

*Nell'era digitale*

# LE COMPETENZE TRASVERSALI

*Permettono di comprendere e guidare i processi  
di cambiamento continuo ai quali siamo sottoposti*

*Franco Amicucci*

Nel XXI secolo, in un mondo che cambia sempre più profondamente e all'interno del quale le connessioni si moltiplicano a una velocità sempre maggiore, poter esercitare una partecipazione attiva e consapevole nella vita lavorativa e non, è fondamentale. Sono molti perciò gli studi che si interrogano su quali siano le competenze da sviluppare per facilitare il raggiungimento di questo obiettivo. La ricerca – che vede protagonisti enti e istituti nazionali, europei e internazionali – riconosce all'unisono la centralità delle cosiddette “competenze trasversali”. Sarebbero proprio queste ultime, infatti, a permetterci di comprendere, accettare e guidare i processi di cambiamento continuo ai quali siamo sottoposti in qualità di protagonisti attivi e non come spettatori passivi; migliorando così la qualità della nostra vita e beneficiando al meglio di tutte le opportunità dell'era digitale. Ma cosa si intende per competenze trasversali? Quali sono, e soprattutto come pos-

sono essere acquisite o rafforzate?

Un'analisi comparata degli studi realizzati da soggetti quali il World Economic Forum, la Commissione europea, l'UNESCO e l'OECD – e che raccolgono a loro volta dati provenienti da ricerche estensive – permette di redigere una lista composta da ben 7 competenze trasversali su cui tutti gli attori coinvolti nella ricerca concordano. Queste competenze, alcune delle quali più esplicative in lingua anglosassone, sono:

1. Collaborative problem solving (risoluzione collaborativa ai problemi)
2. Learning to learn/continuing to learn (imparare ad apprendere e apprendimento continuo)
3. Digital competences and mindset (competenze e mentalità digitali)
4. Initiative and independent thinking (iniziativa e pensiero indipendente)
5. Resilience (resilienza)



*E. Prampolini, Metamorfosi cosmica, 1935, Collezione privata, Milano*

6. Adaptability (adattabilità)

7. Cultural awareness and expression (consapevolezza ed espressione culturale)

Le competenze trasversali, quando sono efficacemente integrate nei processi di apprendimento permanenti (life long learning), aiutano a sviluppare un maggiore senso di appartenenza alla realtà, una maggiore competitività nel mondo e un più elevato grado di adattabilità al cambiamento. La Commissione Europea, nella sua enciclopedia web (ESCOpedia [https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Cross-sector\\_skills\\_and\\_competences](https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Cross-sector_skills_and_competences)), chiama le competenze trasversali anche “core/basic skills” o “soft skills” e le definisce “pietra angolare” per lo sviluppo personale dell’individuo. Le competenze trasversali si contraddistinguono per una serie di caratteristiche: possono essere applicate in aree, geografie, lavori e contesti diversi, si esercitano nelle relazioni lavorative e interpersonali, sono essenziali per la sopravvivenza in contesti caratterizzati da cambiamenti veloci e profondi, possono essere allenate.

Sebbene oggi ci sia un largo consenso in merito alla loro importanza, fu solo nel 1996, grazie a un rapporto presentato dalla “International Commission for Education in the 21st Century dell’UNESCO ([http://www.unesco.org/education/pdf/15\\_62.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/15_62.pdf)), che venne affermato internazionalmente ed esplicitamente il loro ruolo fondamentale nell’educazione. Un’educazione che diventa “learning” (apprendimento) e non più esclusivamente “training” (formazione), ma soprattutto un apprendimento che si sviluppa “lifelong” (nel corso di tutta la vita). In questa rinnovata accezione di educazione, lo sviluppo di competenze trasversali è un processo che interessa lavoratori, studenti e cittadini di tutte le età.

Lo stesso concetto di competenza è cambiato negli anni. Se nel 2006 in una raccomandazione della Commissione europea, per esempio, per competenza si intendeva l’effettiva abilità nel riuscire in qualcosa di specifico, oggi si parla di competenza con un’accezione che ne sottolinea invece la combinazione tra abilità specifiche e attitudini (comportamenti). “Combination of skills, attributes and behaviours that are directly related to performance on the job... regardless their functions or level”, per citare la definizione dell’ONU (United Nations: Competences for the Future [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf)).

