

DOMANI LAVORO...

Educazione
non formale
per un LAVORO
che CAMBIA

NUOVE DIMENSIONI

PER IL LAVORO



CYRANO

RAPPORTO D'INDAGINE

Giovani e impresa:
Competenze trasversali
e educazione non formale.

MANUALE GUIDA

Competenze trasversali
e competenze non formali:
traccianti possibili.



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo



Assessorato Scuola, Formazione Professionale,
Università, Lavoro, Pari Opportunità



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Dipartimento per le politiche del lavoro
e dell'occupazione e tutela dei lavoratori



CESLOT
Centro Sviluppo
Commercio Turismo e Servizi
Emilia-Romagna

(FSE ob. 3 Rif. P.A. 2003-0603/Rer Asse C Misura C1 - Azione 2 Approvato dalla
Regione Emilia Romagna con delibera della Giunta n. 1168 del 23/06/2003)

UFFICIO CENTRALE OFPL

La presente pubblicazione costituisce uno dei prodotti previsti dal progetto "CYRANO 2003: nuove dimensioni del lavoro e ruolo delle competenze non formali. (FSE ob. 3 Rif. P.A. 2003-0603/Rer Asse C Misura C1 - Azione 2 Approvato dalla Regione Emilia Romagna con delibera della Giunta n. 1168 del 23/06/2003) realizzato dal Nuovo Cescot Emilia Romagna.

Roberto Bertacchini: Project Manager
Cristina Sciacca: Project Leader

I COMPONENTI DELLA TASK FORCE:

Annabetta Buldrini

Direttore Nuovo Cescot Emilia Romagna

Roberto Bertacchini

Project Manager

Cristina Sciacca

Project leader

Marco Pasi

C.A.T. Confesercenti

Andrea Betti

Referente Liceo Classico "S. Carlo" (Mo)

Roberto Ghiaroni

Referente Istituto "Paradisi" (Vignola)

M. Teresa Boscarino

Isiss "Gobetti - De Gasperi" (RN)

Paola Guazzaloca e Valerio Zanarini

Referente Istituto "Aldini Valeriani- Sirani" (Bo)

Mario Calandrini e Anna Rosa Buda

Referente Istituto "Einaudi" (Rn)

Piera Berlini

Referente Istituto "Valturio" RN

Morena Paci

Referente ITA "Garibaldi" Cesena

Alessandro Bonfè

Confesercenti di Rimini

Maurizio Bertarini

Confesercenti di Modena

Fabbri Giampiero

Confesercenti di Forlì

Roberto Manzoni

Confesercenti di Ravenna

IL COMITATO GARANTE E DI VALUTAZIONE DELLA GARA

Roberto Bertacchini

Project Manager

Cristina Sciacca

Project leader

Piera Berlini

Referente Istituto "Valturio" RN

Alessandro Bonfè

Confesercenti di Rimini

Maurizio Bertarini

Confesercenti di Modena

Andrea Betti

Referente Liceo Classico "S. Carlo" (Mo)

IMPIANTO E REALIZZAZIONE DELL'INDAGINE

Anna Cestaro, Cristina Sciacca, Roberto Bertacchini

RAPPORTO D'INDAGINE A CURA DI Anna Cestaro

MANUALE GUIDA A CURA DI Roberto Bertacchini

Un ringraziamento particolare a tutte le imprese che hanno collaborato e che, mediante le interviste, hanno fornito dati ed informazioni utili alla realizzazione dell'indagine:

EUROMARKET G.E.A. SnC - STILE INFISSI SnC

IL CONDOMINIO - GARISELLI DOMENICO & C. Snc

PROFUMERIA STRAZZARI

SUPERMERCATO CONAD LA FONTE Snc

PINKY BAR Snc

LA DISPENSA DI VIA GANACETO

STUDIO MOLINARI

BRAIN Srl - CALZATURIFICIO NADIR

SICOR Srl - LED Snc

BAR CASTELFIDARDO - DONDI VASCO & C Snc

SISI CALZATURE sas

I PROGETTI DEL SOLE- MODENFRUIT Spa

MONDONAUTA

CAFFE' CAMILLA - CSC Snc - A.S.A. Srl - CON-INVEST Srl

VITANOVA Srl - INCISORIA EMILIANA Srl - MZ Srl

POLONORD GELATERIA SnCc

Un ringraziamento alle scuole che hanno aderito al progetto e che hanno promosso e coordinato le interviste agli allievi delle prime, seconde e terze classi, consentendo di ottenere un'importante "panel" di dati.

- ITC "Valturio" - Rimini

- IPSSCT "Einaudi" - Rimini

- ISSS "Gobetti-De Gasperi" - Morciano - Rimini

- Istituto Tecnico Agrario "G. Garibaldi" - Cesena

- ISIS "Paradisi" - Vignola

- Liceo Classico "San Carlo" - Modena

- Istituto "Aldini-Valeriani-Sirani" - Bologna

Un ringraziamento alle associazioni che mediante le interviste, hanno gentilmente consentito l'acquisizione di informazioni utili alla realizzazione dell'indagine:

- AGESCI (Associazione Guide e Scouts Cattolici Italiani)

- Zona di Bologna;

- Azione Cattolica Italiana regionale dell'Emilia Romagna;

- CEFA - Comitato Europeo per la Formazione e

l'Agricoltura;

- WWF - Sede di San Giovanni in Persicelo Bologna

- Associazione Bologna RUGBY 1928 di Bologna.

La mia educazione stava procedendo brillantemente,
quando dovetti interromperla per andare a scuola.

George Bernard Shaw

Cyrano 2003: rapporto proficuo per scuola, imprese, famiglie e Confesercenti

Sono ormai alcuni anni che il sistema della Confesercenti dell'Emilia Romagna, attraverso le proprie strutture di servizio il Nuovo Cescot e il CAT – Centro d'Assistenza Tecnica, cerca di sviluppare progetti innovativi, con l'intento, da una parte, di anticipare i tempi del cambiamento e fornire strumenti utili a uno svolgimento proficuo del proprio ruolo a imprenditori, dirigenti e funzionari delle associazioni e, dall'altra, di aiutare chi opera nell'ambiente esterno al sistema delle imprese a comprendere meglio i meccanismi di funzionamento, i pregi e i limiti, di un mondo molto particolare, come quello della piccola e media impresa commerciale, del turismo e dei servizi che rappresentano una realtà importante dell'economia dell'Emilia Romagna.

Cyrano 2003 è un progetto che rientra pienamente in quest'orientamento e con cui il Nuovo Cescot Emilia Romagna approfondisce un tema delicato e dalle mille sfaccettature, come quello della valorizzazione delle competenze non formali, fornendo nello stesso tempo valore aggiunto ad alcune importanti aree di lavoro del mondo associativo.

In primo luogo il progetto sviluppa e ripropone l'importanza del fattore umano nel senso complessivo della sua realtà, considerando la ricchezza della persona e non solo delle sue capacità tecniche specifiche. E' questo un tema che, sicuramente, nelle imprese dei settori sopra richiamati è stato sempre ben presente anche se in modo implicito e non (appunto) formalizzato.

In secondo luogo, Cyrano tocca un nervo da sempre scoperto del mondo del lavoro come quello del rapporto fra Imprese e Istruzione e che ha visto sinora praticamente assente la piccola Impresa, poco interessata nelle discussioni sui massimi sistemi condotte da economisti e pedagogisti e difficilmente riconducibile a comportamenti codificabili e controllabili. Il tema è, però, di grand'attualità e si avverte la necessità di affrontarlo compiutamente e non è un caso se negli ultimi anni si sono moltiplicate le iniziative e i tentativi d'avvicinamento condotti prevalentemente dalle associazioni d'impresa e dalla Confesercenti in Emilia Romagna in particolare.

C'è, poi, un'implicazione importante, ben sottolineata peraltro nel report e

nel manuale qui pubblicati: quella cioè di riuscire a trovare sbocchi convincenti e produttivi al tema della responsabilità sociale dell'impresa; è un dibattito che si sta sviluppando in Italia con sempre maggior convinzione, Cyrano può rappresentare un prezioso contributo per le sue originalità in termini di metodologia e d'area d'intervento.

Infine, mi pare, che questo progetto sia stimolante anche per un ulteriore elemento: è riuscito a far lavorare assieme realtà diverse del mondo della scuola e del nostro territorio regionale, aprendo un'importante riflessione sui temi della cultura del lavoro, d'impresa e sulla cultura tecnico/scientifica. Diversi elementi positivi, dunque, sono contenuti nel lavoro svolto e puntualmente riportati in questa pubblicazione e questo va sicuramente ascritto al merito di chi ha pensato al progetto, di chi vi ha collaborato con grande disponibilità (Scuole e Confesercenti del territorio) e di chi vi ha lavorato con passione.

Marco Pasi

Responsabile CAT Confesercenti Emilia Romagna

CYRANO 2003:

Nuove dimensioni del lavoro e ruolo delle competenze non formali	<u>PAG. 9</u>
L'articolazione del progetto CYRANO 2003	<u>PAG. 10</u>

IL RAPPORTO D'INDAGINE

Obiettivo dell'indagine	<u>PAG. 15</u>
Competenza non formale e competenza trasversale	<u>PAG. 15</u>
Cultura d'Impresa tra tradizione e cambiamento – Nuovi scenari	<u>PAG. 16</u>
Innovazione Tecnica e Tecnologica	<u>PAG. 18</u>
Centralità della persona	<u>PAG. 18</u>
Responsabilità sociale dell'Impresa	<u>PAG. 19</u>
E le P.M. I.?	<u>PAG. 19</u>
Il punto di vista dell'Impresa	<u>PAG. 20</u>
Il punto di vista delle Associazioni	<u>PAG. 30</u>
Il punto di vista dei Giovani	<u>PAG. 32</u>

DALLA FAMIGLIA ALL'IMPRESA

Educazione non formale: dalla Famiglia all'Impresa	<u>PAG.41</u>
Riportare la Famiglia al centro dell'esperienza educativa	<u>PAG.41</u>
Adolescenti e genitori	<u>PAG.42</u>
La Famiglia e l'acquisizione di competenze non formali	<u>PAG.42</u>
Quali vie a supporto della famiglia?	<u>PAG.44</u>
E le Imprese?	<u>PAG.45</u>
Scuola ed educazione non formale	<u>PAG.46</u>
Note conclusive	<u>PAG.48</u>

IL MANUALE GUIDA

Premessa	<u>PAG.52</u>
Introduzione	<u>PAG.53</u>
Scheda A: Flessibilità, Predisposizione all'apprendimento, Autonomia	<u>PAG.55</u>
Scheda B: Senso di responsabilità, Saper lavorare in Team, Lealtà	<u>PAG.63</u>
Scheda C: Problem Solving, Capacità organizzative, Lavorare per obiettivi	<u>PAG.71</u>
Scheda D: Capacità di cambiamento, Creatività, Progettualità	<u>PAG.79</u>

GLOSSARIO

PAG. 87

BIBLIOGRAFIA

PAG. 95

ALLEGATI

PAG.97

Questionario Imprese

Questionario Associazioni

Questionario Giovani

Bando di Gara CYRANO 2003

CYRANO 2003 “NUOVE DIMENSIONI DEL LAVORO E RUOLO DELLE COMPETENZE NON FORMALI”

Perchè Cyrano? Perchè ognuno di noi è un po' Cyrano o, quanto meno, dovrebbe tentare di esserlo. Cyrano si iscrive in un sistema di valori puri. Le sue capacità, le sue qualità ineguagliabili, prima sono nascoste, celate nella penombra, poi emergono progressivamente, prendendo forma ... così le “competenze non formali” degli individui sono qualità intrinseche che spesso restano nascoste e che non vengono valorizzate...ecco allora lo scopo del nostro progetto: *fare emergere, mettere in luce queste importanti competenze e dimostrare come queste “qualità intrinseche” si innestino a pieno titolo nei nuovi concetti di Cultura d'Impresa e del Lavoro.*

GLI OBIETTIVI PRIORITARI DEL PROGETTO”CYRANO 2003” SONO:

- 1.** Trasferire e diffondere al Sistema Istruzione (Primo triennio delle Superiori: Alunni, Docenti, Famiglie) gli elementi caratterizzanti la cultura del Lavoro e dell'Impresa;
- 2.** Valorizzare le “competenze non formali” dei giovani quale fondamentale elemento di congiunzione con le “competenze trasversali” richieste dal “Sistema Lavoro”;
- 3.** Fare opinione e sensibilizzare la collettività sulle “nuove dimensioni lavorative”, sulle trasformazioni indotte dalla “Società dell'Informazione e sui temi legati alle “Pari opportunità” tra uomo e donna;
- 4.** Coinvolgere in modo attivo e condiviso il mondo delle imprese quale opportunità d'incontro e di conoscenza tra la Scuola e il mondo del lavoro.

Cyrano 2003 è per prima cosa un'importante esperienza di integrazione e dialogo tra mondo dell'Istruzione, della Formazione Professionale e sistema delle Imprese. Cyrano 2003 rappresenta, poi, un significativo momento di riflessione sui vari contesti educativi (Famiglia, Scuola, Associazionismo, ecc.) che via via accompagnano i diversi cicli di vita dei giovani. Cyrano 2003 vuole sensibilizzare i formatori, gli insegnanti, i giovani, le famiglie, i lavoratori sul ruolo centrale che può e deve avere *l'educazione non formale*, quale importante esperienza formativa a supporto del futuro passaggio alla vita attiva e quale determinante contributo all'acquisizione di competenze trasversali oggi più che mai indispensabili nel mondo del lavoro.

L'ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO CYRANO 2003

1. FASE DI AVVIO

È stato il primo coinvolgimento attivo degli insegnanti delle Scuole partner e dei responsabili delle imprese della Confesercenti aderenti al progetto, attraverso la realizzazione di brevi “incontri seminariali” presso le scuole aderenti all’iniziativa (ITC Valturio - IPSSCT di Rimini - Einaudi - ISS Gobetti di Morciano-Rimini; Istituto Tecnico Agrario G. Garibaldi di Cesena - ISIS Paradisi di Vignola – Modena - Liceo Classico San Carlo di Modena e Istituto Aldini-Valeriani - Sirani di Bologna) per presentare ufficialmente il progetto “CYRANO 2003”. Contemporaneamente si è insediata la “Task Force”, organo di monitoraggio e presidio del progetto composto dagli insegnanti referenti dei diversi istituti scolastici e dai rappresentanti del mondo delle imprese Confesercenti.

