

## 2 COMPETENZE TRASVERSALI PER UN FUTURO DIGITALE INCERTO?

Di Ursula Scharnhorst & Hansruedi Kaiser

- Con la digitalizzazione, le competenze trasversali sono al centro dell'attenzione e devono preparare alle richieste più diversificate nella vita privata e professionale.
- Le competenze sono radicalmente legate ai contesti nei quali sono state acquisite. Il loro utilizzo in altre situazioni è molto più limitato di quanto auspicato.
- Nella formazione professionale duale, l'acquisizione di competenze operative è circoscritta alle attività lavorative in azienda. Le competenze vengono assimilate in specifiche situazioni ed è possibile un loro impiego diretto in altre situazioni dello stesso tipo.
- Nella formazione professionale, un utilizzo più ampio di competenze acquisite per una situazione specifica può essere pianificato sistematicamente e sostenuto didatticamente per mezzo di uno sviluppo orizzontale delle conoscenze.

La progressiva digitalizzazione e la svolta tecnologica portano a chiedersi quali competenze devono essere acquisite da persone in formazione e dipendenti per far fronte con successo alle richieste in rapido cambiamento nel mondo del lavoro. Nei sondaggi, specialiste e specialisti insistono sul fatto che in futuro saranno sempre più necessarie, oltre a quelle tecniche e relative all'IT, le competenze trasversali come la capacità di risolvere problemi, di comunicare, di collaborare, come pure l'orientamento al/alla cliente.<sup>20</sup> In parte viene anche fatto notare, in tono critico, che la formazione professionale sarebbe troppo concentrata sulla trasmissione delle competenze attualmente richieste e specifiche per una professione.<sup>18</sup> Questo faciliterebbe il passaggio nel mercato del lavoro, trascurando però l'acquisizione di competenze con un impiego più ampio, decisive per un apprendimento continuo durante tutto l'arco della vita e per l'adattamento ai cambiamenti economici e sociali.

Questi argomenti presuppongono che le persone in formazione siano in grado di avvalersi, in modo flessi-

bile e in varie situazioni, delle competenze trasversali, ammesso che siano già state acquisite. Esistono diverse denominazioni per le competenze trasversali, come competenze chiave, competenze interdisciplinari, *soft skills*, *life skills*, *21<sup>st</sup> century skills*, ecc.

La «*Partnership for the 21<sup>st</sup> century learning*»<sup>21</sup> definisce quattro competenze centrali, le cosiddette 4C:

- Capacità di risoluzione dei problemi e pensiero critico
- Comunicazione
- Collaborazione
- Creatività e innovazione

Il termine trasversale indica che tali competenze possono essere valide per diversi campi specifici e in contesti differenti. Sono capacità acquisite in un preciso contesto o sviluppate per affrontare una determinata situazione che possono essere trasferite in altre situazioni e/o in altri contesti.<sup>22</sup>

### Competenze trasversali: la solita minestra riscaldata?

L'idea che le persone in formazione debbano sviluppare, oltre alle conoscenze (generali e tecniche), anche delle competenze trasversali non è nuova. Già negli anni '70 la trasmissione di qualifiche professionali centrali e multifunzionali veniva incoraggiata per facilitare l'adattamento ai continui cambiamenti del mondo del lavoro.<sup>23</sup> È interessante notare che nella lista di competenze relativa alle sfide della digitalizzazione praticamente non compaiono nuove competenze, ad eccezione di alcune capacità legate alle nuove tecnologie come la competenza mediale (*media literacy*).<sup>20</sup>

Da tempo, nei piani di formazione della formazione professionale di base, vengono elencate competenze metodologiche, sociali e individuali trasversali, trasmesse parallelamente a quelle specifiche per la professione.<sup>24</sup> Anche la cultura generale nella formazione professionale ha il compito, tra le altre cose, di incoraggiare le competenze trasversali. Inoltre, ulteriori competenze devono essere promosse trasversalmente, ovvero in tutti i luoghi di formazione, nella parte della formazione

specifica per la professione e/o di cultura generale (p.es. competenze di base come la padronanza linguistica, competenze per uno sviluppo sostenibile). In generale, le competenze chiave, ritenute fondamentali da UE<sup>25</sup> e OCSE<sup>26</sup> ad esempio per saper superare individualmente i costanti cambiamenti economici e sociali, sono in gran parte già contemplate nel nostro sistema di formazione professionale.

La somiglianza delle diverse liste di competenze sembra dimostrare l'esigenza di competenze trasversali nel mercato del lavoro. In ogni caso, i/le responsabili di economia, amministrazione e formazione professionale reputano che le competenze trasversali non siano uno strumento a sé stante, quanto piuttosto un sostegno alle competenze specifiche per la professione<sup>27</sup>, dal momento che esse sono efficaci solo se in combinazione con queste ultime. In quest'ottica, la formazione professionale duale è appropriata per l'acquisizione simultanea di competenze tecniche e trasversali, dato che le situazioni operative che si presentano in azienda richiedono l'impiego parallelo di entrambe le competenze.