Nell’ottica di un’educazione di tipo “lifelong” e di competenze intese come insieme di conoscenze tecniche e attitudini comportamentali, le 7 “soft skills” o competenze trasversali internazionalmente identificate aiutano

a vivere meglio e si caratterizzano rispettivamente per gli aspetti descritti di seguito.

**1. Collaborative problem solving** - L’ambiente che ci circonda, sempre più iper-connesso e globalizzato, moltiplica le occasioni e le modalità di contatto tra esseri umani. Anche il mondo lavorativo è notevolmente cambiato: i mercati e le imprese – essendo esposti a nuove sfide come la sostenibilità, la competitività, il rispetto dell’etica e dei valori sociali – sono costretti a innovarsi costantemente per sopravvivere e restare competitivi. In una simile realtà gli individui che hanno la capacità di collaborare efficacemente al fine di ricercare collettivamente soluzioni alle più disparate problematiche e sfide contemporanee, rappresentano un valore aggiunto sia all’interno di un’azienda che in ambito sociale. Al giorno d’oggi, infatti, un lavoratore di successo è colui che riesce più efficacemente a lavorare in gruppo, indipendentemente dall’identità dell’organizzazione in cui opera. Al contrario, un lavoratore non cooperativo viene identificato come la causa primaria dell’insuccesso di un team.

Più dettagliatamente l’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD), nel suo *Programma per la valutazione internazionale degli studenti (PISA)*, definisce la “collaborative problem solving” come la capacità di un individuo di intraprendere efficacemente un processo in cui due o più soggetti cercano di risolvere un problema ragionando insieme e condividendo informazioni, potenziali soluzioni, nonché gli strumenti necessari per implementarle.

Non si può esercitare la “collaborative problem solving”, però, senza attivare altre competenze fondamentali quali la creatività, la resilienza, l’iniziativa, la consapevolezza culturale, l’intelligenza sociale e il pensiero critico. Proprio per questo, non solo le ricerche concordano sull’importanza di questa competenza – come per esempio fa il World Economic Forum negli studi *New Vision for Education* e *The future of Jobs* – ma ne condividono anche il primato su tutte le altre. Inoltre, nel 2015 l’OECD ha anche definito una declinazione ancora più specifica della collaborative problem solving chiamata “problem solving in technology environments”, per sottolineare l’importanza di questa competenza per la risoluzione di problemi anche negli ambienti digitali e tecnologici.

Alla luce di quanto si è detto sopra non risulta ingiustificata la scelta adottata da numerose università, come quelle di Maastricht, Leicester e Lancaster, che hanno inserito tra gli obiettivi dei loro percorsi formativi attività che mirano a rafforzare e sviluppare questa competenza. Per stimolare la collective problem solving,

infatti, alcuni corsi universitari prevedono momenti specifici dedicati alla discussione in gruppo di alcune problematiche e delle relative soluzioni plausibili con il coinvolgimento di molteplici attori: studenti, docenti, tutors o esperti della disciplina che è argomento di discussione.

Raccogliere input esterni e di diverse prospettive relativamente a un progetto, o un tema di discussione, piuttosto che una sfida di business è sempre più centrale e fa sì che oggi si parli anche di “open innovation”, sottolineando l’accezione collaborativa come elemento fondamentale di crescita anche dei processi di innovazione.

**2. Learning to learn/continuing to learn** - Data la rapidità con la quale teorie, metodologie e tecnologie vengono prodotte, sperimentate e poi cambiate nuovamente, essere allenati ad attivare un atteggiamento di apprendimento in qualsiasi momento della vita sociale e lavorativa è indispensabile per poter beneficiare dei cambiamenti che ci circondano e non esserne vittime. La “quarta rivoluzione industriale” alla quale stiamo assistendo, inoltre, comporta non solo apprendere velocemente e in ogni momento, ma anche e soprattutto velocizzare il passaggio dalla teoria alla pratica per implementare quanto prima ogni conoscenza e competenza acquisite.