2. FASE D'INDAGINE

Attraverso lo “staff di rilevamento” si è voluto inquadrare, all'interno di un campione di 26 imprese, quali siano oggi le “competenze trasversali” emergenti e maggiormente richieste dalle nuove dimensioni lavorative nelle piccole e medie imprese. Analogamente all'interno di un campione di associazioni giovanili, organizzazioni sportive, o.n.g., volontariato, ecc. quali siano le “competenze non formali” più visibili e caratterizzanti i diversi ambienti extra-scolastici.

E' in questa fase che, con l'intento di approfondire ulteriormente le abitudini dei giovanissimi e di conseguenza conoscere i potenziali percorsi educativi “non formali” da essi perseguiti, si è pensato di distribuire a tutti gli alunni delle prime tre classi delle scuole aderenti al progetto un questionario centrato sull'impiego del tempo libero e sull'eventuale partecipazione dei ragazzi ad attività associazionistiche e di volontariato.

I risultati di questa Fase d'Indagine hanno rappresentato il punto di snodo delle successive fasi del progetto.

3. FASE DEL “CANTIERE DEL MODELLO D'IMPLEMENTAZIONE”

È in questa fase che si è :

- sviluppata l'analisi dei risultati dell'indagine, si è redatto il report finale e si è passati, poi, alla stesura di un “Manuale Guida” ad uso dei giovani, degli insegnanti, delle famiglie, dei formatori e delle imprese con l'obiettivo di evidenziare i legami possibili tra competenze non formali e competenze trasversali;

- messa a punto della gara tra i giovani delle prime tre classi delle scuole medie superiori aderenti al progetto, per valorizzare e incentivare le *potenzialità invisibili* e le *Competenze Non Formali* dei partecipanti;

- programmata un'azione di informazione verso le scuole (alunni, docenti, famiglie, ecc.) sui temi della nuova cultura del lavoro e d'impresa e sull'importante ruolo dell'educazione non formale.

4. FASE DI REALIZZAZIONE DEI SEMINARI : DIFFUSIONE DEL MANUALE GUIDA E LANCIO DELLA GARA

È la realizzazione di brevi incontri seminariali rivolti al mondo della Scuola, con particolare riferimento ai Giovani ed agli Insegnanti delle prime tre classi superiori, **per orientare ad una maggiore attenzione al ruolo cardine dei sistemi educativi non formali nella costruzione della “dimensione lavorativa”** e per pubblicizzare la realizzazione della Gara rivolta agli alunni delle prime tre classi delle Scuole superiori che ha l’obiettivo di valorizzare e incentivare le *potenzialità invisibili* e le *Competenze Non Formali* dei Giovani.

Il bando di concorso (vedi allegati) si configura quale strumento attuativo della fase finale del progetto Cyrano 2003, con l’intento di fare emergere le competenze “non formali”, le capacità intrinseche dei giovani, coinvolgendoli in modo attivo in una gara che permetta loro di cimentarsi nella realizzazione di opere espressamente ideate e create attraverso la valorizzazione di diverse abilità progettuali e di multi-formi potenzialità del “saper fare assieme”.

5. e 6. FASI DI GARA ED EVENTO FINALE

Queste Fasi sono caratterizzate:

dal lancio e dalla capillare diffusione del bando di Gara nelle prime tre classi delle Scuole Superiori aderenti al Progetto “CYRANO 2003” e dalle fasi di progettazione e realizzazione delle “opere” da parte dei giovani;

dall’evento finale caratterizzato da :

- la mostra delle opere realizzate dai ragazzi;
- brevi momenti informativi e formativi aperti al pubblico: meeting, work shop, tavole rotonde, ecc.
- la premiazione dei vincitori della gara.

Cyrano 2003

Il rapporto d'indagine



IL RAPPORTO D'INDAGINE



OBIETTIVO DELL'INDAGINE

L'obiettivo dell'indagine è inquadrare, all'interno di un campione d'impresa, quali siano oggi le "competenze trasversali" emergenti e maggiormente richieste dalle nuove dimensioni lavorative. Analogamente, inquadrare, all'interno di un campione di associazioni, quali siano le "competenze non formali" più visibili e caratterizzanti i diversi ambienti extra-scolastici".

L'incrocio delle due categorie di dati, consentirà una prima lettura del territorio complesso costituito dal tipo di aspettative e di valutazioni che organizzazioni produttive da un lato e associazioni dall'altro rivolgono al mondo giovanile. Il punto di contatto tra realtà produttive ed extraprodotte nel rivolgere lo sguardo verso i giovani, è il concetto di "competenza" nella sua dimensione aspecifica, cioè come qualità che a parità di saperi tecnici, assegna a ciascun individuo un valore diverso. Verrà inoltre considerato il punto di vista di un **campione di giovani delle prime tre classi delle scuole superiori** cui è stato chiesto di esprimere alcune osservazioni circa le modalità con cui gestisce il proprio tempo libero.

COMPETENZA NON FORMALE E COMPETENZA TRASVERSALE

Possiamo definire "competenza non formale" quella qualità o capacità individuale che non si presenta ancora in veste organizzativa ma che, non appena il contesto lo consente, può realizzarsi pienamente come "competenza trasversale". Si può trattare di una caratteristica della personalità (*buon umore*) o di una qualità appresa in famiglia (*lealtà, senso del risparmio*). Ma può trattarsi anche di una vera e propria capacità relazionale (*spirito di gruppo, comunicazione*) o manuale e tecnica. Ciò che caratterizza le competenze non formali è il *contesto* in cui si formano e *il valore* che ad esse viene assegnato. Le competenze non formali sono qualità e abilità che nascono in ambiente extraformativo (o extrascolastico) e non sono perciò suscettibili di valutazione se non in modo *informale* e all'interno dello stesso contesto che le ha generate. Lo *spirito di gruppo* che può svilupparsi in un ragazzo che pratica attività sportive di squadra, non necessariamente verrà valorizzato in ambienti diversi da quello sportivo. È pur vero che molte aziende, in sede di reclutamento e di valutazione di potenziali collaboratori, non sottovalutano esperienze anche extracurricolari che possono in qualche modo favorire l'attitudine del giovane ad un efficace inserimento lavorativo. Tuttavia, il passaggio da una competenza non formale ad una trasversale non si presenta come automatico. È infatti necessa-

rio operare una *trasposizione* (o traduzione) da un contesto a un altro, da un linguaggio a un altro. E in questo senso le difficoltà aziendali sono spesso collegate ad una scarsa attenzione proprio a quella fase di inserimento iniziale del giovane che invece, se ben condotta, può migliorare moltissimo il grado di soddisfazione sia del collaboratore che dell'impresa.

Le competenze trasversali, di cui molto s'è detto e scritto in questi anni, rappresentano quella categoria di saperi difficilmente codificabili tipici di un sistema economico fondato sull' "acquisizione e sullo scambio di conoscenza". Esse implicano una sintesi tra saperi propriamente detti e qualità individuali particolarmente *sensibili* all'ambiente organizzativo. Si esprimono soprattutto nelle attività caratterizzate dalla centralità dei processi e non prediligono particolari profili ma si articolano per l'appunto *trasversalmente* e fungono da elemento di coesione dell'intero sistema organizzativo.

Vediamone alcune classificazioni:

Competenze di soglia di settore:

sono date dal mix di saperi, tecniche operative e comportamenti che, trasversalmente alle differenti figure /qualifiche, costituiscono requisito di occupabilità in rapporto alle specificità del settore.

Competenze distintive a livello di singola impresa e/o di contesto territoriale:

rappresentano i fattori di competitività propri, riferimento per lo sviluppo delle risorse umane. Costituiscono requisiti di occupazione (oltre che di occupabilità). Sono solo parzialmente standardizzabili in unità formative, proprio perché strettamente connesse alle specificità competitiva e al know how dell'impresa o del territorio.

(Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori)

Il modello dell'ISFOL suddivide le competenze trasversali in tre aree principali:

DIAGNOSTICARE: le proprie competenze e attitudinali, i problemi

RELAZIONARSI: Comunicare, lavorare in gruppo, negoziare

AFFRONTARE: Potenziare l'autoapprendimento, affrontare e risolvere problemi, sviluppare soluzioni creative

Pur riconoscendo l'importanza del tentativo di classificare e standardizzare le competenze trasversali in classi, sottoclassi eccetera, riteniamo qui più opportuno cercare di comprendere a quali fenomeni organizzativi ed economici esse accompagnano il loro sviluppo.

CULTURA D'IMPRESA TRA TRADIZIONE E CAMBIAMENTO - NUOVI SCENARI

In questi ultimi anni si è scritto molto su come cambierà l'organizzazione aziendale di fronte alle **nuove tecnologie di comunicazione e di produzione, alla competizione globale** che richiede tempi di ciclo sempre più veloci, e alla diminuzione

della forza lavoro. Un primo passo nella direzione del cambiamento si compie snellendo l'organizzazione. A tale proposito, Peter Drucker ha osservato che "dalla fine della seconda guerra mondiale fino agli inizi degli anni Ottanta, c'è stata la tendenza a creare un numero sempre maggiore di livelli dirigenziali e di specialisti del personale. Ora la tendenza è nel senso opposto. Il risultato di una ristrutturazione organizzativa incentrata sull'informazione - che dovrà necessariamente essere intrapresa da tutte le grandi aziende - sarà senz'altro un taglio drastico del numero di livelli dirigenziali". Strutture direttive rinnovate e meno articolate si rendono possibili nel momento in cui un sistema informativo diventa operante all'interno della organizzazione, la quale non sarà più costretta a scegliere tra la centralizzazione, che assicura un controllo più serrato, e la decentralizzazione, che consente di prendere decisioni più rapidamente. Una efficiente circolazione dell'informazione permetterà di mantenere al tempo stesso un controllo centralizzato e un potere decisionale decentralizzato. Ma per far funzionare questa nuova organizzazione bisognerà "imparare ad essere manager". (*Roberto Panzarani "Nuove idee al potere"*)

"Imparare ad essere manager" significa, tra le righe del testo succitato, acquisire sempre più quell'insieme di competenze che assicurino il buon funzionamento di strutture organizzative in cui, ad un vertice, si sono sostituiti **vari centri decisionali operanti su più livelli funzionali**.

Le attuali strutture organizzative si allineano su modelli tendenzialmente piatti, flessibili e modulari in cui spiccano **figure di coordinamento con funzioni e compiti sia specifici** (cioè tipici della realtà aziendale) **che genericamente direttivi**.

La crescente tendenza infatti è quella di ricercare soggetti che oltre alle competenze più specificatamente di ordine strumentale, associno, caratteristiche di ordine relazionale. Alcune comuni caratteristiche, richieste alle nuove professionalità, prevedono infatti: la capacità di lavorare in gruppo e di saper condividere esperienze riconoscendo alla "conoscenza" il ruolo di vera risorsa critica.

(Sara Elisabetta Masi "Lavoro e net economy")

In questo tipo di contesto organizzativo, risultano di fondamentale importanza tutte quelle competenze trasversali che implicano capacità relazionali:

Gestione di gruppi, coordinamento, negoziazione, gestione del conflitto, capacità decisionali.

L'interpretazione dei fenomeni organizzativi tende dunque a spostare l'accento dai fattori realizzativi a quelli decisionali in misura tale che i momenti dell'informazione, della comunicazione e della decisione diventano prioritari. **Le organizzazioni tendono a non avere luoghi fisici di riferimento ed a configurarsi come sistemi di informazione, vale a dire di interazione e di scambio tra tecnologie dell'informazione.** La dimensione fondamentale della realtà organizzativa diventa **la dimensione concettuale, cognitiva**, legata alla creazione ed alla diffusione del sapere.

(Dunja Pepe "Le metacompetenze nella società della conoscenza")

Informazione, comunicazione, decisione: un'altra importante famiglia di competenze trasversali prende le mosse dal brano riportato.

Saper comunicare è una tra le competenze chiave richieste oggi dall'assetto organizzativo prevalente. Essa va riguardato nelle sue varie sfaccettature:

Comunicazione interna, gestione dei flussi informativi, rapporti con collaboratori e superiori, gestione del conflitto e del consenso;

Comunicazione esterna, gestione dei flussi informativi esterni, rapporti con clienti, fornitori, partner, creazione di reti esterne.

INNOVAZIONE TECNICA E TECNOLOGICA

Altro elemento di spicco che contribuisce a modificare sensibilmente il modello organizzativo d'impresa è la grande ondata tecnica-tecnologica che ha investito negli ultimi decenni la nostra società. Il modello taylorista ha mostrato la sua inadeguatezza di fronte allo svilupparsi rapido delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, che molto stanno contribuendo a quella *“perdita di fisicità e di peso strutturale delle imprese”*.

Da qui l'emergere della *new economy* e la conseguente predominanza del capitale intellettuale che diventa la vera leva strategica su cui essa si fonda: per citare Rifkin, *si è passati dal controllo dello scambio di beni al controllo dello scambio di concetti*.

Innovazione, iniziativa, creatività, problem solving, capacità di pianificazione e di lavorare per obiettivi, gestione di processi, progettualità, compongono un set di competenze necessarie a far fronte alla sfida della *new economy*.

CENTRALITÀ DELLA PERSONA

Il cosiddetto “capitale umano” che noi traduciamo in “centralità della persona”, diventa una delle leve strategiche d'impresa. La qualità della risorsa umana, l'intelligenza e la conoscenza che essa introduce nei processi produttivi e gestionali, la velocità delle decisioni, le capacità innovative e comunicative, fanno la vera differenza tra impresa e impresa.

Parallelamente, anche la gestione delle Risorse Umane diventa sempre più trasversale all'intero assetto organizzativo. Smantellati i grandi uffici del personale in cui a cascata venivano prese le decisioni che riguardavano centinaia di persone, le attuali strutture snelle e flessibili richiedono a tutti i propri collaboratori di *saper gestire e di sapersi gestire*.

Nelle imprese che operano nella net economy, le strutture interne si integrano, non più attraverso dispositivi gerarchici come organigrammi, procedure e schemi; bensì attraverso sistemi operativi e strutture integrate più flessibili come team e task force (Butera, Donati, 1997).

Dal canto suo la *new economy* ha favorito il nascere di nuovi profili e nuove professioni, come risultato sia del rinnovamento di vecchi profili che di professionalità nuove in senso stretto.

A tutti i membri delle organizzazioni vengono, infatti, affidati compiti di carattere eterogeneo, di controllo, oltre che di produzione, con conseguente richiesta di sviluppo di forti dosi di elevata polivalenza e polifunzionalità che conducono ad una saturazione del tempo di lavoro sia in termini fisici che intellettuali. (Sara Elisabetta Masi "Lavoro e net economy")

Gestione di gruppi, creazione di task force, leadership, motivazione, capacità di selezione e reclutamento

risultano essere un set di competenze richieste a molti profili organizzativi anche svincolati da funzioni strettamente connesse con la gestione del personale.

RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA

Un altro elemento importante di scenario riguarda la capacità da parte delle Imprese di integrare all'interno della propria mission fattori sociali rilevanti. Attenzione all'ambiente, alla marginalità e alla devianza, alle pari opportunità, alle economie più povere, ai problemi connessi con conflittualità sociali, sensibilità e apertura a tematiche umanitarie, apertura verso il mondo della scuola e della formazione, rappresentano per le imprese di oggi un'occasione importante per arricchire di contenuti la loro attività tipica.

Inoltre, la sensibilità diffusa nell'opinione pubblica verso certi temi, può agire da elemento favorevole in grado di indurre maggiori profitti.

Senso civico, solidarietà, senso di appartenenza ad una collettività globale, cooperazione

compongono un set di competenze sempre più spendibili sul mercato del lavoro.

E LE PMI?

La competitività europea dipende in maniera sostanziale dalle piccole realtà imprenditoriali. Esse costituiscono una fonte primaria di posti di lavoro, una fucina di nuove idee ed un importante elemento a favore dell'imprenditorialità (Commissione delle Comunità Europee - COM 2003 - 26 def.)

Citiamo qui uno dei paragrafi iniziali della Comunicazione 21.1.2003 della Commissione delle Comunità europee perché essa assegna alle PMI un ruolo centrale e strategico nella crescita economica europea.

Le PMI infatti rappresentano il vero tessuto economico-produttivo nazionale ed europeo e necessitano pertanto di attenzione, sostegno, nuovo impulso.

Aprirsi all'innovazione e all'“economia della conoscenza” può sembrare più difficile per realtà imprenditoriali di piccola consistenza, centrate sulla figura dell'imprenditore e spesso sganciate da quella cultura che sembra ruotare solo intorno alla grande impresa.

Tuttavia uno degli elementi a favore delle PMI è proprio il loro dimensionamento: la vicinanza del titolare ai collaboratori, l'assorbimento dei processi all'interno della mission, la *manca*za di strutture che in qualche modo mediano tra l'impresa e l'esterno, possono divenire elementi su cui far leva per dare nuovo impulso alla cultura che caratterizza le PMI.

Inoltre, esse possono diventare esempi di un fare impresa *visibile e immediatamente percepibile*, promuovendo la diffusione dello spirito imprenditoriale nelle nuove generazioni.

Occorre anche sviluppare la predisposizione degli individui a trasformare le idee in iniziative imprenditoriali e ad imparare anche dagli insuccessi. (Commissione delle Comunità Europee - ibidem)

Creatività, accettazione del rischio, attitudine all'innovazione, accettazione del cambiamento, spirito di ricerca, aspirazione ad una spiccata autorealizzazione

costituiscono il cuore delle competenze che promuovono non soltanto lo status di imprenditore ma anche *quell'imprenditorialità diffusa* che rappresenta un significativo atteggiamento della persona rispetto al lavoro e alla vita in generale.



IL PUNTO DI VISTA DELL'IMPRESA

1. Le Imprese con cui abbiamo dialogato

Abbiamo intervistato 31 piccole imprese, di queste 26 sono risultate valide ai fini dell'indagine.

26 piccole imprese dell'Emilia Romagna

situate per provincia

Bologna

Rimini

Modena

e per tipologia di attività

5 Bar - Gelaterie - Ristoranti

1 Albergo

4 Commercio generi alimentari

6 Negozi varie tipologie

6 Settore servizi

3 Settore artigianale

1 Settore edilizia

Abbiamo indicato nel titolo del paragrafo “imprese con cui abbiamo dialogato” perché la parola “campione” risulterebbe usata con linguaggio improprio.

Il gruppo di imprese che abbiamo intervistato non ha infatti la consistenza e il volume idonei ad un campionamento statisticamente significativo.

Ha tuttavia l'omogeneità e l'articolazione sufficienti a disegnare un territorio abbastanza tipico:

- un gruppo di 26 piccole aziende dell'Emilia Romagna, tra cui 16 pubblici esercenti, 6 operanti nei servizi, 3 imprese artigiane e 1 del settore edile
- quasi nel 50% dei casi (10 su 20, 6 non indicano il dato), sono aziende giovani e giovanissime, nate cioè tra la metà degli anni novanta e l'inizio del 2000
- il numero dei dipendenti è compreso da 1 a 8 per il 90% dei casi. In due casi il numero sale periodicamente fino a 10 - 15 con l'assunzione di collaboratori stagionali. Soltanto tre delle aziende considerate ha stabilmente un numero di dipendenti compreso tra 10 e 30.

Si tratta di un gruppo di imprese che ben rappresenta la cosiddetta categoria delle Piccole e Medie Imprese - PMI - Uno spaccato, dunque, della realtà produttiva ed imprenditoriale italiana.

Ma non solo: l'azienda piccola, di taglio familiare, è stata di recente oggetto di attenzione da parte della Commissione delle Comunità Europee che, nell'adagio “*pensare in piccolo*”, ha intravisto la necessità di stimolare l'attenzione dei legislatori e dei governi dell'Unione su una realtà che risulta essere centrale e strategica nell'innovazione dei processi culturali legati al lavoro e nella creazione di nuovi posti (e profili) di lavoro.

In Europa, la grande maggioranza delle imprese è costituita da piccole imprese. Per questo motivo, gli stati membri si sono impegnati a “pensare anzitutto in piccolo”. (COM 2003 - 26 def.)

Lo stimolo fornito dalla Commissione Europea è quindi proteso a far riconoscere agli stati membri che **innovazione, qualità, crescita economica e sociale** dei paesi non vanno ricollegate solo all'attività della grande industria.

Riconoscendo infatti che le PMI *costituiscono una fonte primaria di posti di lavoro, una fucina di nuove idee ed un importante elemento a favore dell'imprenditorialità*, la Commissione riconosce all'impresa di piccole dimensioni un ruolo centrale e strategico anche nella realizzazione *dell'obiettivo di fare dell'Europa, entro il 2010, l'economia basata sulla conoscenza più dinamica e competitiva al mondo.*

COME CI SIAMO AVVICINATI ALLE IMPRESE

Ci siamo accostati alle nostre imprese attraverso un Questionario-intervista (vedi allegati) piuttosto semplice, suddiviso in tre parti:

- la prima, riguardante le notizie generali sull'impresa (tipologia, consistenza eccetera);
- la seconda, finalizzata ad inquadrare il profilo dei collaboratori dell'impresa;
- la terza, finalizzata a comprendere come l'impresa "valuta" i nuovi collaboratori in termini soprattutto delle loro competenze trasversali e se e come percepisce il passaggio critico tra competenza non formale e competenza trasversale.

Le informazioni raccolte mediante l'Intervista hanno soprattutto un valore qualitativo, consentendo di segnare un tracciato i cui punti cardinali sono i seguenti:



I COLLABORATORI

Come già rilevato, il numero dei dipendenti oscilla prevalentemente tra i 2 e gli 8, con punte di 10 - 11 nei casi in cui vi siano assunzioni stagionali.

In tutti i casi esaminati, si tratta di profili organizzativi di tipo esecutivo, da inserire in attività di servizio al Cliente (banconisti, commessi) ovvero di operai. Questa caratteristica del "territorio" esplorato esprime una **qualità dell'offerta di lavoro** da parte della piccola impresa che parrebbe non sempre corrispondere alle esigenze della domanda. I giovani che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro dopo un iter scolastico-formativo piuttosto articolato e complesso, potrebbero infatti non sentire adeguata alla loro situazione curricolare una posizione lavorativa che si colloca su livelli bassi e che tendenzialmente **non promuove una significativa mobilità**.

Quest'ultima, del resto, è una tra le "criticità" più note all'interno della PMI:

un assetto organizzativo spesso giocato su ruoli familiari, centrato su poche figure decisionali, con scarsa inclinazione alla delega e conseguente accentramento di gran parte delle funzioni.

Caratteristiche, queste, che rendono la PMI meno incline ad attrarre una domanda di lavoro “qualificata ed esigente” come tende a presentarsi, perlomeno nel vissuto di vari imprenditori, quella dei giovani lavoratori.

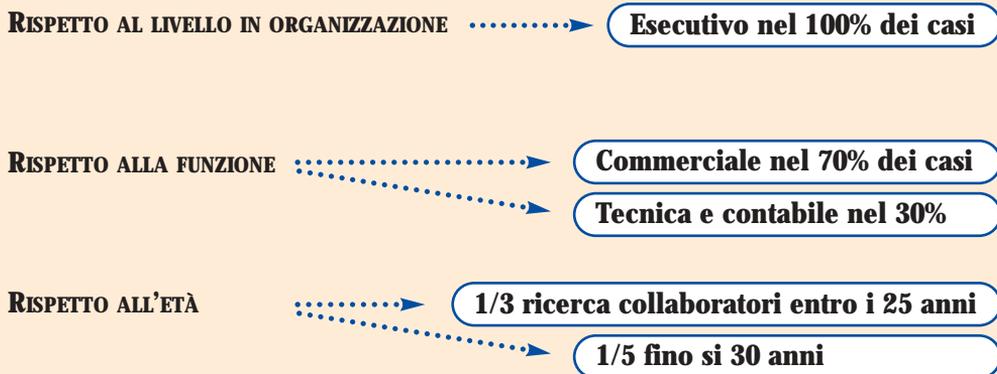
È opportuno, a questo proposito, anticipare due riflessioni sull’Imprenditorialità. Quest’ultima è, ed è stata, oggetto di ampio dibattito sia in ambiente produttivo che istituzionale. Dal Libro Verde “L’Imprenditorialità in Europa” (1/03 – COM 27 definitivo), emerge quanto sia centrale a livello di politiche economiche europee la promozione di uno *spirito imprenditoriale* che valorizzi soprattutto *la conoscenza* e si apra all’innovazione. Inoltre, la stessa fonte mette in evidenza l’importanza della formazione all’imprenditorialità con particolare riguardo a scuole e università.

La stessa imprenditorialità tende ad assumere sempre più connotazioni di “competenza d’azione”: a livello di cultura d’impresa essa viene riguardata infatti quale *atteggiamento complessivo della persona di fronte al lavoro*. Non tanto, quindi, come capacità di assumere rischi economici e trovare fonti di finanziamento, quanto piuttosto come capacità di innovare, di sfruttare le opportunità tecniche-tecnologiche, di rielaborare creativamente e ottimizzare le risorse in campo. In altri termini, sempre più l’impresa chiede ai collaboratori di “essere imprenditori” condividendo con l’imprenditore stesso le scelte e le strategie, la gestione dei processi, la creazione e lo scambio di conoscenza.

Torneremo sull’argomento nei prossimi paragrafi a proposito di *competenze trasversali*.

COSA SI ASPETTANO GLI IMPRENDITORI DAI PROPRI COLLABORATORI?

Riportiamo qui le caratteristiche generali del *profilo organizzativo* con cui le nostre imprese prevalentemente si relazionano:



Il primo set di domande che la nostra Intervista proponeva, riguardava le *competenze trasversali* che l'imprenditore ritiene necessarie al profilo organizzativo richiesto. E' stata proposta una suddivisione in "famiglie" in modo da rendere più semplice l'individuazione delle competenze necessarie nelle varie fasi del processo organizzativo tipico di ciascuna impresa.

Le quattro famiglie di competenze trasversali individuate sono le seguenti:

INDIVIDUALI

.....➔ **tratti del carattere, attitudini, opzioni individuali**

RELAZIONALI

.....➔ **comunicazione, leadership, senso del gruppo**

METODOLOGICHE

.....➔ **capacità di lettura e gestione dei processi organizzativi**

IMPRENDITORIALI

.....➔ **iniziativa, assunzione del rischio, cambiamento**

Le *famiglie* che sono state oggetto di maggiore attenzione da parte degli intervistati risultano essere le prime due, ovvero la Individuale e la Relazionale. Colpisce il fatto che la terza famiglia, quella delle competenze Metodologiche, venga percepita come decisamente trascurabile o comunque marginale rispetto alle altre. La quarta famiglia, quella delle competenze Imprenditoriali, registra invece un'attenzione variabile ma, anche in questo caso, pare essere ritenuta trascurabile rispetto al profilo.

Alcune prime considerazioni in merito a questa opzione da parte degli intervistati:

- ad un profilo esecutivo e prevalentemente commerciale vengono ritenute fondamentali doti "umane" (soprattutto *precisione*, ampiamente scelta, *lealtà e flessibilità*) nonché capacità comunicative;
- molto meno importanti paiono essere le capacità organizzative e in generale di miglioramento-implementazione dei processi organizzativi.

Questo atteggiamento degli imprenditori intervistati può essere letto da due prospettive diverse: la prima, abbastanza ovvia, è che nella nell'impresa piccola o piccolissima l'assetto organizzativo (e tutto ciò che ne può derivare in termini di risorse umane impiegate) è privo di una struttura formale "codificata" e pertanto le doti metodologiche risultano trascurabili soprattutto nei profili esecutivi. La seconda

lettura ci induce a cogliere un atteggiamento “culturale” del piccolo imprenditore che non si occupa dei processi perché egli stesso non è in grado di leggerli e ottimizzarli. In altri termini, nella piccola impresa i processi vengono *assorbiti* completamente nella missione aziendale e non acquistano visibilità e valore.

Osserviamo adesso come si allineano, all'interno delle quattro famiglie di competenze, le opzioni degli intervistati. Queste considerazioni ci torneranno utili successivamente per valutare come venga percepito il rapporto tra competenza non-formale e competenza trasversale.

Tra le Individuali, come già accennato, viene percepita come particolarmente rilevante la *precisione* (e come sua sottospecie la *puntualità*) a pari merito con la *flessibilità*. Discretamente apprezzate anche la *volontà di apprendere* e l'*ambizione*. Scarsa attenzione invece per l'*autonomia* che viene scelta abbastanza marginalmente rispetto a quanto ci si potesse aspettare.

Una considerazione in merito alla *precisione*: tradotta in chiave organizzativa, questa caratteristica appare rilevante soprattutto in relazione alla struttura della mansione e alle sue peculiarità. *Volontà di apprendere* e *ambizione* appaiono invece correlate alla colorazione individuale che si riflette nell'ambiente organizzativo.