Resta aperta una domanda, alla quale non hanno trovato risposta né le comuni liste di competenze trasversali, né i risultati dei sondaggi sull'importanza di determinate competenze trasversali: quali competenze trasversali, derivanti da quali situazioni di apprendimento specifiche, possono essere trasferite ad altre situazioni? E in che misura? Per concludere, le competenze risultano effettivamente trasversali solo quando le persone in formazione riescono a trasferirle ad altre situazioni e utilizzarle in maniera efficace.

### **Limiti delle competenze trasversali dal punto di vista della psicologia dell'apprendimento**

Competenza è un termine ambiguo, che viene definito in modi diversi. Un intento ricorrente, per tutte le persone che parlano di competenze nel settore della formazione, sarebbe però fare in modo che allieve e allievi riescano non solo ad acquisire delle conoscenze, ma anche ad applicarle.<sup>28</sup> Le competenze si manifestano dunque quando le persone attivano le loro risorse (conoscenze, abilità, atteggiamenti) per affrontare dei compiti concreti e le investono in modo adeguato alla situazione.<sup>29</sup>

A prima vista, le competenze descritte in maniera generale sembrano essere ampiamente trasferibili. Tutta-

via, ricerche in psicologia dell'apprendimento hanno dimostrato che l'utilizzo delle risorse è strettamente legato alle situazioni operative nelle quali sono state acquisite.<sup>30</sup>

Chiariamo il concetto con un esempio dall'ambito della comunicazione: un'impiegata del commercio al dettaglio, capace di trattare correttamente con la clientela, dispone della competenza «comunicazione con la clientela nel commercio al dettaglio». Non significa però che sia automaticamente in grado di avere il giusto atteggiamento anche nelle riunioni del team di lavoro. Probabilmente, deve imparare separatamente la competenza «comunicazione nelle riunioni di team», per esempio perché nelle riunioni possono presentarsi altre esigenze dovute alla presenza di persone e membri del team con posizioni più alte sulla scala gerarchica, rispetto a quanto avviene nell'interazione diretta con la clientela. Anche gli scopi della comunicazione sono diversi: se nel contatto con la clientela l'obiettivo è motivare all'acquisto grazie a una buona consulenza, nelle riunioni di team invece bisogna per esempio coordinare lo svolgimento del lavoro e risolvere situazioni di conflitto. Una persona può quindi avere successo nella vendita, ma non riuscire a far valere i propri interessi in una riunione di team.

L'esempio mostra che le competenze, intese come capacità di saper impiegare efficacemente risorse e conoscenze, non sono così facilmente trasferibili da una situazione determinata ad un'altra. La stessa cosa è stata dimostrata anche in innumerevoli studi sul transfer degli apprendimenti.<sup>31,32,33</sup> Allo stesso modo, risultati di ricerche sull'acquisizione di competenze contraddicono le grandi aspettative sulla vasta applicabilità e la trasferibilità delle competenze: l'idea che le competenze specifiche di un settore possano essere sostituite da una serie di competenze chiave ampiamente trasferibili viene ritenuto un'illusione.<sup>34</sup>

La distinzione tra competenze tecniche e trasversali è artificiale e può essere messa in discussione: si può agire in modo professionale senza competenze metodologiche, sociali e individuali? O al contrario: quali competenze metodologiche, sociali e individuali si concretizzano senza un contesto professionale?<sup>35</sup> Vengono comunque sempre più diffusi nuovi metodi (p.es. esercizi basati su software) per allenarsi, come con i muscoli, ad apprendere e pensare, così da ottenere un'ampia efficacia. Anche gli attuali risultati della ricerca sono però poco incoraggianti: le meta-analisi sull'allenamento della memoria mostrano effetti riscontrabili solo a corto termine nelle specifiche situazioni di allena-

mento, ma non portano migliori capacità cognitive nel quotidiano.<sup>36</sup> Un po' come non si può dimostrare che il gioco degli scacchi o l'insegnamento della musica migliorino le capacità cognitive dei bambini.<sup>37</sup>

## **L'apprendimento è legato a una situazione specifica**

L'apprendimento è molto più legato alle situazioni specifiche rispetto a quanto si pensi. Non ci sono nemmeno indicazioni che la capacità di apprendere possa essere allenata al di fuori di una situazione specifica. La ricerca sul transfer ha inoltre ripetutamente dimostrato che la materia appresa può essere trasferita se la persona stessa identifica, tra due situazioni di bisogno, le affinità decisive per lo svolgimento di un compito; le similitudini (oggettivamente) riconoscibili dall'esterno non sono una premessa sufficiente per un transfer delle nozioni apprese.<sup>38</sup>

I risultati menzionati mostrano, inoltre, che le liste di competenze trasversali, che dovrebbero preparare le persone in formazione o i/le dipendenti del domani a tutti i possibili sviluppi di un futuro incerto, devono essere comprese nel modo giusto. È certamente vero che, sulla scia della digitalizzazione, la comunicazione ricopre in molte professioni un ruolo ancora più importante. Non significa però che la comunicazione possa svilupparsi allo stesso modo come una competenza trasversale in tutte le professioni. Termini come capacità di comunicazione, competenza mediale, capacità di risolvere i problemi, ecc. si riferiscono a situazioni diverse, che con grande probabilità non possono essere affrontate con una sola competenza trasversale. Tuttavia, il fatto che le competenze siano legate a situazioni specifiche non significa per forza che non possano essere sviluppate delle competenze utilizzabili in diverse situazioni. Questo resta senza dubbio uno degli obiettivi dei/delle responsabili della formazione professionale in tutti i luoghi di formazione.