Imparare ad apprendere è essenzialmente un comportamento, che può e deve comunque essere allenato soprattutto stimolando la curiosità. Quest’ultima è stata definita dal World Economic Forum come l’elemento fondamentale per lo sviluppo di un atteggiamento che favorisca l’apprendimento continuo, ma anche e soprattutto per garantire una interdisciplinarietà e una versatilità professionale che stanno diventando l’elemento caratterizzante dei profili dei lavoratori del futuro. Perché, però, quando si parla di competenze trasversali si parla di “learning” (apprendimento) e non di “knowledge” (conoscenza)? Per comprendere il motivo di questa scelta, è necessario riflettere sul diverso significato di questi termini.

La conoscenza ha un’accezione prevalentemente individualistica, tanto che Michel Foucault la collega al potere, mentre invece l’apprendimento ha un’accezione più pluralista e sociale, dato che si basa sul trasferimento di conoscenze tra più soggetti, come ci ricordano anche Muller (2012) e Jarvis (2007).

Per life long learning, quindi, non si intende una sterile conoscenza o la memorizzazione di dati, bensì la loro veicolazione tra soggetti e fonti diverse, nonché la loro contestualizzazione sulla base delle diverse esigenze e caratteristiche degli ambienti e dei momenti che ne richiedono l’utilizzo. Nell’era contemporanea, infatti, si

considera avvenuto l’apprendimento quando si è capaci di declinare una conoscenza acquisita ai bisogni e contesti di utilizzo reali, che siano lavorativi o di altra natura.

Anche Jean Lave ed Etienne Wenger riconoscono la natura sociale ed esperienziale dell’apprendimento, tanto da introdurre il concetto di “comunità di pratiche” (community of practice) e di “experiential learning”. Gli sviluppi della disciplina hanno introdotto poi il concetto di apprendimento attivo (active learning), che è sempre incentrato sull’esperienza e sulla pratica, ma sottintende il ruolo attivo del soggetto che apprende in quanto responsabile dell’organizzazione e gestione dell’apprendimento stesso.

L’apprendimento continuo – che tradizionalmente avveniva solo in aula mentre ora avviene sempre più in ambienti on line come piattaforme, forum e accademie aziendali – facilita lo sviluppo individuale e promuove l’allenamento delle competenze trasversali in quanto cardini indiscusse della vita quotidiana di lavoratori e cittadini.

Naturalmente la necessità dei lavoratori di trasformarsi e aggiornarsi continuamente in relazione agli sviluppi tecnologici del settore in cui operano e ai cambiamenti globali a cui sono esposti, fa sì che si i lavoratori trasformino e con loro le imprese e le organizzazioni. Ma cosa vuol dire, e soprattutto come si concretizza negli ambienti lavorativi e organizzativi, il concetto di “longlife learning”?

S.T. Whittmore, nel *White Paper: Transversal competencies essential for future proofing the workforce* (2018), identifica alcuni principi guida ai quali le “learning organizations” dovrebbero ispirarsi per diventare efficaci responsabili di successo dei percorsi aziendali di apprendimento continuo. Si raccomanda: - una gestione della sicurezza ponderata che non ostacoli l’apprendimento e le dinamiche di “open innovation”; - una gestione operativa agile per rispondere velocemente ai cambiamenti senza compromettere l’identità organizzativa; - la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e piacevole; - l’organizzazione di percorsi di apprendimento trasversali; - lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze e conoscenze dello staff attraverso strumenti creativi come giochi e simulazioni che stimolino la curiosità.

La premessa dell’apprendimento continuo e del “learning to learn” è l’auto-conoscenza intesa come auto-consapevolezza (self-knowledge). Quest’ultima, nell’accezione che le riconosce Mary Midgley (2006, p. 125), è anche un “dovere morale” in quanto aiuterebbe a comprendere le altre persone e quindi a migliorare gli esiti dell’apprendimento. Sulla scia di questo approccio

va riconosciuto un valore fondamentale anche ad altre capacità che hanno a che fare con la dimensione relazionale della conoscenza, come la resilienza, l'empatia, la versatilità.