Per quanto riguarda l'*autonomia*, il fatto che essa venga percepita come meno rilevante rispetto alle altre appare coerente con le considerazioni riguardanti la tipologia del profilo organizzativo e le caratteristiche della PMI: una struttura tendenzialmente accentrata intorno alla figura del titolare dell'impresa, richiede ai collaboratori capacità di interpretare con rigore la mansione piuttosto che capacità di autorganizzazione e autogestione.

Tra le Relazionali, dato anche il tipo di profilo analizzato, vengono scelte innanzitutto le *capacità di comunicazione* nelle varie forme (collegi, clienti eccetera), la *lealtà* e la *capacità di lavorare in team*.

La *lealtà* in particolare viene percepita come valore intrinsecamente necessario a costruire rapporti professionali qualitativamente validi.

Le Metodologiche, come già osservato, raggruppano poche scelte che si collocano prevalentemente nelle *capacità organizzative* e nel *problem solving*. Va detto che il *problem solving* è un'abilità che richiede competenze abbastanza articolate e complesse, nonché una capacità abbastanza fine di analisi e *manipolazione* dei processi organizzativi.

Risulta perciò abbastanza contraddittorio che, a fronte di una marcata irrilevanza di doti metodologiche in senso lato, affiori invece un'auspicata abilità nel far fronte a questioni organizzativamente complesse come quelle che il *problem solving* è chiamato a gestire.

La quarta famiglia, quella delle competenze Imprenditoriali, si riferisce a quelle qualità individuali che caratterizzano l'*imprenditorialità come attitudine della persona rispetto al lavoro*. Non si trattava dunque di valutare se i collaboratori debbano avere doti imprenditoriali idonee a farli essere a loro volta imprenditori, quanto

piuttosto a valutare se qualità come *l'iniziativa, la capacità di assunzione di rischio* eccetera siano apprezzate nei collaboratori dell'impresa piccola e piccolissima. La famiglia nel suo insieme, come già osservato, è stata considerata solo marginalmente dagli intervistati.

E, al suo interno, le caratteristiche più scelte risultano essere *l'iniziativa* e la *capacità di adattarsi al cambiamento*.

L'imprenditorialità diffusa, invece, cioè quell'insieme di caratteristiche che compongono un atteggiamento verso l'attività lavorativa e non necessariamente lo status di imprenditore, viene considerata trascurabile.

Queste ultime osservazioni risultano coerenti con quanto rilevato alle successive risposte degli intervistati.

La nostra domanda chiedeva di ordinare secondo una gerarchia di valore le quattro famiglie di competenze: nel 100% dei casi, le competenze imprenditoriali vengono ritenute di scarsa utilità per il profilo organizzativo esaminato, (tranne in un caso, gli viene assegnato sempre il 4° posto).

Tendenzialmente la scala di valore assegna il primo posto alle competenze individuali, il secondo alle relazionali, il terzo alle metodologiche e il quarto alle imprenditoriali. Questa rilevazione, indica che il gruppo di intervistati ritiene che un profilo di tipo esecutivo debba prevedere una buona capacità di svolgere le mansioni, una certa propensione ai rapporti umani e poco altro...

Tenuto conto del fatto che nella piccola o piccolissima impresa la vicinanza dell'imprenditore ai collaboratori può costituire una risorsa in più nella diffusione di quel modello del “*pensare in piccolo*” che la Comunità Europea vuole promuovere, si tratta di capire quali stimoli e quali supporti possano essere forniti agli imprenditori affinché migliorino le loro capacità di diffusione e scambio del sapere diventando sempre più dei modelli di riferimento per i giovani.

A tal proposito citiamo ancora dal Libro Verde “L'imprenditorialità in Europa” (COM 2003 - 27 Definitivo):

Per motivare le persone a diventare imprenditori, occorrerebbe sensibilizzarle al concetto di “spirito imprenditoriale” e rendere sufficientemente interessante la scelta in tal senso, guidandole inoltre ad acquisire le competenze adeguate per trasformare le loro ambizioni in progetti di successo

L'attività imprenditoriale dipende dall'atteggiamento positivo della società nei confronti degli imprenditori. Bisognerebbe valorizzare il successo imprenditoriale e ridurre lo stigma sociale del fallimento.

Le imprese possono trarre vantaggi dalla valorizzazione delle conoscenze, delle competenze e delle reti di contatti dei loro dipendenti. A tal fine è necessario incoraggiare lo spirito imprenditoriale dei dipendenti offrendo loro una partecipazione finanziaria.

COSA LAMENTANO GLI IMPRENDITORI CIRCA LE COMPETENZE TRASVERSALI DEI COLLABORATORI?

Partendo dalla coda, ovvero dalla famiglia delle caratteristiche Imprenditoriali, troviamo qui conferma di quanto sopra rilevato: un buon 50% degli intervistati non risponde neppure alla domanda che chiedeva, famiglia per famiglia, quali sono le competenze più carenti nei collaboratori.

Interessante notare che ancora una volta *precisione* (e la sua sottospecie *puntualità*) insieme a *flessibilità* costituiscono le competenze percepite come maggiormente carenti. In altre parole, ciò che costituisce elemento qualificante del profilo viene anche percepito come elemento maggiormente carente. Il che induce a pensare che la maggioranza degli intervistati non sia soddisfatta dalla qualità della prestazione lavorativa dei collaboratori. Una domanda di controllo in tal senso non è stata inserita nella nostra intervista e pertanto possiamo soltanto formulare delle ipotesi. A seguire, sempre tra le competenze individuali, viene segnata in numero significativo come carente la *volontà di apprendere*. Anche qui sarebbe interessante valutare quanto vi sia, dall'altra parte, una *volontà di insegnare* che viene disattesa dall'atteggiamento dei collaboratori.

Anticipando solo parzialmente quanto si dirà più oltre, possiamo intanto sottolineare che la gran parte degli intervistati assegna al mondo della scuola e della formazione professionale il ruolo di soggetti maggiormente implicati nella formazione dei giovani. Il mondo del lavoro, invece, viene quasi completamente assolto da un compito anche esplicitamente formativo vuoi per mancanza di risorse, vuoi per mancanza del tempo necessario a svolgere funzioni di affiancamento e formazione sul campo.

Un'ultima osservazione riguarda invece la famiglia delle competenze Relazionali: un gran numero di intervistati segna qui il senso di responsabilità quale caratteristica carente. L'assunzione di responsabilità è spesso un predicato dell'autonomia. Maggiore è l'autonomia, maggiore è il *senso di responsabilità*. Come osservato nei precedenti paragrafi, l'autonomia non risulta tra le caratteristiche maggiormente indicate dagli intervistati come necessarie al profilo. Quindi, da un lato le aziende intervistate lamentano scarso senso di responsabilità dei propri collaboratori, dall'altro tuttavia parrebbero non riconoscere nell'autonomia una delle leve su cui agire per accrescere la partecipazione e la condivisione di alcune tematiche aziendali da parte dei collaboratori.

FAMIGLIA, SCUOLA, MONDO DEL LAVORO: A CHI LA PALLA?

La domanda qui formulata chiedeva di indicare una scala di importanza dei vari soggetti deputati alla formazione dei giovani: Famiglia, Associazioni, Scuola e Formazione professionale, mondo del lavoro, e di indicare le ragioni della scelta. La famiglia viene percepita dalla gran parte degli intervistati come il luogo privilegiato della formazione al lavoro dei giovani. Scuola e mondo del lavoro vengono

sentiti come realtà ancora troppo separate, mentre viene assegnato valore soprattutto al mondo della formazione professionale. Si auspicano stage e *iniziative-ponte* atte a favorire il passaggio del giovane dal mondo della formazione a quello del lavoro.

E NOI CHE FACCIAMO PER AIUTARE I GIOVANI?

La domanda indicata al paragrafo precedente intendeva sondare come gli intervistati percepiscono il ruolo delle PMI nella formazione dei giovani al lavoro. In altri termini, la domanda chiedeva agli intervistati: qual è il *vostra* ruolo nella formazione e nel miglioramento delle competenze dei giovani?

Innanzitutto va notato che il mondo del lavoro viene percepito dagli intervistati come solo indirettamente coinvolto nella creazione di valore formativo verso i giovani collaboratori. In secondo luogo, molti tra gli intervistati auspicano un proprio ruolo più attivo e qualificato di accompagnamento del giovane verso una professionalità piena, ma lamentano una serie di difficoltà che vanno dalla scarsità di risorse all'impellenza delle necessità produttive.

Ancora una volta si apre la questione del come sostenere le PMI nello svolgimento di un ruolo che esprime un valore sociale oltre che economico-produttivo e che quindi può contribuire ad integrare problematiche sociali all'interno delle normali attività aziendali. (*responsabilità sociale dell'impresa*).

Le PMI danno prova di "imprenditorialità responsabile" in modo più informale, ma costituiscono per altro verso il tessuto e il punto focale di molte comunità (Commissione delle comunità europee - Libro verde "L'imprenditorialità in Europa")

E LE COMPETENZE NON FORMALI?

Il cuore del nostro lavoro è la ricerca del come le *competenze non formali* possano costituire una sorta di *prerequisito informale* all'acquisizione da parte dei giovani di un sapere articolato idoneo a favorire una crescita e una maturazione professionali. Abbiamo individuato tre famiglie di competenze non formali – Individuali, Sociali, Organizzative – e abbiamo chiesto agli intervistati di segnare quali, all'interno delle varie famiglie, sono più idonee a favorire un efficace ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. In seconda battuta, abbiamo chiesto di individuare i luoghi e la qualità delle esperienze che possono favorire l'acquisizione di dette competenze.

Interessante notare che buona parte degli intervistati indica nell'*autonomia*, nella *creatività*, nell'*ottimismo* e nel *buon umore* le caratteristiche individuali facilitanti l'ingresso al lavoro. L'autonomia è scelta da quasi tutti gli intervistati e viene percepita come qualità che si apprende prevalentemente in famiglia. Posto che questa prospettiva è certamente condivisibile, si tratta tuttavia di chiedersi, anche alla luce delle precedenti considerazioni, quanto, sia la scuola che il mondo del lavoro, possano integrare i livelli di autonomia dei giovani mediante dei percorsi mirati. Si tratta ancora una volta di ampliare la consapevolezza del proprio status e aprirsi maggior-

mente verso una funzione formativa che entri a far parte della cultura dell'impresa e non sia solo elemento casuale e marginale dell'inserimento lavorativo. Si pensi al rapporto tra apprendista e maestro di bottega, laddove quest'ultimo assolveva ad un compito formativo molto articolato, all'interno del quale l'acquisizione delle *competenze specifiche* legate alla mansione costituiva l'occasione per introdurre insegnamenti molto più allargati. Il lavoro era il luogo di un apprendistato complesso, che abbracciava contenuti svariati e diventava apprendimento per la vita.

Curioso che molti degli intervistati intravedano nel *buon umore* e nell'*ottimismo* due qualità favorevoli le capacità lavorative. La frequenza con cui questa scelta è stata operata lascia pensare che i giovani inseriti nelle aziende intervistate esprimano un approccio piuttosto pessimistico e *tenebroso*, non solo verso il lavoro, bensì verso la vita in generale.

Una minore fiducia, anzi, una sostanziale diffidenza verso il prossimo spinge i giovani, piuttosto pessimisti, a chiudersi nel privato. Infatti gli altri sono percepiti più come una potenziale minaccia che come una risorsa: prevale la convinzione che la gente, in genere, guardi prevalentemente al proprio tornaconto e che, presentandosene l'occasione, approfitti della buona volontà e della buona fede altrui. (Paola Dal Toso "L'associazionismo educativo" in Pedagogia sociale)

Va poi sottolineato che sia l'ottimismo che il buon umore sono tratti del carattere che si riflettono soprattutto sul clima organizzativo. In particolare, il buon umore è parente stretto dell'*entusiasmo*, ingrediente, questo, in grado di funzionare come uno dei migliori propellenti di qualsivoglia attività umana! L'attenzione delle imprese all'umore dei propri collaboratori ha toccato il suo apice intorno alla metà degli anni novanta quando erano in voga seminari e stage finalizzati proprio a migliorare l'umore e l'entusiasmo di dirigenti e manager. Attualmente la tendenza è un po' rientrata, ma ciò non toglie che elementi non direttamente connessi con le capacità lavorative vengano percepiti come molto significativi rispetto alla qualità complessiva della prestazione. Anche queste ultime caratteristiche, secondo il pensiero degli intervistati, si acquisiscono prevalentemente in famiglia,

A seguire nella frequenza delle scelte c'è la *consapevolezza delle proprie risorse e dei propri limiti*: molti degli intervistati hanno segnato come particolarmente importante la consapevolezza dei propri limiti. Il che ci conferma quel dato, (peraltro puramente intuitivo), che nel vissuto di molti imprenditori la domanda di lavoro da parte dei giovani venga vissuta come troppo *critica, esigente, sbilanciata rispetto alle competenze già in essere*.

Due parole sull'*umiltà*, anch'essa scelta con frequenza abbastanza significativa. Che cos'è l'umiltà? Come si può tradurre in competenza trasversale? In prima battuta possiamo affermare che l'umiltà è un tratto del carattere più che una abilità. Se essere umili significa accostarsi alle cose della vita con la disponibilità sommissa dell'apprendista, trasposta sul piano delle competenze trasversali essa diventa volontà di apprendere, disponibilità, adattività. Doti queste che, per esprimersi adeguatamente, hanno altresì necessità di un ambiente organizzativo sensibile e aperto, che intraveda nella *formazione continua* e quindi in una dialettica costante maestro-allievo, uno dei pilastri dell'*economia della conoscenza*.

Tra le caratteristiche sociali spiccano lo *spirito di gruppo*, il *senso di responsabilità* e la *lealtà*. Caratteristiche, queste, che a detta degli intervistati si apprendono soprattutto mediante attività extraformative quali partecipazione ad attività associazionistiche e/o sportive.

È fuor di dubbio che ciò sia sostanzialmente vero: le qualità tipicamente sociali, si alimentano di esperienze che guidino l'individuo verso l'acquisizione di consapevolezza circa l'essere parte di un gruppo, di una collettività che si pone delle regole e degli obiettivi, che ha un orizzonte e una mèta precisi e in cui ciascuno mette a disposizione parte dei propri talenti e della propria intelligenza. In questo senso le attività legate ad associazioni che si occupano a vario titolo di problematiche sociali (ambientali, umanitarie eccetera), non possono che essere una grande scuola in cui i giovani sperimentano uno *stare in gruppo qualificato*, saldato da una visione comune e guidato da leader motivati ed esperti.

