le competenze come la mobilitazione di risorse da parte degli individui a seconda delle situazioni riscontrate. Sulla base d'interviste condotte con i formatori e le formatrici in azienda sono stati identificati tre tipi di competenze: il saper essere, le capacità relazionali e l'attitudine al lavoro.

Il saper essere comprende per esempio il modo di presentarsi, il comportamento, la gestione delle emozioni, e funge da quadro di riferimento. In effetti, questi aspetti si declinano successivamente in capacità relazionali, come il rapporto con gli altri, le capacità comunicative, lo spirito di squadra e via dicendo, così come nelle attitudini al lavoro, ad esempio il rigore nell'attività professionale, la gestione dello stress, la motivazione, ecc.

I principali criteri di selezione

I formatori e le formatrici, che partecipano al processo di reclutamento spesso fanno riferimento ad alcune competenze trasversali come criteri per la valutazione di candidate e candidati durante il colloquio e lo stage.

Il saper essere sembra primordiale al momento della selezione. Il rispetto e la gentilezza sono identificati da formatori e formatrici attraverso il linguaggio (il registro, la varietà lessicale, ecc.) o i segnali del corpo (la postura, la stretta di mano, ecc.). Si tiene conto anche di elementi relativi al modo di presentarsi e all'aspetto (la pettinatura, l'abbigliamento, ecc.) vengono ugualmente presi in considerazione. Sebbene importanti, queste caratteristiche non appaiono come criteri d'esclusione, potendo essere controbilanciati da altre qualità. Tuttavia, un saper essere di base sembra sia indispensabile per iniziare un apprendistato, poiché certi comportamenti sono ritenuti troppo difficili da cambiare.

Le capacità relazionali appaiono anch'esse come un importante criterio di selezione. Rimandano, in questo caso, all'abilità di integrarsi in un collettivo di lavoro (formatori e formatrici, colleghe e colleghi), ma anche alla facilità d'interagire con l'altro (cliente, paziente). Questa dimensione relazionale avrà maggiore o minore importanza a seconda del campo d'attività ed è marcatamente richiesta nelle professioni del settore dei servizi.



Uno studio finanziato dal Fondo nazionale svizzero

Le interviste condotte con formatori e formatrici in azienda derivano da uno studio realizzato allo IUFFP e finanziato dal Fondo nazionale svizzero (FNS) da agosto 2014 a novembre 2017. 80 interviste e 35 osservazioni sono state realizzate in aziende di diverse dimensioni e attive in tutti i settori. È possibile trovare un'analisi più dettagliata su questo argomento in un articolo della rivista « Education et socialisation » (Duc, Perrenoud & Lamamra, 2018).



↑ Illustrazione di **Marine Aebischer**, 1° anno, Grafica, Scuola vallesana di arte applicata di Sierre

Al momento dell'assunzione, il rapporto di lavoro viene affrontato dal punto di vista della motivazione. È infatti il criterio di selezione più citato, malgrado venga raramente definito dalle persone intervistate. Relativamente astratta, la motivazione è appresa attraverso gli atteggiamenti dei candidati (partecipare, fare domande) che si suppone dimostrino il loro interesse per la professione scelta e la loro volontà di imparare.

«Non si deve per forza capire tutto subito, ma bisogna porre domande, applicarsi e non occupare un posto solo per obbligo.»

Responsabile di formazione in una grande azienda di logistica

Oggetti di formazione

Le competenze trasversali fanno parte degli oggetti di formazione tanto quanto le competenze professionali.

Se, da una parte, il saper essere è intrinseco all'apprendimento di un mestiere (professioni dei servizi), dall'altra parte si è imposto come essenziale in altri settori toccati da alcuni cambiamenti (terziarizzazione, separazione meno marcata tra front e back office, ecc.). Per i formatori e le formatrici in azienda, questo fenomeno mette anche in evidenza dei cambiamenti sociali, come il calo dell'in-

fluenza dei genitori o un'educazione familiare maggiormente permissiva, che implicano una trasformazione del loro ruolo, che non è solamente quello di formare, ma anche di educare.

«Si trasmette certo una professione, ma c'è anche tutto un discorso legato alla formazione di vita, non ci si deve illudere.»

Formatore in una macelleria

Le capacità relazionali sono necessarie per la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro e sono pertanto considerate essenziali. In alcune aziende sono stati allestiti dei dispositivi per favorire l'apprendimento del lavoro collettivo. Queste capacità sono centrali anche nella gestione delle interazioni con la clientela e sono dunque strettamente legate all'apprendimento di alcuni mestieri.

Per quanto riguarda l'attitudine al lavoro, il discorso dei formatori e delle formatrici si focalizza sul rispetto del lavoro, ovvero la puntualità, il rigore, la coscienza professionale. In aggiunta, una competenza si presenta in maniera ricorrente: l'autonomia. Autonomia nella pratica, per imparare a organizzare il proprio lavoro, a por-

tare a termine un compito in modo indipendente. Autonomia nel pensiero, per acquisire responsabilità nel proprio lavoro (definizione individuale di obiettivi, autovalutazione), per sviluppare spirito d'iniziativa e pensiero critico.