**3. Competenze e mindset digitale** - Fino a poco tempo fa il significato che si attribuiva al termine "competenze digitali" era legato esclusivamente alla conoscenza e padronanza di strumenti tecnici e operativi digitali, ma con l'avvento dell'era di Internet la sua accezione comprende capacità che vanno oltre il mero utilizzo di strumenti tecnici. Alla definizione "competenze digitali nell'era contemporanea", infatti, è riconosciuto un valore trasversale sia per la pluralità delle sotto-competenze che la caratterizzano sia per l'ampiezza degli ambiti in cui può essere applicata e "fare la differenza". La competenza digitale e il digital mindset si esercitano propriamente, infatti, solo quando le conoscenze tecniche degli strumenti operativi si mischiano ad altre soft skills e si attivano al servizio della strategia e degli obiettivi di organizzazioni e imprese.

L'accezione trasversale e pluralista delle digital skills, nonché la loro valenza strategica come fattore sul quale investire per stimolare la crescita economica e dell'occupazione, è testimoniata dal fatto che la stessa Commissione europea ha dedicato loro un'iniziativa politica e un dettagliato documento strategico. In "Digicomp 2.1", infatti, viene stilata una lista di tutte le soft skills inglobate nella categoria delle digital skills, tra le quali emergono, per esempio: problem solving, pensiero critico, creatività, comunicazione e collaborazione. Sulla stessa linea di pensiero si muove l'approccio della scuola inglese. Su una piattaforma dedicata all'apprendimento e sviluppo delle competenze professionali (<https://www.trainingzone.co.uk/lead/culture/soft-skills-why-digital-technology-is-killing-communication>), infatti, vengono associate all'esercizio delle digital skills altre soft come sensemaking, analisi e capacità di sintesi delle informazioni.

Digital skills e digital mindset, inoltre, quando si affiancano a una cultura organizzativa d'impresa incentrata sulle persone (people-centred), facilitano i processi di innovazione, di cooperazione e di crescita. Se individualmente le competenze digitali richiamano l'impiego di altre soft skills, a livello delle organizzazioni e delle imprese richiamano la necessità di investire e sviluppare su di esse trasversalmente, quindi all'interno di tutti i rami di un'organizzazione e tra persone che ricoprono ruoli diversi.

Anche in questo ambito Whittemore ha identificato alcuni step fondamentali per intraprendere un percorso efficiente di trasformazione digitale, tra i quali emergono:

no:

- La definizione di una strategia di sviluppo digitale da inglobare nella strategia di business dell'azienda/organizzazione
- Definizione di una "roadmap" operativa per il raggiungimento della maturità digitale dell'organizzazione
- Utilizzo di strumenti e ambienti digitali anche per l'apprendimento e la formazione stessa (eLearning, piattaforme, community on line)
- Sviluppo delle competenze tecnico-operative dello staff a livello individuale e in relazione a strumenti e ambienti specifici dell'organizzazione/azienda in cui si opera (cloud, intranet, software).

Un'organizzazione che affronta efficacemente la trasformazione digitale, inoltre, è un'organizzazione consapevole anche delle potenziali conseguenze negative o dei rischi che possono verificarsi a livello individuale o collettivo. Tra questi, solo per citare un esempio, tutti i rischi e le potenziali conseguenze negative legate al sovraccarico di informazioni. In quest'ultima circostanza – se ci si muove senza precauzione – spesso si verifica un effetto inverso rispetto a quello desiderato: le convinzioni o percezioni di un individuo vengono rafforzate e si cristallizzano attingendo alla molteplicità di informazioni provenienti da fonti diverse, piuttosto che essere aggiornate, ampliate e messe costruttivamente in discussione.

Anche al fine di evitare o quantomeno arginare questa deriva, nonché essere capaci di distinguere potenzialità e rischi dell'era digitale, le competenze digitali e il digital mindset sono indispensabili. Risultano una risorsa importante anche per beneficiare al massimo delle informazioni free disponibili in rete, nei "collaboration tools", nelle piattaforme "open knowledge" e "blockchain", riducendo i potenziali rischi. Non è sorprendente, quindi, se l'UNESCO ha incluso tra gli obiettivi dello sviluppo sostenibile da realizzare entro il 2030 quello di riuscire a potenziare e gestire gli strumenti di apprendimento digitali in modo creativo e consapevole, così che rappresentino leve concrete sulle quali basare la crescita e lo sviluppo personale ed economico delle generazioni future.