Veniamo da ultimo alle caratteristiche organizzative: qui l'andamento delle risposte è abbastanza disomogeneo nel senso che le scelte non convergono su un set di risposte in particolare. Ad eccezione della *comprensione della complessità* che realizza uno scarso numero di preferenze, tutte le altre scelte si ripartono equamente tra le varie opzioni.



IL PUNTO DI VISTA DELLE ASSOCIAZIONI

Le 5 Associazioni con cui abbiamo dialogato

1 Sportiva

1 Ambientalista

1 Scout

1 Onlus

1 Religiosa

(...) ... tutte le attività delle associazioni hanno un carattere di tipo formativo (non formale ed informale) in quanto la loro azione rappresenta un percorso complessivo di apprendimento degli adulti (nondimeno dei minori) che si articola sia in momenti di tipo informativo che di tipo educativo (...) (Domenico Musco "Il contributo dell'Associazionismo per l'EDA" in *edaforum* www.edaforum.it)

Abbiamo raccolto il parere di 5 Associazioni operanti in diversi settori e con missioni significativamente diverse, utilizzando un Questionario-Intervista simile a quello usato per le Imprese. (vedi allegati).

Lo scopo è di confrontare le opinioni dei due ambiti di ricerca. Ma mentre per le Imprese abbiamo preso l'avvio dalla percezione del valore delle competenze trasversali nella formazione di un profilo professionale, qui abbiamo preso le mosse dalle competenze non formali, sia per la loro individuazione, sia per la loro genesi e implementazione. Innanzitutto abbiamo chiesto alle nostre Associazioni: quali ritenete siano le competenze non formali che favoriscono un più efficace ingresso dei giovani nel mondo del lavoro? Abbiamo mantenuto anche qui la suddivisione in

famiglie di competenze, Individuali, Sociali e Organizzative. Valutando le risposte forniteci, ci è sembrato interessante provare ad utilizzare una chiave di lettura diversa da quella dei paragrafi precedenti. Ovvero, provare a leggere i dati partendo dalle *non risposte*, da quelle caratteristiche cioè che sono state ignorate da tutte o quasi tutte le intervistate.

Il *senso del risparmio*, per esempio. Si chiede ai giovani di essere autonomi, capaci di assumere responsabilità e di inserirsi proficuamente in un meccanismo produttivo. Ma non gli si chiede (e verosimilmente *non gli si insegna*) che cosa significhi risparmio. Stiamo considerando qui le competenze non formali e la loro attitudine a diventare competenze trasversali, ovvero patrimonio comportamentale indispensabile ad una professionalità adeguata alle attuali tendenze del mondo del lavoro. Il senso del risparmio non è forse quell'attitudine che, trasposta nelle realtà produttive, si chiama capacità di valorizzare e ottimizzare le risorse? In azienda, il senso del risparmio è valutato come una delle capacità gestionali indispensabili all'attività direttiva. Si pensi al controllo di gestione, si pensi alla gestione del personale e a tutte quelle attività direzionali che in tempi di globalizzazione sono diventate essenziali e strategiche.

Essenzialità, spirito di avventura e di ricerca si presentano anch'esse in coda alle preferenze. La prima, l'essenzialità, esprime una qualche parentela con il senso del risparmio, è una sorta di risparmio su di sé, di sobrietà di sostanza e di forma, di compostezza anche relazionale. *Spirito di avventura e di ricerca* richiamano il senso del rischio, dell'esplorazione e della sperimentazione. Ancora, tradotte in competenze trasversali, possono diventare capacità di iniziativa e di innovazione, creatività, problem solving.

Tra le altre *Cenerentole* troviamo *l'abilità manuale*: nessuna scelta. È forse una conseguenza della società tecnologica che più che a sperimentare ci conduce a simulare sperimentazioni solo virtuali? Perché all'abilità manuale, un tempo certamente valorizzata, non viene assegnato il rango di competenza (anche) professionale salvo poi farla riemergere, timidamente, nei garages domestici per le attività di bricolage nel tempo libero? Va detto inoltre che queste considerazioni, che *ingiustamente* sono poste nel paragrafo relativo alle Associazioni, in verità riguardano con perfetta simmetria anche le risposte delle Imprese. Ciò può significare, con buona approssimazione, che alcune competenze non formali che potrebbero essere stimolate nei giovani non vengono percepite come portatrici di valore se non nella veste (non da ultimo terminologica) di competenze specifiche da spendersi all'interno di un mondo del lavoro altamente strutturato e specializzato.

Guardando ora le cose dalla prospettiva *affermativa*, cioè delle opzioni espresse dalle associazioni, troviamo al primo posto (ancora) l'autonomia. Abbiamo già detto come autonomia e senso di responsabilità siano in qualche modo associabili in un percorso di crescita e di maturazione professionale e non solo. Certamente l'autonomia costituisce prerequisito all'acquisizione di varie competenze trasversali, tra cui la capacità di decisione e di leadership, l'iniziativa, l'accettazione del rischio e del cambiamento. In tempi in cui il mercato del lavoro si presenta come un *luogo* in cui la dinamica della mobilità è centrale se non, per certi versi, addirittura

tura strategica, è chiaro che l'autonomia riveste un ruolo centrale e preminente nella formazione anche extrascolastica dei giovani. È curioso tuttavia che soltanto una tra le Associazioni con cui abbiamo dialogato individui nell'autonomia una delle capacità che vengono favorite dalla partecipazione alle attività associative. Restando in argomento, vengono invece individuati lo spirito di gruppo, il senso sociale dell'individuo e l'assunzione di responsabilità. Interessante poi notare come le Associazioni intervistate ritengano che il ruolo dominante nella formazione dei giovani sia destinato alla Scuola e alla Formazione professionale. La Famiglia e l'associazionismo vengono al secondo posto e il mondo del lavoro al terzo.



IL PUNTO DI VISTA DEI GIOVANI

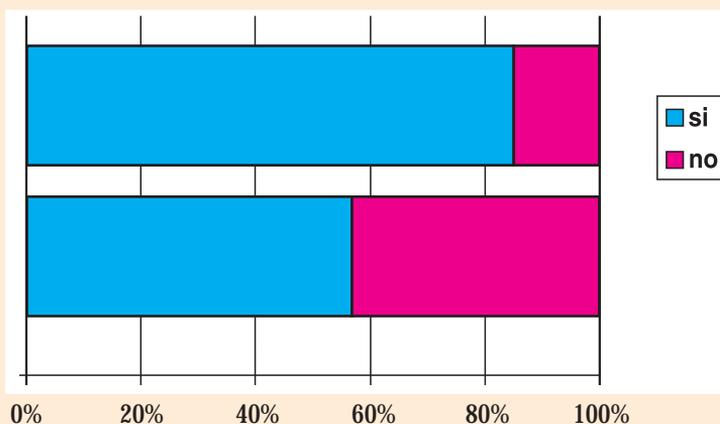
Ad un campione di 540 giovani frequentanti le prime tre classi delle seguenti scuole superiori aderenti al progetto Cyrano 2003: Istituto Aldini Valeriani Sirani di Bologna, Liceo Classico S. Carlo di Modena, Istituto Einaudi di Rimini, Istituto Gobetti di Morciano di Romagna, è stato proposto un Questionario (*vedi allegato*), somministrato dagli insegnanti, sull'utilizzo del tempo libero. Detto Questionario non è stato studiato specificamente per questa fase dei lavori, ma torna utile qui considerare alcune tra le risposte fornite dai giovani.

Interessante innanzitutto notare che su 540 risposte, alla domanda “*pensi di avere a disposizione tempo libero a sufficienza?*”, ben 234 rispondano NO.

Pensi di avere a disposizione tempo libero a sufficienza?	SÌ 306	NO 234
Credi di riuscire a sfruttare a pieno il tuo tempo libero?	SÌ 444	NO 79
Avere tempo e sfruttarlo	SÌ 258	
Avere tempo e non sfruttarlo	SÌ 38	
Non avere tempo e sfruttarlo	SÌ 184	
Non avere tempo e non sfruttarlo	SÌ 41	

Credi di riuscire a sfruttare a pieno il tuo tempo libero?

Pensi di avere a disposizione tempo libero a sufficienza

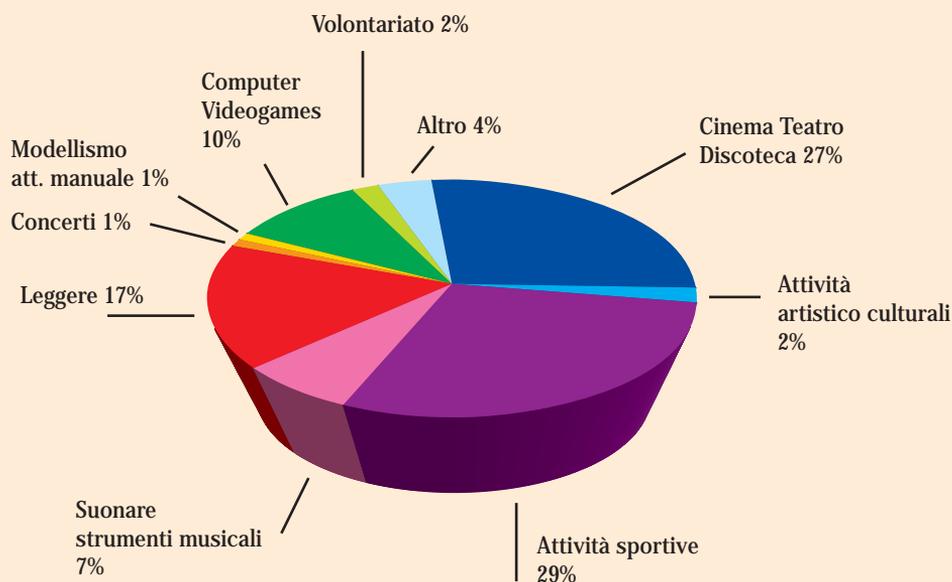


Questo dato ci porta a pensare che gli attuali stili di vita portino una buona parte dei giovani a percepire come *saturo* il tempo a disposizione. Possiamo ipotizzare anche che un tempo *vuoto*, privo cioè di struttura e attività, quel tempo *della noia* che porta con sé riflessione, contemplazione, momenti introspettivi che preludono ad attività creative, non venga considerato dai giovani come una normale dimensione dell'esistenza o che, addirittura, esso sia temuto.

C'è poi da considerare che la società attuale vive un rapporto piuttosto teso con il tempo e a tutt'oggi si è riaperto il vecchio dibattito sul quanto la società informatizzata abbia semplificato i processi produttivi incidendo favorevolmente sull'aumento del tempo libero. Se la percezione della scarsità del tempo, da sempre cara all'uomo, oggi si è addirittura enfatizzata, possiamo affermare che una buona parte dei giovani è in sintonia con questo tratto culturale.

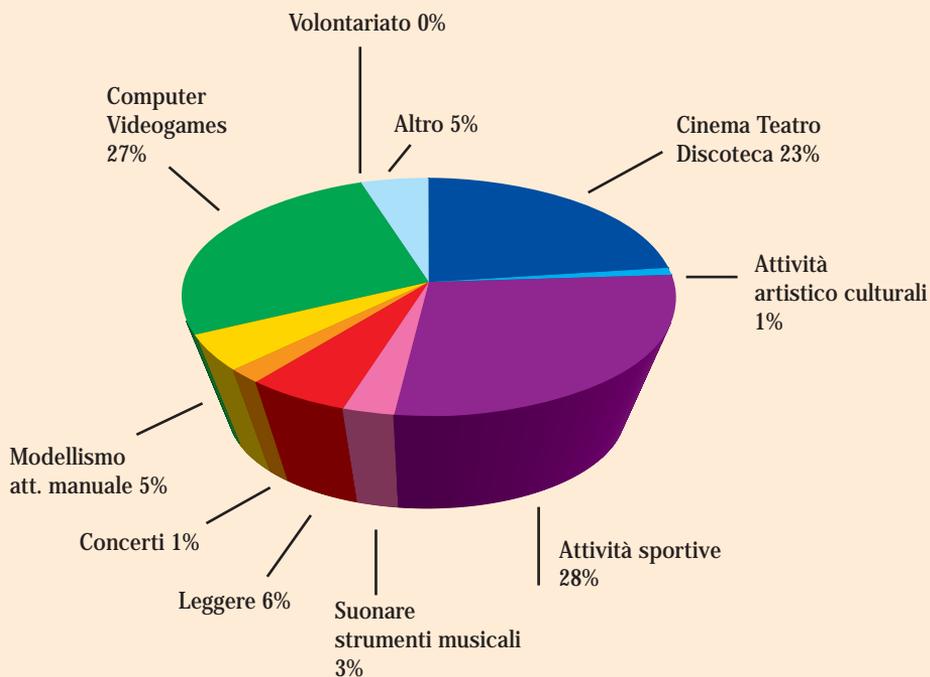
Tipo di attività scelta dai giovani nel tempo libero e scuola di appartenenza

LICEO CLASSICO

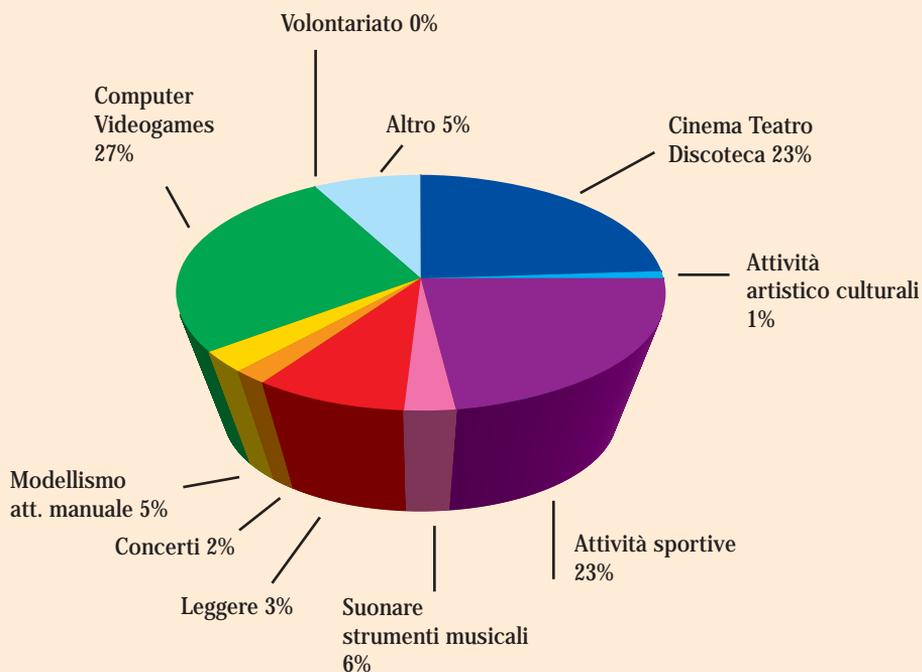


Una prima valutazione di carattere generale riguardo al rapporto tipo di scuola/attività scelta nel tempo libero. Sembrerebbe infatti che la differenza di orientamento scolastico trovi una certa corrispondenza anche nelle opzioni riguardanti il tempo libero. Al Liceo classico, il 17% dei giovani sceglie la lettura mentre la percentuale si attesta intorno al 9% al Professionale per scendere ancora fino al 6% al Tecnico. Anche le percentuali relative alla scelta di attività informatiche si differenzia abbastanza a seconda del tipo di scuola: 10% al classico contro il 27% di professionale e tecnico. Differenza minima invece sulla percentuale relativa all'attività sportiva: essa oscilla infatti dal 29 (classico) al 23% del professionale. La differenza