## **Sviluppo orizzontale delle conoscenze**

Una possibilità di costruire delle competenze ampiamente utilizzabili si concretizza quando una competenza già acquisita per una determinata situazione facilita di molto l'acquisizione di competenze simili per altri tipi di situazione. Questo processo può essere definito come uno sviluppo orizzontale delle conoscenze.<sup>39</sup> Alla competenza «comunicazione nelle riunioni di team», per esempio, corrisponde il sapere che è ragionevole

prestare ascolto alle proposte alternative degli altri e discutere in modo obiettivo. Se una persona deduce che questo aspetto è importante anche per la situazione «consulenza alla clientela durante la vendita», esso faciliterà l'acquisizione di questa nuova competenza. La persona dovrà poi comunque ancora imparare a utilizzare questo sapere nella nuova situazione.

Lo sviluppo orizzontale delle conoscenze può essere immaginato come un processo che comincia con l'acquisizione di competenze in un primo tipo di situazione (p.es. la comunicazione nelle riunioni di team) e che poi, a partire da questa situazione di riferimento, si diffonde orizzontalmente ad altri tipi di situazioni simili (p.es. la consulenza alla clientela durante la vendita). In questo senso le situazioni già conosciute e le competenze a disposizione possono essere usate per apprendere nuove competenze.

In quest'ottica, per l'evoluzione della formazione professionale non si pone la questione di come integrare nuove competenze trasversali nelle formazioni esistenti. Ci si deve piuttosto chiedere come le situazioni lavorative proprie della formazione professionale possano essere sfruttate per stimolare lo sviluppo di ampie competenze necessarie in futuro, secondo la logica dello sviluppo orizzontale delle conoscenze.

## **La digitalizzazione modifica la comunicazione in ambito professionale**

Lo studio dello IUFFP in collaborazione con INFRAS<sup>9</sup> mostra che la digitalizzazione modifica svariati ambiti professionali. Nella consulenza alla clientela durante la vendita viene percepito in due modi: una più vasta gamma di prodotti e una clientela meglio informata. È molto diverso se si parla di una meccanica di macchine agricole che deve consigliare un contadino nell'acquisto di un trattore o di un consulente alla clientela di un'assicurazione che vuole vendere una nuova polizza. Ad entrambi, tuttavia, può capitare che il/la cliente consulti lo smartphone per confrontare direttamente le alternative offerte dalla concorrenza. Se nelle riunioni di team (situazione di riferimento) è stata acquisita la capacità di replicare in modo costruttivo alle controproposte, in qualità di consulenti alla vendita nei confronti della clientela si possono sfruttare determinate risorse (p.es. conoscenze e strategie su come accettare e discutere apertamente delle controproposte), nel senso di un transfer orizzontale, per reagire alle alternative offerte dalla concorrenza. Nel caso di un cambio di professione, le stesse risorse possono poi essere

ulteriormente trasferite in modo orizzontale per riuscire a sviluppare una nuova competenza di consulenza specifica per la rispettiva professione.

Simili ragionamenti possono essere formulati anche per altre situazioni lavorative, menzionate nello studio di IUFFP e INFRAS: comunicazione con colleghe e colleghi, interazione con algoritmi digitali complessi, diagnosi di apparecchiature e strumentazioni con componenti elettroniche o digitali, documentazione del proprio lavoro e gestione di grandi quantità di dati.

## Conclusione

Di fronte a una crescente digitalizzazione, le competenze trasversali assumono un ruolo sempre più importante. La loro trasmissione è tuttavia possibile in modo limitato, dato che le competenze vengono acquisite in relazione a una situazione specifica. Il transfer di

competenze specifiche per una situazione ad altre con circostanze simili può essere stimolato nella formazione di base e continua attraverso lo sviluppo orizzontale delle conoscenze. Questo comporta una prima sfida a livello didattico, ovvero sostenere l'acquisizione delle competenze desiderate per una determinata situazione (p.es. la comunicazione nelle riunioni di team).<sup>40,41,42</sup> Mentre la seconda sfida per i/le responsabili della formazione professionale è di rendere attente le persone in formazione su come sia possibile sfruttare le similitudini tra le situazioni per trasferire delle risorse già acquisite.<sup>43</sup> Per la realizzazione di una didattica che si orienti a situazioni specifiche e incoraggi il transfer sono necessarie, oltre alla trasmissione dei modelli didattici esistenti, ulteriori misure per lo sviluppo e la garanzia di qualità (p.es. guide e offerte di formazione continua per i/le responsabili della formazione professionale).

*Per un approfondimento cfr. <sup>44</sup>*