**4. Capacità di iniziativa e di pensiero indipendente** – In questo nuovo "rinascimento" (di informazioni) che "porta in grembo i semi del fallimento futuro", per dirla con le parole di Goldin è importante sapersi orientare e saper gestire il volume di informazioni eterogenee – e spesso persino contrastanti – che provenendo da fonti diverse e facilmente accessibili (open knowledge), spesso mettono in discussione convinzioni, concetti, verità e

dogmi. Se così non fosse, il fallimento intrinseco di cui parla Goldin si avvererebbe. La “open knowledge”, infatti, se da un lato ha migliorato il grado di reperibilità e accessibilità delle informazioni, dall’altro ha eroso parzialmente l’autorevolezza della conoscenza stessa, rendendo indispensabile la necessità di sviluppare un pensiero indipendente che aiuti a non perdersi nel labirinto dell’ecosistema informativo.

Alla capacità di sviluppare un pensiero indipendente si affianca la capacità di saper prendere iniziativa autonomamente e proattivamente. Entrambe costituiscono la “conditio sine qua non” per gestire l’ambiguità e pluralità delle informazioni che ci circondano diventandone beneficiari e non vittime. L’importanza della “initiative” è stata riconosciuta da diverse organizzazioni e istituzioni internazionali, tra le quali il World Economic Forum, la Commissione Europea o l’Università dell’Arizona che l’ha addirittura inserita nel suo manifesto sulle “future work skills 2020”. Qui infatti si fa riferimento al “novel/adaptove thinking” oppure al “sense making” come a quell’insieme di competenze che permettono associazioni e organizzazioni del pensiero che

le macchine o le intelligenze artificiali non possiedono. Sempre secondo questo studio le competenze dei lavoratori del futuro saranno proprio quelle che distinguono gli esseri umani dalle macchine.

In conclusione, una solida capacità di iniziativa e lo sviluppo del pensiero indipendente sono fondamentali per gli individui, per le organizzazioni, per le imprese e per le collettività, che solo facendo leva su queste soft skills riusciranno a incanalare e ottimizzare la curiosità e il desiderio di scoperta al fine di migliorare l’esistenza.

**5. Resilienza** - Solo recentemente la resilienza è stata riconosciuta come una competenza trasversale; a farlo, tra gli altri, sono stati il World Economic Forum, The US Office of Personnel Management e la Global Peace Foundation. Il suo avvento tra le soft skills è la conseguenza diretta della sempre maggiore portata e velocità con cui siamo esposti a cambiamenti. Come per le altre competenze trasversali, anche la resilienza ha una declinazione individuale e collettiva.

All’interno delle organizzazioni – che siano grandi multinazionali o piccole e medie imprese – il lavoratore resiliente è quel lavoratore capace di mantenere un atteggiamento positivo, adattivo ed efficiente anche in situazioni di recesso, stallo o fallimento. A livello individuale, invece, il resiliente è quella persona capace di reagire positivamente ai problemi. Ma come si esercita la resilienza in queste circostanze così sfidanti e spesso negative? La ricerca sostiene che il segreto consiste nel riuscire a percepire i problemi non come ostacoli ma piuttosto come sfide dalle quali possono emergere possibilità di crescita, di apprendimento e di sviluppo di nuove idee. Anche per la resilienza vale la regola generale della complementarità di questa soft skill con le altre, come per esempio l’iniziativa, il problem solving o l’adattività.

Gardner (2005), proprio riflettendo sull’importanza della resilienza per le organizzazioni e le imprese dell’era digitale, ha coniato il concetto di “cyber resilience”, indicando così la capacità di reagire agli imprevisti per sopravvivere ai cambiamenti e alle sfide legate alla digitalizzazione e alla sicurezza delle informazioni. Neryl Eash si è spinto addirittura oltre, cercando di identificare i cinque step che le organizzazioni dovrebbero esercitare per diventare o continuare a essere resilienti. Judith Armstrong, invece, propone un parallelo sui processi di costruzione della resilienza, spiegando che, come la resilienza a livello individuale proviene dagli amici e familiari, nei contesti lavorativi



*Paul Klee, Foresta - Costruzione (Wald Bau), 1919, XX secolo, Museo del Novecento, Milano*

proviene dal rapporto con i clienti, con i dipendenti e i partner.