ISTITUTO TECNICO

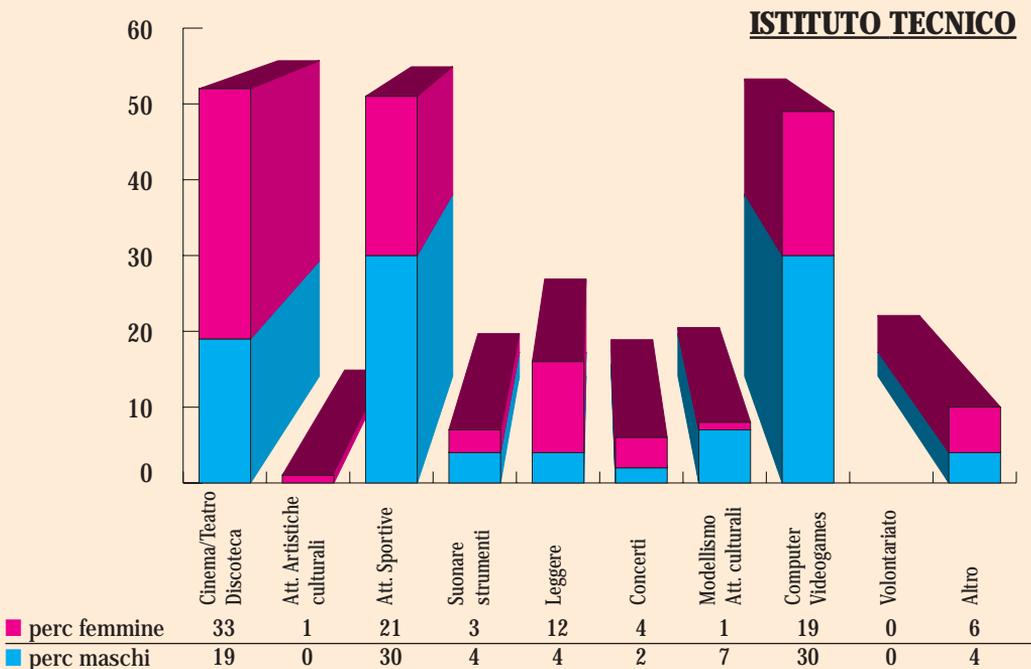
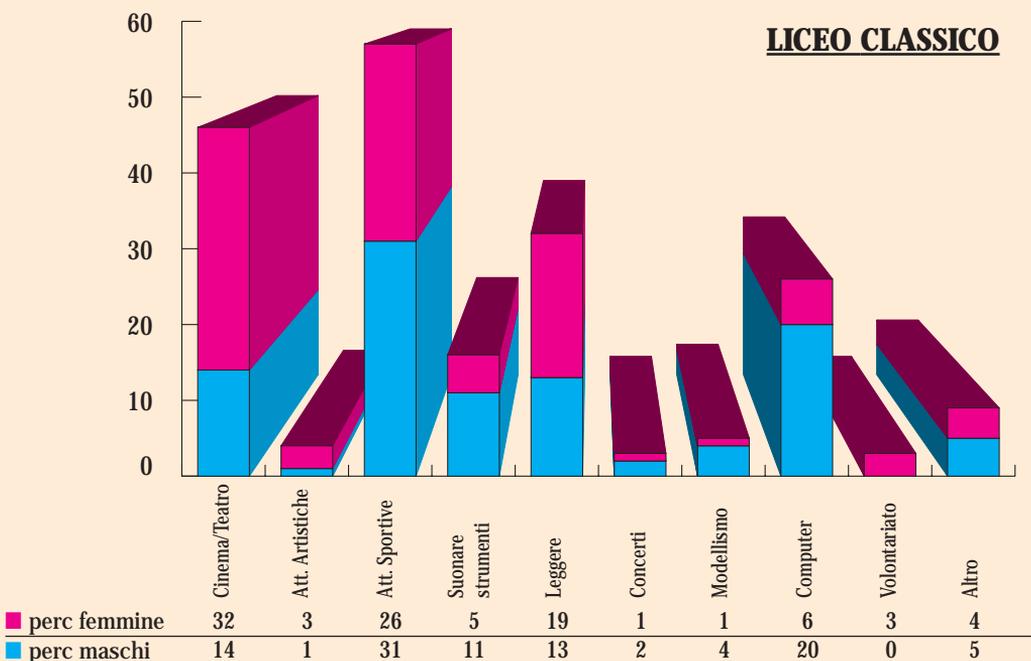


PROFESSIONALE



è, come detto, minima, ma può comunque indicare che l'attività sportiva è ancora appannaggio di una classe studentesca maggiormente agiata o quantomeno privilegiata.

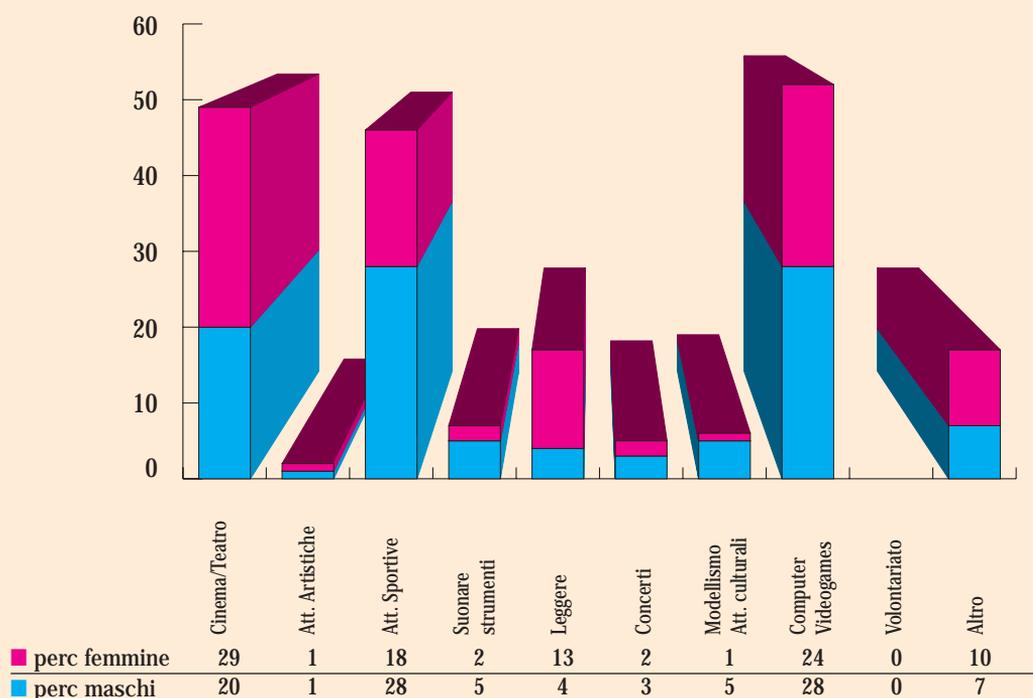
Ripartizione delle scelte per sesso



Cinema, teatro discoteca è scelto dal 32% delle femmine frequentanti il liceo classico, contro il 14 % dei maschi.). Le attività sportive si ripartiscono tra il 31% dei maschi e il 26% delle femmine. Computer e videogames hanno un volto decisamente maschile (20% contro il 6% delle femmine. Il primato della lettura invece è femminile: 19% contro il 13%.

All'istituto tecnico la percentuale di femmine che sceglie computer e videogames sale al 19% e raggiunge il 30% delle scelte maschili, a pari merito con le attività sportive. La lettura è una vera Cenerentola per i maschi del tecnico: solo il 4% la indica come preferenza.

ISTITUTO PROFESSIONALE

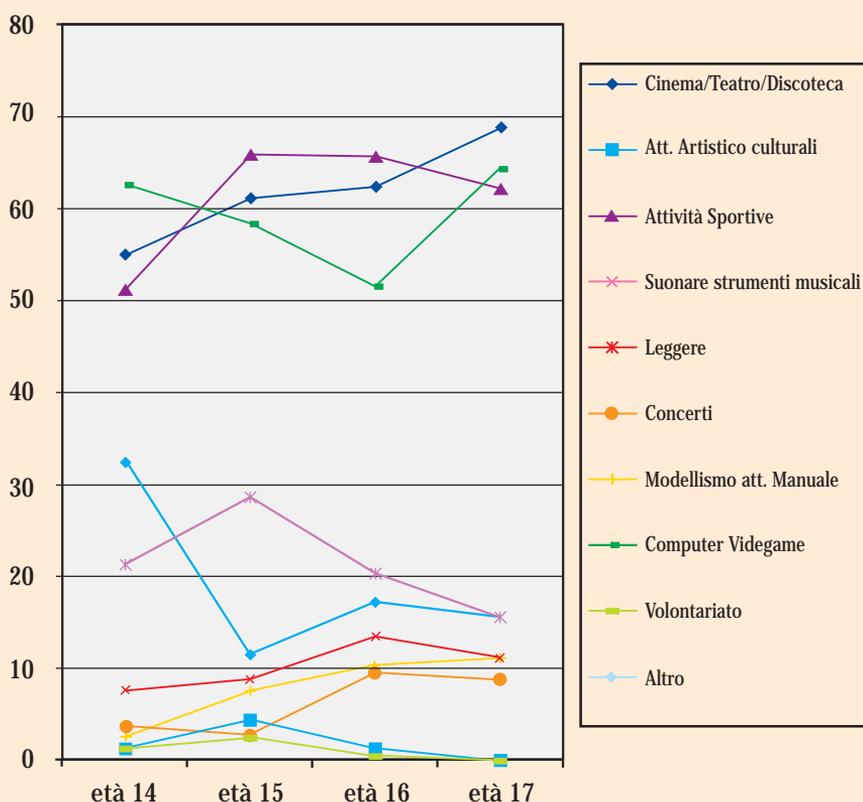


All'istituto Professionale sceglie di andare al cinema, teatro e discoteca il 29% delle femmine contro il 20% dei maschi, mentre le attività sportive vengono scelte dal 18% delle femmine e dal 28% dei maschi. Leggere è anche qui un'attività prevalentemente femminile (13% contro il 4%)

Le **attività di volontariato** vengono indicate da una percentuale molto ridotta di giovani: soltanto il 2% dei frequentanti il liceo classico pratica una qualche attività di volontariato mentre è completamente assente dalle altre scuole. Inoltre essa è attività esclusivamente femminile. (100%).

Ripartizione per età

	età 14	%	età 15	%	età 16	%	età 17	%
cinema teatro discoteca	44	55	154	61	98	62	31	69
att. Artistico culturali	1	1,3	11	4,4	2	1,3		0
Attività sportive	41	51	166	66	103	66	28	62
suonare strumenti musicali	6	7,5	22	8,7	21	13	5	11
leggere	17	21	72	29	32	20	7	16
concerti	3	3,8	7	2,8	15	9,6	4	9
modellismo att. Manuale	2	2,5	19	7,5	16	10	5	1
computer videogames	50	63	147	58	81	52	29	64
volontariato	1	1,3	6	2,4	1	0,6	0	0
altro	26	33	29	12	27	17	7	16
	80		252		157		45	



Il grafico dell'età evidenzia come alcune attività, esempio *cinema, teatro e discoteca*, tendano ad aumentare proporzionalmente all'età mentre *computer e videogames*, dopo un'impennata tra i 14 e i 15 anni, tende a scendere progressivamente.

Interessante, come dato generale, che l'età *splendida*, quella cioè in cui sembra che le nuove generazioni tocchino il picco della curiosità verso tutte le attività, siano i 15 anni.

***Dalla
famiglia
all'impresa***

DALLA FAMIGLIA ALL'IMPRESA



EDUCAZIONE NON FORMALE: DALLA FAMIGLIA ALL'IMPRESA

Le competenze non formali appartengono al rango di *apprendimenti sommersi*, non sempre visibili né apprezzati dall'ambiente sociale circostante.

Molte tra quelle, tuttavia, costituiscono una sorta di *humus* su cui potrà attecchire e fruttificare la crescita professionale dei giovani e quindi l'acquisizione delle *competenze trasversali*. Il rapporto tra le prime e le seconde è "critico" nel senso positivo del termine: se la costruzione della personalità avviene soprattutto grazie all'educazione acquisita in famiglia, l'apprezzamento e la visibilità del *sapere non formale* si avvalgono anche del ruolo educativo delle esperienze extrascolastiche e dell'attività lavorativa. Il sapere non formale è dunque propedeutico all'acquisizione dei saperi necessari ad una felice e sana *navigazione* all'interno del mondo del lavoro. Il percorso educativo del giovane ha come suo naturale centro la famiglia. Scuola, esperienze di socializzazione, attività ricreative, attività lavorative, costituiscono la periferia della costruzione della personalità. Ma se al centro c'è la famiglia come dispensatrice prima, e cerniera poi, dei valori su cui far maturare un individuo, all'esterno troviamo la rete dei soggetti, istituzionali e non, il cui compito è quello di far esprimere e di portare a compimento quanto sedimentato in famiglia.

RIPORTARE LA FAMIGLIA AL CENTRO DELL'ESPERIENZA EDUCATIVA

Pur trattandosi di un punto di vista di parte, legato alla specificità dell'esperienza, riteniamo utile riportare qui alcuni stralci di un articolo di Don Gino Rigoldi. Esso, infatti, ha il pregio di cogliere e di sintetizzare alcune "tematiche" della famiglia attuale, nonché di suggerire alcuni possibili vie di superamento.