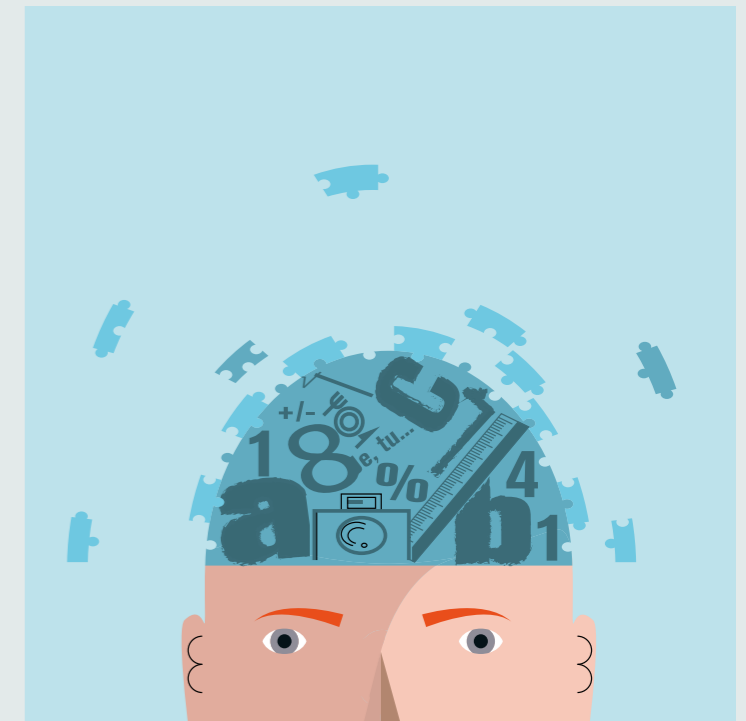
«Penso che l'obiettivo sia quello di trasmettere loro tutto ciò che si fa ... Così che al termine della loro formazione siano il più autonomi possibile. Il mio scopo è renderli il più autonomi possibile, il più rapidamente possibile, ma in funzione ... delle loro capacità.»

Responsabile di formazione in una grande azienda attiva nella vendita

Un doppio ruolo che suscita interrogativi

Il punto di vista di formatori e formatrici in azienda, coinvolti in diverse fasi della formazione (assunzione, quotidianità), evidenzia il doppio ruolo delle competenze trasversali. In alcune professioni, tali competenze sono parte integrante delle qualifiche richieste e sono pertanto oggetto di formazione, tanto quanto il saper fare. In tal caso, non rappresentano un particolare problema. Tuttavia, quando le competenze trasversali diventano criteri di selezione, sollevano invece delle questioni più spinose. Infatti durante la formazione professionale le aziende mirano ad un impiego a medio termine, ossia ad un inserimento professionale dopo la formazione, ma ritengono anche che sia importante l'integrazione a breve termine durante l'apprendistato. Questo pone l'interrogativo anche sul ruolo dell'azienda formatrice: s'impegna a formare un futuro lavoratore o una futura lavoratrice, oppure spera che la persona disponga già delle competenze necessarie? Al contempo è messo in discussione anche il modello duale: offre un'entrata graduale sul mercato del lavoro, o costituisce piuttosto un confronto diretto con la realtà del mondo del lavoro, che esige un adattamento immediato da parte delle persone in formazione?

D'altro canto, l'aspettativa a priori di questo tipo di competenze può contribuire a discriminare i e le giovani che non dispongono di tali competenze. Infatti, la capacità di individuare le aspettative del mondo del lavoro e di convocare le risorse adeguate dipende dal capitale sociale e culturale degli individui. Dare per scontata una parte delle competenze trasversali nel corso della socializzazione primaria potrebbe essere penalizzante per chi proviene da altri contesti sociali o da altre culture. Pertanto, se i voti possono discriminare coloro che non brillano scolasticamente, allo stesso modo le soft skills rischiano di escludere chi dispone di uno scarso capitale culturale o sociale.



↑ Illustrazione di **Rafael Da Silva**, 1° anno, Grafica, Scuola vallesana di arte applicata di Sierre.

▪ Dr. Barbara Duc, ricercatrice senior del campo di ricerca Processi d'integrazione e d'esclusione, IUFPF ▪ Prof. Dr. Nadia Lamamra, responsabile del campo di ricerca Processi d'integrazione e d'esclusione IUFPF

Bibliografia

- Duc, B., Perrenoud, D., & Lamamra, N. (2018). *Les compétences transversales à partir du point de vue des formateurs et formatrices en entreprise: entre objets de formation et critères de sélection*. *Éducation et socialisation*, 47, consultato il 23 maggio 2018 su <http://journals.openedition.org/edso/2818>
- Imdorf, C. (2007). *La sélection des apprentis dans les PME*. Università di Friburgo.
- Ruiz, G. & Goastellec, G. (2016). *Entre trouver et se trouver une place d'apprentissage: quand la différence se joue dans la personnalisation du processus*. *Formation emploi*, 133, 121-138.
- Stamm, M. (2017). *Die Top 200 des beruflichen Nachwuchses. Was hinter Medaillengewinnern an Berufsmesserschaften steckt*. Berna: Swiss Education.

► www.iuffp.swiss/project/i-formatori-e-le-formatrici-azienda-persone-chiave-nella-socializzazione-professionale