**6. Adattabilità** - Nel mercato del lavoro, proprio a testimonianza di una crescente attenzione verso la ricerca di profili “adaptive”, c’è la tendenza a privilegiare candidati che lascino trapelare dai loro curricula flessibilità e versatilità, magari anche documentate dall’esercizio di compiti e ruoli diversi in settori eterogenei o persino distanti tra loro.

Anche tra le organizzazioni internazionali la soft skill “adattabilità” è sempre più riconosciuta. Il Gruppo P21 (Partnership for 21st Century Learning Group), così come il World Economic Forum, eleggono l’adattabilità – di pari passo con la flessibilità – tra le competenze fondamentali per il XXI secolo.

Nella nostra epoca, infatti, all’individuo o al lavoratore è sempre più spesso richiesto di essere “adaptive”: di sapersi adattare alle circostanze più diverse e di saper governare il processo di “change management” (gestione del cambiamento) che queste circostanze mutevoli portano con sé, anche in relazione all’insieme di rapporti e connessioni con terzi, direttamente o indirettamente coinvolti.

L’adattabilità quindi, se coniugata alla consapevole gestione dei processi di cambiamento, si traduce anche nella capacità di esercitare una maggiore influenza sugli altri. Proprio grazie alla capacità di sapersi adattare al cambiamento, contestualizzarlo, saperlo leggere e comunicare al meglio, è possibile esercitare una maggiore influenza sugli altri.

Per le organizzazioni l’adattabilità (insieme alla resilienza) è così vitale per la propria sopravvivenza da aver ispirato addirittura una filosofia organizzativa che prende il nome di “agile movement”. Nata in Giappone, questa filosofia riconosce necessario per le organizzazioni lo sviluppo di competenze e strutture gestionali interne dinamiche che permettono costantemente di adattarsi al cambiamento, quasi a incarnare il concetto di “eterno divenire”.

Parafrasando le parole di Tony Wagner, sarebbe possibile affermare addirittura il primato dell’adattabilità sulle conoscenze e competenze tecniche, in quanto spesso, come argomenta l’autore, “il lavoro per il quale viene assunta una persona probabilmente andrà ad estinguersi nel futuro”, quindi sapersi adattare ai cambiamenti è essenziale alla sopravvivenza e se non si è “adaptive” non si riesce a essere lavoratori efficienti.

**7. Espressione e consapevolezza culturale** - Se si pensa alla globalizzazione, alla crescente internazionalizzazione delle imprese, dei mercati e degli stessi processi produttivi, è impossibile non cogliere la portata del fattore cultura, delle sue plurime modalità di espressione, nonché dei

diversi gradi di consapevolezza che si esercitano all’interno di tutti gli scambi e le tipologie di interazione. Ciascun individuo, infatti, è sempre più frequentemente esposto a situazioni in cui la capacità di esprimere la propria appartenenza culturale, insieme alla capacità di comprendere le culture altrui, risultano essenziali. La “cultural awareness” insieme alla “cultural expression” aiutano a gestire queste circostanze e a trasformarle in opportunità dalle quali poter trarre beneficio.

Ovviamente le abilità cognitive applicate alla cultura, quindi la conoscenza delle lingue o degli usi e costumi di popolazioni diverse da quella di origine aiutano significativamente, ma anche in loro assenza è possibile allenare la soft skill legata alla cultura e alla sua espressione adottando un atteggiamento di ascolto, apertura, curiosità, consapevolezza, “learning to learn” e “continuing to learn”.

Tra gli organi e le istituzioni internazionali che hanno riconosciuto l’importanza della competenza relativa all’espressione ed esercizio della consapevolezza culturale spiccano il World Economic Forum, l’Unione europea e l’OECD. Quest’ultima, nella definizione delle competenze descritta all’interno del PISA Handbook 2018, rimanda continuamente a una “costruttive cultural interaction” intesa come capacità di stabilire interazioni positive con persone provenienti da nazioni, religioni, sesso, etnia e patrimonio culturale differenti.

In conclusione, possedere, allenare o sviluppare le competenze trasversali o “soft skills” è estremamente importante e strategico, ma ancora più importante è riuscire a esercitare queste competenze integrandole tra loro.