Una delle cose più curiose in ambito cattolico è che a parlare della famiglia sono quasi sempre dei celibi: Certo, sono consigliati anche da persone sposate e da professionisti ma anche questi, come i primi, sono persone garantite, socialmente piazzate e quando hanno tre o quattro figli hanno pure due camerieri filippini. La famiglia standard dei palazzoni dei quartieri periferici di solito non ha i camerieri filippini, ha uno o due figli, entrambi i genitori lavorano e in due arrivano a tre milioni di stipendio o poco più, rientrano alla sera stressati e anche tardi, hanno il mutuo da pagare, spesso il secondo figlio è possibile solo se i nonni se ne occupano, non leggono i libri e si addormentano davanti la televisione.

(Tratto da un articolo di Don Gino Rigoldi, cappellano del Carcere Minorile Beccarla, pubblicato sul Corriere della Sera - settembre 2003)

Come già detto, il ruolo della famiglia è di primo piano nella formazione dei giovani. All'interno della famiglia, e solo all'interno della famiglia, il giovane incontra i primi modelli valoriali su cui far crescere il proprio patrimonio culturale, qualsiasi esso sia.

ADOLESCENTI E GENITORI

Quanto al "giudizio" sui genitori, il papà è per lo più definito una sicurezza (31,7%), la mamma un'amica (40,8%) mentre la dimensione educativa raccoglie il minimo dei consensi per entrambi. Solo il 10% dei ragazzi definisce il papà "un maestro" e a vedere la mamma come un'educatrice sono ancor meno, l'8,3% degli intervistati. Ed è proprio la sottovalutazione della dimensione educativa, per l'Eurispes, la "nota stonata" in una ricerca che dipinge in rosa la famiglia italiana. "Se i principali attori della più importante istituzione deputata alla socializzazione primaria, dunque a trasmettere valori, norme, linguaggi, modelli di comportamento, non sono ritenuti capaci dai loro stessi figli di assolvere il loro compito più importante, quello educativo, allora vuol dire - osservano gli autori della ricerca - che non tutto è idilliaco nella famiglia italiana e, dunque, nella preparazione della società di domani". E poco importa allora se i teen ager italiani ritengono i propri genitori moderni (28,9%), comprensivi (25,8%) e persino permissivi (11,7%).

(Fonte: Eurispes "La famiglia vista dagli adolescenti" ricerca condotta su un campione di studenti delle scuole superiori. Ottobre 2002)

Come si legge nel testo soprariportato, soltanto il 10% dei ragazzi intervistati ritiene il proprio padre *un maestro* e l'8,3% ritiene la madre un'educatrice. Questo dato non può non farci riflettere. Quali sono dunque i *maestri di vita* di quel 90% di giovani che non trova, in famiglia, un modello degno di essere imitato?

Sulle cause per le quali la famiglia pare aver abdicato al proprio ruolo di perno nell'educazione dei giovani, moltissimo si potrebbe dire.

La nuclearizzazione della famiglia italiana, il lavoro delle donne, l'invasività delle telecomunicazioni e dei new media che tendono a farsi essi stessi promotori di modelli di comportamento per i giovani.

Non è questa la sede per approfondire questi temi. Ciò che va detto è che, tuttavia, è necessario che la famiglia si ricostituisca quale centro dell'educazione dei giovani, quale organismo capace di aprirsi e dialogare con l'esterno pur mantenendo una propria specificità, un proprio *lessico*.

LA FAMIGLIA E L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE NON FORMALI

(...) Esiste poi un secondo fondamentale bisogno educativo che è quello dell'addestramento alla responsabilità. Questa non è la questione dell'autoritarismo o del permissivismo ma il processo che spiega i significati e allena alle scelte.

L'amore e i suoi doni se non ha come fine la crescita e l'autonomia non è cosa buona per i figli. Questo processo avviene nelle piccole scelte del quotidiano: dal lavare i

piatti allo spiegare perché si deve andare a Messa, dall'utilizzo del denaro alla scuola, dallo sperimentare occasioni di solitudine alla accettazione ed alla valorizzazione degli errori. Chi è troppo assistito e tutelato, chi "non può fare brutta figura o commettere errori", sarà anche nel suo futuro un fragile. (..)

(Tratto da un articolo di Don Gino Rigoldi cappellano del Carcere Minorile Beccarla, pubblicato sul Corriere della Sera - settembre 2003)

Un'autostima coerente con le reali capacità dell'individuo è un ingrediente fondamentale dell'assunzione di responsabilità e quest'ultima è in stretto rapporto con l'autonomia. Constatiamo dunque come l'ambito delle competenze non formali possa diventare necessario substrato alle competenze trasversali.

Pensiamo alla *flessibilità*, oggi così in voga nella terminologia aziendalista e giuslavorista.

Essa è ritenuta sovente una tra le competenze trasversali maggiormente necessarie al profilo professionale per tutta una serie di motivazioni che nascono sia dalle caratteristiche del mercato del lavoro che dall'assetto organizzativo interno alle imprese.

Essere flessibili insomma, non è un'opzione ma una *quasi* necessità.

Come impara un giovane ad essere flessibile? Se i modelli genitoriali proposti in famiglia assegnano al senso di adattamento un valore positivo, probabilmente la risposta del giovane, in termini di propensione, sarà quella di una certa flessibilità. Senso di adattamento può significare molte cose: ci si adatta a viaggiare scomodi, a non guardare la TV quando si è in vacanza, a cercare soluzioni creative campeggiando in riva al fiume.

Anche il controllo dell'emotività sta in relazione stretta con la flessibilità: e anche qui la prima e più qualificata palestra risulta essere la famiglia.

Si tratta infatti di apprendimenti che si inscrivono nel carattere fin dalla più tenera età come "imitazioni" o "reazioni" all'atteggiamento degli adulti di riferimento.

Saper riconoscere e tenere a bada le emozioni, soprattutto quelle negative, significa far sedimentare tutto quel materiale emotivo che potrebbe creare eccessiva rigidità nella futura espressione del tratto professionale.

Molti giovani tendono ad ancorarsi rigidamente alle proprie abitudini a tal punto che la rottura imprevista di una certa routine rischia di crear loro degli scompensi. Un atteggiamento mentale che invece orienti e guidi il giovane ad abbandonare con leggerezza un'abitudine e ad inventare una nuova procedura per dare una risposta adeguata alle richieste dell'ambiente, è di gran lunga il più salutare addestramento all'acquisizione di una flessibilità caratteriale destinata a diventare patrimonio professionale.

(...) Una terza caratteristica, infine, sta al centro ed è forse l'elemento più importante di crescita e di felicità. Si tratta dell'addestramento alla relazione. Dicevamo all'inizio che il bisogno più forte e più sponsorizzato dai giovani è quello della relazione. Va da sé che le relazioni partono spesso per feeling, per movimento spontaneo. È altrettanto vero che la relazione pulita, onesta, amorosa è frutto di educazione e di addestramento impegnativo (Ibidem)

Pensiamo ad esempio alla lealtà

Dal manuale guida (scheda B3): *Lealtà significa sincerità e franchezza verso gli altri, coerenza con quanto si è detto, rispetto delle regole fissate e accettate. Chi è leale ammette i propri torti spontaneamente, agisce sempre in buona fede. Essere leali vuol dire comportarsi in maniera giusta nei confronti degli altri, soprattutto non approfittando, in modo scorretto, di vantaggi dei quali non si vorrebbe essere vittima. Essere leali, comporta il superamento dei propri pregiudizi, delle piccole viltà e l'accettazione delle conseguenze del proprio agire.*

Qual è, se non la famiglia, il contesto educativo primario in cui il giovane apprende ad essere leale? All'interno della famiglia, il bambino prima, il ragazzo poi, impara a sentire su di sé il significato della solidarietà e della cooperazione che aiutano i membri in difficoltà a risolvere i problemi. Impara a riconoscere nel gruppo un valore superindividuale mediante il quale può dare un senso compiuto alla propria istanza di autoaffermazione, alla propria ricerca di utilità sociale. All'interno della famiglia, il giovane apprende i modelli relazionali con cui poi si confronterà all'esterno e, se questi modelli saranno inadeguati ed egli non sarà stato abituato ad aprirsi al dialogo e al confronto, ciò avrà una ricaduta pesante sulla sua autostima e sulla sua capacità di vedere negli altri dei soggetti con cui cooperare.

QUALI VIE A SUPPORTO DELLA FAMIGLIA?

(..) Si tratta della strada delle comunità di famiglie. Mia convinzione - e non solo mia - è che la famiglia nucleare non riuscirà mai a maturare i valori di cui abbiamo parlato sopra e a difendersi da una cultura materialistica così invasiva come quella odierna. Occorre costruire comunità di famiglie. Non necessariamente devono convivere negli stessi spazi anche se la prossimità è necessaria, devono condividere scelte fondamentali come quella educativa, religiosa, economica, di impegno sociale. (Tratto da un articolo di Don Gino Rigoldi (cappellano del Carcere Minorile Beccarla, pubblicato sul Corriere della Sera - settembre 2003)

Fuori dalla veste cattolica, possiamo identificare nella indicazione di don Rigoldi la necessità che la famiglia esca dalle mura di casa e incontri il mondo. Fare comunità significa innanzitutto mettere a confronto scelte, aprirsi sui problemi, cercare aiuto e solidarietà negli altri. Un tempo si usava dibattere dei problemi nelle riunioni di famiglia: si trattava di famiglie allargate, in cui emerge la figura del nonno che veniva ascoltato come fonte di esperienza e saggezza. Nel panorama attuale, la famiglia deve cercare di "allargare" i suoi confini (accogliendo, ma anche cercando attivamente spazi di incontro) e di riappropriarsi di un dialogo vero, privo di pregiudizi e basato su una reale solidarietà.

Se la famiglia si riappropria a pieno titolo della sua naturale funzione educativa, il patrimonio costituito dalle competenze non formali acquisite dai giovani verrà significativamente arricchito, travasato in ambito esterno e munito dell'impulso necessario a trasformarsi in vera e propria professionalità.

E LE IMPRESE?

La crescita e la maturazione professionale è sempre avvenuta “sul campo”. Un tempo, al termine del percorso formativo (scolastico, accademico o professionale che fosse) il giovane iniziava la sua “carriera” a partire da profili piuttosto bassi fino a salire, se ne aveva titolo e capacità, fino ai più alti livelli della scala gerarchica aziendale. Si è visto che questo modello di scambio tra domanda e offerta di lavoro tende oggi all’obsolescenza in virtù dei vari processi che hanno mutato profondamente sia le dinamiche del mercato del lavoro che i modelli organizzativi aziendali. Nell’attuale scenario, lo stesso concetto di “carriera” risulta profondamente mutato e sostituito dalla logica che fa del percorso professionale una via molto meno lineare e molto più ricca di deviazioni e volute.

Costruitosi un significativo bagaglio di esperienza, il giovane laureato può ad esempio ricollocarsi sul mercato e cercare di inserirsi in un profilo analogo ma su scala diversa (per esempio passando dall’azienda di dimensioni medio-piccole alla multinazionale). Oppure proporsi sul mercato come free lance o ancora ricercare in una diversa funzione aziendale il completamento del proprio patrimonio curricolare. Le vie dunque sono molte, e tutte richiedono abilità complesse: dinamismo, flessibilità, disponibilità ad una formazione continua e capacità di assumere rischi.

Dall’altra parte del palcoscenico, le imprese hanno spesso tutto l’interesse ad assumere e trattenere in azienda i giovani più promettenti. Ma per fare ciò è necessario fare un investimento formativo di medio periodo che porti il neoassunto ad entrare positivamente nell’ambiente organizzativo e a sviluppare verso l’azienda stessa un sufficiente senso di appartenenza.

Le ragioni per le quali le imprese dovrebbero (potrebbero) potenziare il loro ruolo formativo verso i giovani sono molteplici. Un forte ed adeguato investimento formativo iniziale (nella forma sia dell’affiancamento che dell’addestramento)

- accorcia i tempi di raggiungimento della performance richiesta;
- aumenta il grado di motivazione e la lealtà;
- agisce positivamente sul senso di appartenenza ;
- consente ad entrambi i poli del rapporto lavoratore – impresa di conoscersi, mettersi alla prova, sviluppare una relazione basata sulla fiducia

Tutto questo significa inoltre far leva su quel patrimonio educativo non formale che ciascuno possiede e che necessita di stimoli e contesti adeguati per essere attivato.

Il ruolo educativo dell’impresa si iscrive poi in un quel più vasto ragionamento che riguarda **l’etica e la responsabilità sociale** dell’impresa.

La distanza venutasi a creare tra etica ed economia ha sollecitato da più parti una riflessione intorno ai comportamenti economicamente responsabili. Analizzando l’etica basata sui valori, si prende in considerazione l’etica delle virtù, tesa a considerare l’informazione sulle conseguenze del nostro agire, che conduce dalla sfera personale

a quella sovra-personale, cioè alla sfera pubblica. Il dibattito fra utilitarismo e contrattualismo, tra efficienza e giustizia, si articola nella misura in cui si considerano le responsabilità degli attori sociali. Fra essi le imprese ricoprono un ruolo particolarmente importante in questa fase di modernità, in cui la differenziazione sociale risulta estremamente elevata. (Giuseppe Pellegrini "L'economia del benessere e dell'equità")

Si tratta insomma di riportare all'interno dell'impresa tutto quel patrimonio valoriale, fatto anche di relazioni significative e di solidarietà reciproca, con cui troppo spesso in azienda si teme di *contaminare* la logica dei profitti.

La responsabilità sociale d'impresa (e le forme di certificazione ad essa riconducibili) può sembrare un nuovo vincolo posto all'impresa. In realtà si ha la consapevolezza che il successo aziendale è legato a fattori in gran parte intangibili e richiede di operare in un contesto valoriale favorevole. (Giampietro Parolin "La relazione che accresce il valore")

Un'ultima considerazione sul significato di un percorso formativo basato **sull'alternanza formazione-lavoro**. Se infatti il lavoro è esperienza diretta di un "essere adulti, essere responsabili di sé e del proprio agire", la formazione è un momento autoriflessivo di fondamentale importanza per tutti, giovani e non, che consente di agire non solo su quello che è uno specifico apprendimento, ma anche di mettere a segno quel patrimonio individuale sommerso (*non formale*) che costituisce il tessuto connettivo di qualsiasi acquisizione.