La definizione di competenze redatta dall’OECD ne riassume al meglio l’essenza: “Per competenza non si intende solo una competenza specifica, ma una combinazione di conoscenze, abilità, approcci e valori applicati con successo a diverse tipologie di relazione e scambio con persone provenienti dallo stesso o da un diverso background culturale”.

Secondo Whittemore sarebbero addirittura tre gli elementi che caratterizzano una competenza: l’esperienza, la capacità e la qualità. L’esperienza è relativa al fattore tempo, cioè da quando si opera in un certo campo, la capacità è relativa alle competenze trasversali messe in atto più o meno consapevolmente, mentre la qualità è riferita al possesso e all’esercizio di alcune caratteristiche intrinseche all’essere che costituiscono la base di una immaginaria “piramide della competenza”, composta appunto dall’elemento qualità alla base, dalla capacità al centro e dall’esperienza al vertice.

Il rapporto tra lo sviluppo delle competenze trasversali e lo sviluppo degli esseri umani è direttamente proporzionale: più si investe su queste competenze, migliore sarà la qualità della vita. Potranno essere favoriti i processi di in-

clusione sociale, si potranno ridurre la discriminazione, il razzismo e la dogmaticità delle idee.

Ma come è possibile allenare e sviluppare queste competenze? Il World Economic Forum ha indicato una serie di raccomandazioni da rispettare per il “training e development” delle competenze trasversali, tra le quali: adottare il gioco per veicolare l’apprendimento, stimolare le relazioni, alimentare la curiosità, suddividere l’apprendimento in micro-aree (bite learning), in modo tale da potersi adattare ai ritmi di vita contemporanei sempre più frenetici.

In conclusione, se il riconoscimento delle soft skills e della loro importanza è ormai un dato di fatto, la sfida futura consisterà nel riuscire a integrare programmi per il loro sviluppo nelle scuole e in generale nei modelli e impianti educativi più tradizionali. Lo scollamento tra i sistemi educativi attuali e il mondo del lavoro, già denunciato e approfondito da McKinsey nel 2014, spesso causa la formazione di laureati o diplomati non abbastanza pronti per il mondo del lavoro, proprio perché hanno ricevuto un’educazione tradizionale basata prevalentemente sullo sviluppo delle conoscenze e competenze cognitive, a scapito di quelle trasversali.

Sono state all’avanguardia per aver raccolto e affrontato per prime la sfida relativa all’integrazione dello sviluppo delle competenze trasversali nei programmi formativi le “Academy aziendali”: sempre più imprese, infatti, hanno sviluppato e stanno ancora investendo risorse per programmi di formazione professionale incentrati sullo sviluppo delle soft skills, riconosciute un fattore chiave di crescita individuale, economica e dell’innovazione.

Un ruolo primario nella formazione e sviluppo delle soft skills può essere riconosciuto agli strumenti di apprendimento in modalità e-learning. Perché è possibile affermarlo? Essendo le soft skills stesse per definizione delle competenze multidimensionali, ed essendo la formazione stessa un processo che può essere basato sull’attivazione delle intelligenze multiple – come ci racconta Gardner – gli strumenti di apprendimento digitali e interattivi possono essere ideali per l’allenamento delle soft skills.

Franco Amicucci

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

R. BLAUG, R. LEKHI, *Accounting for intangibles: financial reporting and value creation in the knowledge economy*, The Work Foundation, 2009.  
I. BRINKLEY, *Defining the knowledge economy*, The Work Foundation, London 2006.  
BRITISH COUNCIL AND UNIVERSITIES UK, *The scale and scope of UK higher education transnational education*, The Higher Education International Unit, 2016.  
M. CASTELLS, *The information age: economy, society, and culture*, I, *The rise of the network society*, Wiley-Blackwell, Chichester 2011.  
S. COLLINI, *What are universities for?*, Penguin, London 2012.  
*Concise Routledge encyclopedia of philosophy*, Routledge, London and New York 2000.

G. DELANTY, *Challenging knowledge: the university in the knowledge society*, Open University Press, Buckingham 2002.  
DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION AND SKILLS, *The benefits of higher education participation for individuals and society: key findings and reports - “the quadrants”*, 2013.  
G.A. DONOHUE, P.J. TICHENOR, C.N. OLIN, *Mass media functions, knowledge and social control*, “Journalism & Mass Communication Quarterly”, 50, 1973.  
C. ESCRIGAS *et al.*, *Knowledge, engagement and higher education, a matter of social responsibility*, GUNI Network, 2013.  
J. FIELD, *Social capital and lifelong learning*, Policy Press, Bristol 2005.  
H. GARDNER, *Educazione e sviluppo della mente. Intelligenze multiple e apprendimento*, Erickson, Trento 2005.  
A. GEUNA, *The economics of knowledge production. Funding and the structure of university research*, Edward Elgar, Cheltenham 1999.  
A. GIDDENS, *Runaway world*, Profile Books, London 2011.  
C. HANDY, *Understanding organizations*, Penguin, London 1999.  
G. HOFSTEDDE, *Cultures and organizations. Software of the mind. Inter-cultural cooperation and its importance for survival*, Harper Collins, London 1994.  
T.L. JARMAN, *Landmarks in the history of education, English education as part of the European tradition*, Murray, London 1963.  
P. JARVIS, *Globalization, lifelong learning and the learning society: sociological perspectives*, Routledge, London 2007.  
M. KELLY (a cura di), *Critique and power: recasting the Foucault-Habermas debate*, MIT Press, Cambridge-London 1994.  
D.W. LIVINGSTONE, D. GUILLE (a cura di), *The knowledge economy and lifelong learning: a critical reader*, Sense Publishers, Rotterdam 2012.  
LU WEI, D. BLANKS HINDMAN, *Does the digital divide matter more? Comparing the effects of new media and old media use on the education-based knowledge gap*, “Mass Communication and Society”, 14, 2011, pp. 216-235.  
S. MARGINSON, *Higher education and public good*, “Higher Education Quarterly”, 65, 2011, pp. 411-433.  
MCKINSEY, <http://egdcfoundation.org/work/assets/McKinsey-Education-to-Employment-Europe.pdf>, 2014.  
W.W. McMahon, *The external benefits of education*, Elsevier, Amsterdam 2010.  
M. MIDGLEY, *Science and poetry*, Routledge, London 2006.  
J. MULLER, *Reclaiming knowledge: social theory, curriculum and education policy*, Routledge, London 2012.  
J. NAGEL, *Knowledge: a very short introduction*, OUP, Oxford 2014.  
OECD, *The knowledge-based economy*, Paris 1996.  
OECD, *Tertiary education for the knowledge society*, I, Paris 2008.  
OECD Education Indicators in Focus, *What are the social benefits of education?*, Paris 2013.  
OECD, *Education at a glance 2015: OECD Indicators*, Paris 2015.  
OECD, *Education at a glance 2016: OECD indicators*, Paris 2016.  
C. Paechter *et al.* (a cura di), *Knowledge, power and learning*, Sage Publications, 2000.  
A. SEN, *The idea of justice*, Penguin, London 2009.  
S. SORLIN, H. VESSURI, *Knowledge society vs. knowledge economy: knowledge, power, and politics*, Palgrave Macmillan, London 2007.  
E. ST. GEORGE, *Positioning higher education for the knowledge-based economy*, “Higher Education”, 52, 2006, pp. 589-610.  
UNESCO, *Towards knowledge societies*, Paris 2005.  
UNESCO, *A decade of promoting multilingualism in cyberspace*, Paris 2015.  
UNESCO, *Education 2030: Incheon declaration and framework for action: towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*, 2015.  
E. UNTERHALTER, V. CARPENTIER, *Global inequalities and higher education: whose interests are we serving?*, Palgrave MacMillan, London 2010.  
F.A. VAN VUGHT, *Closing the European knowledge gap? Challenges for the European universities of the 21st century*, in *Reinventing the research university*, Economica, London 2004, pp. 89-106.  
D. WATSON, *‘Only connect’: is there still a higher education sector?*, HEPI Occasional paper 8, Higher Education Policy Institute, 2014.  
S.T. WHITTEMORE, *White paper: transversal competencies essential for future proofing the workforce*, 2018.  
R. WILKINSON, K. PICKETT, *La misura dell’anima: perché le disuguaglianze rendono le società più infelici*, Feltrinelli, Milano 2009.