L'esigenza prioritaria di un percorso educativo e formativo moderno, finalizzato a coniugare domanda e offerta di lavoro, è creare un'alternanza continua tra formazione e lavoro. Dunque, sarebbe auspicabile, che anche gli studenti italiani, come quelli Europei, seguissero percorsi che integrino la formazione teorica a quella pratica, la prima di competenza del sistema scolastico la seconda prerogativa del mondo aziendale. In quest'ottica il tirocinio, da un lato, contribuirebbe a ridurre il gap esistente tra la scuola ed il mondo del lavoro, dall'altro, esalterebbe il valore della formazione a tutti i livelli. Infatti, una delle cause principali della disoccupazione giovanile è l'inadeguatezza e lo scarso valore che la formazione assume nel nostro paese, se si considera che il suo ruolo è ormai quasi del tutto marginale rispetto all'obiettivo dell'inserimento dei giovani nelle realtà aziendali (Carlo Imperatore "Stage e apprendistato - Strumenti per lo sviluppo dell'occupazione" www.diritto.it)

SCUOLA ED EDUCAZIONE NON FORMALE

Molto spesso purtroppo accade che la scuola si chiuda in se stessa, intrappoli alunni e docenti in rigidi schemi e sterili formalismi che appiattiscono idee ed entusiasmi di chi nella scuola vorrebbe trovare ed offrire risposte adeguate a reali esigenze. (Rosa Saviano "La nuova scuola tra formazione continua ed educazione non formale" www.lettere.unipd.it)

Spesso accusata di non essere al passo con i tempi, la Scuola sta attualmente attraversando una stagione di ampie trasformazioni. I processi sociali in continuo cambiamento, l'ingresso nelle scuole di migliaia di studenti stranieri, il cambiamento dei modelli educativi e di apprendimento in conseguenza alla diffusione capillare dell'informatica e dei nuovi media, hanno indotto e tuttora inducono la Scuola e i suoi Protagonisti ad interrogarsi sia sui contenuti che sulle metodologie educative maggiormente adeguate ai tempi correnti.

Il compito non è facile: se da un lato la Scuola viene additata come la maggior responsabile della formazione (o della non-formazione) dei giovani, lo Stato non sempre è in grado di sostenerla con strategie e risorse adeguate. Le famiglie sempre più tendono a delegare alla Scuola anche il compito dell'educazione di base che invece è appannaggio della famiglia stessa. Le aziende lamentano il fatto che i giovani escono dal sistema scolastico-universitario con un corredo formativo inadeguato e, talvolta, addirittura ingombrante.

Innanzitutto va detto che la Scuola non può e non deve essere la principale artefice della formazione al lavoro dei giovani.

A quest'ultima, necessariamente, devono concorrere più soggetti e più realtà. La Scuola ha innanzitutto la funzione di educare l'individuo a diventare cittadino adulto responsabile e consapevole. Quindi, nelle sue diverse articolazioni, ha poi il compito di trasmettere e di fare cultura.

Dal punto di vista **dell'educazione non formale**, *“È importante la funzione della scuola per il contributo che essa può dare nel valorizzare gli apprendimenti acquisiti dai giovani in contesti diversi e necessari per orientarsi, maturare consapevolezza di sé e operare autonome e positive scelte di vita”.* (Risoluzione del Consiglio 2003/C 295/02 in Gazzetta dell'Unione Europea).

Inoltre la Scuola (...) *costituisce uno dei punti di riferimento più importanti per i ragazzi, poiché è un luogo in cui si creano relazioni - talvolta conflittuali - dove, più che altrove, i ragazzi esprimono le proprie idee e si relazionano agli altri, imparano a conoscere se stessi ed il mondo che li circonda, osservano gli altri e si mettono in gioco. Nella scuola, in quanto luogo ideale della mediazione, gli insegnanti, più o meno consapevolmente, vengono chiamati a mediare tra le esperienze del singolo e quelle del gruppo, tra ciò che l'alunno vede e quello che poi trasmette ai suoi compagni.* (Rosa Saviano *“La nuova scuola tra formazione continua ed educazione non formale”* www.lettere.unipd.it)

È chiaro che ripensare la Scuola alla luce di quanto sinora detto e soprattutto in funzione della valorizzazione del patrimonio di **competenze non formali**, porta a riflettere sulle strategie educative piuttosto che sui contenuti.

I modelli educativi e le metodologie didattiche andrebbero ripensati e se necessario migliorati alla luce dell'obiettivo primario di far crescere la persona nella sua globalità. L'alternanza di metodi didattici differenziati, l'impiego di supporti adeguati, un forte accento al lavoro di gruppo e allo stimolo della partecipazione, per quanto obiettivi non sempre facili, risultano tuttavia essere delle leve insostituibili per far sì che l'apprendimento non si esaurisca nella dimensione del sapere (inteso sia

come *erudizione* che come conoscenza tecnica o tecnologica), bensì si estenda anche alle caratteristiche individuali e comportamentali.

Pensare alla scuola in termini di "laboratorio" significa offrire agli alunni l'opportunità di sentirsi non solo partecipi ma anche artefici della propria formazione, e dare ai docenti l'occasione di definire meglio il proprio ruolo (Ibidem)

Da ultimo, è necessario intensificare e promuovere l'apertura della Scuola verso l'esterno: sia verso il mondo della cultura e della scienza, che verso quello del lavoro e della famiglia.

Tale innovazione non può che essere il risultato di una stretta rete di collaborazione tra le università, le istituzioni, le associazioni, gli enti di ricerca, che insieme, attraverso momenti di studio e di riflessione, trovino gli strumenti conoscitivi più adeguati per una scuola che risponda concretamente alle esigenze di una società in continua trasformazione. (Ibidem)

NOTE CONCLUSIVE

DARE MAGGIORE VISIBILITA' ALLE COMPETENZE NON FORMALI

Da quanto finora esposto emergono alcune considerazioni. Innanzitutto in merito alle *competenze non formali* e al loro valore nella creazione di un patrimonio di competenze in grado di facilitare l'inserimento lavorativo e la crescita professionale. Le competenze non formali, nascendo in territorio extraformativo ed extralavorativo, non sono oggetto di valorizzazione o di particolare attenzione. **Tuttavia esse sono strettamente connesse a quel processo di crescita della persona che, riguardato nella sua complessità, conduce alla pienezza e alla realizzazione professionale.**

Già si è detto circa il rapporto tra competenze non formali e trasversali. Le prime sono abilità non codificate in grado di dare più facile accesso alle seconde. Queste ultime, costituiscono buona parte di quel sapere trasversale di cui le organizzazioni in generale e le realtà produttive in particolare hanno necessità.

Una prima considerazione riguarda dunque la necessità di dare **maggior visibilità e valorizzazione alle competenze non formali** coinvolgendo in questo processo sia i soggetti che maggiormente paiono concorrere alla loro formazione (famiglia, luoghi di aggregazione giovanile, associazioni) sia il mondo della scuola e quello del lavoro.

EVITARE IL FORMARSI DI MONDI SEPARATI

L'impressione che si ricava leggendo tra le righe della ricerca svolta è che si stia consolidando una sorta di *separazione* tra i vari mondi che a diverso titolo accolgo-

no i giovani e intervengono nella loro formazione. La famiglia ha i suoi stili, i suoi propri orizzonti.

Le Associazioni hanno la loro missione e le imprese le loro ragioni produttive.

Ciascun mondo ha un proprio linguaggio, proprie norme e proprie esigenze.

Ciò che vale per l'uno non necessariamente è valido per l'altro. Lo scambio però non può avvenire se non cambiando le diverse monete in una *valuta* che sia apprezzata da tutti.

Evitare la separazione dei mondi significa ricercare un linguaggio comune, apprezzare le diversità di visione come un fatto *naturale* ed aprire canali di comunicazione e scambio sempre nuovi e innovativi.

Le famiglie, aprendosi ad un'esperienza educativa che generi confronto e dibattito intorno alle capacità e alle esigenze formative dei giovani e favorisca la continuità tra quanto appreso in famiglia e le attività formative ed extraformative.

Le Associazioni, aumentando la propria visibilità soprattutto tra le nuove generazioni, promuovendo all'interno delle scuole e del mondo della formazione le proprie iniziative e attività.

E LE IMPRESE?

Molto si è detto sulla necessità che la scuola (e in generale tutti i luoghi deputati alla formazione dei giovani) devono aprirsi maggiormente al mondo del lavoro. Forse però si è detto troppo poco sul fatto che il mondo del lavoro si deve aprire alla scuola, e quindi deve cercare una maggior condivisione di linguaggi e obiettivi. Finita l'era taylorista, l'organizzazione aziendale è sempre più centrata sui processi di generazione e scambio continui di conoscenza.

Le tecnologie della comunicazione rendono potenzialmente disponibili enormi quantità di informazioni con conseguente necessità di creare processi idonei a gestirle e ottimizzarle.

Le *reti* sono una manifestazione di questa tendenza e le strutture organizzative vi si sono adeguate smettendo il modello gerarchico a favore di allineamenti *circolari* in cui i processi decisionali possano essere rapidi ed efficaci.

In questo scenario, il ruolo della scuola e in generale di tutto il mondo della formazione dovrebbe essere, oltre quello di creare cultura, anche quello di generare ricerca e sperimentazione, essere insomma una fucina di nuove idee e di nuovi saperi. Se la scuola ha le sue rigidità, le sue tradizioni da mantenere, le sue discipline da trasmettere, che spesso la fanno incorrere nella critica di essere sganciata dalla realtà vera, il mondo del lavoro, nel suo slancio produttivo, ha spesso la presunzione di poter governare da solo i processi della tecnologia e dell'informazione. Uno scambio e un'apertura *simmetrici*, per così dire, sarebbero proficui per entrambe le realtà: i giovani apprenderebbero qualcosa in più sul mercato del lavoro che li attende all'uscita della scuola, le imprese potrebbero riappropriarsi di contenuti e saperi troppo spesso ritenuti, e a torto, privi di valore.

POLITICHE MIRATE A SUPPORTARE LE PMI

Ritornando sul “pensare in piccolo” di cui ai precedenti paragrafi, una delle conseguenze più evidenti appare la necessità di supportare le PMI in un processo di crescita che dia impulso all'imprenditorialità e promuova non solo la creazione di nuovi posti di lavoro ma anche la valorizzazione delle risorse umane che operano all'interno delle PMI.

Valorizzare il ruolo delle PMI significa anche dare risalto ai successi imprenditoriali che essa realizza e sottolineare l'importanza del “piccolo” come ambiente in cui è possibile stare a contatto diretto con tutta l'impresa. La vicinanza dell'imprenditore ai collaboratori, rende inoltre possibile giocare la vecchia partita dell'”apprendista” in un senso più sostanziale che riporti in vita, quando possibile, il rapporto *maestro-allievo*.

Da ultimo, una linea di tendenza espressa nel già citato Libro Verde della Comunità europea individua nello *scambio di buone pratiche* una delle opportunità per supportare adeguatamente le PMI.

*Il manuale
guida*



PREMESSA

Questo manuale nasce dal precedente lavoro di indagine e si rivolge al personale docente impegnato ai vari livelli nella Scuola, ai Giovani, alle Famiglie, ai Formatori, al personale delle imprese, ecc. per avviare un *percorso di “innovazione culturale”* e soprattutto per consentire una convinta e condivisa *“presa di coscienza” dei cambiamenti sociali e lavorativi in atto ormai da tempo.*

Le schede che compongono il manuale hanno una forte “valenza orientativa” e intendono creare una attenta riflessione sui nuovi scenari del lavoro tentando di collegarli in modo armonico alle potenzialità espresse dai percorsi educativi “non formali” vissuti dal mondo giovanile.

Infatti, nel corso degli ultimi anni il mondo giovanile ha acquisito esperienza nell'apprendimento non formale. Dai giovani emerge che l'apprendimento non formale è spesso percepito come positivo ed efficiente ed è considerato un'alternativa più attraente rispetto ai sistemi di istruzione formale. Il vantaggio dell'apprendimento non formale risiede principalmente nella volontarietà e nel frequente carattere auto-organizzativo, nella flessibilità, nelle possibilità di partecipazione, nel “diritto di sbagliare” e nel collegamento stretto e sempre vivo con gli interessi e le aspirazioni dei giovani. Un altro grande valore aggiunto dell'apprendimento non formale viene poi indicato nell'integrazione dei giovani svantaggiati. Recita il Libro Bianco della Commissione europea sulla “Gioventù Europea”: <Sta diventando sempre più importante sviluppare modalità efficaci e flessibili per il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori dei sistemi formali di istruzione e formazione.>

Il manuale vuole richiamare l'attenzione sul *ruolo chiave che può e deve avere l'educazione non formale dei giovani* quale importante esperienza educativa a supporto del futuro passaggio alla vita attiva e quale determinante contributo all'acquisizione di competenze trasversali oggi più che mai indispensabili nel mondo del lavoro.

INTRODUZIONE

Pur riconoscendo l'importanza del tentativo di classificare e standardizzare le competenze trasversali in classi, sottoclassi, abbiamo ritenuto più opportuno, nel quadro complessivo del contesto progettuale, cercare di comprendere a quali fenomeni organizzativi ed economici esse accompagnano il loro sviluppo.

È in questa ottica che il progetto Cyrano 2003 ha optato per una articolazione delle Competenze Trasversali in 4 famiglie principali (vedi glossario):

le Competenze INDIVIDUALI

le Competenze RELAZIONALI

le Competenze METODOLOGICHE

le Competenze IMPRENDITORIALI

Qui di seguito vengono presentate 10 competenze trasversali, maggiormente richiamate ed evidenziate da parte degli imprenditori della Confesercenti nel corso dell'indagine conoscitiva e precisamente:

- la flessibilità;
- la predisposizione all'apprendimento;
- l'autonomia;
- il senso di responsabilità;
- il saper lavorare in team;
- la lealtà;
- il problem solving;
- le capacità organizzative;
- il lavorare per obiettivi;
- la capacità di cambiamento;
- la creatività;
- la progettualità.

Ogni scheda è così articolata :

Definizione

Si definisce la competenza in un'ottica lavorativa, in un contesto lavorativo organizzato e coerente con le dinamiche evolutive del lavoro sempre più legate ai saperi ed alla conoscenza.

Nel lavoro che cambia...

Attraverso testi significativi si vuole orientare ad una riflessione sui nuovi contesti lavorativi e soprattutto sul ruolo chiave rappresentato dalle risorse umane e dalla capacità di creare e usare le conoscenze in maniera efficace ed intelligente per tutto l'arco della vita.

Nell'impresa...

In questo breve paragrafo si vogliono evidenziare alcuni profondi e radicali mutamenti sopravvenuti nel mondo delle imprese con l'intento di focalizzare l'attenzione sull'importanza del saper scegliere, in modo coerente e consapevole, il proprio percorso educativo, formativo e professionale.

Alcune competenze non formali che possono concorrere alla costruzione della competenza... (si fa riferimento alla Competenza trasversale della scheda in questione)

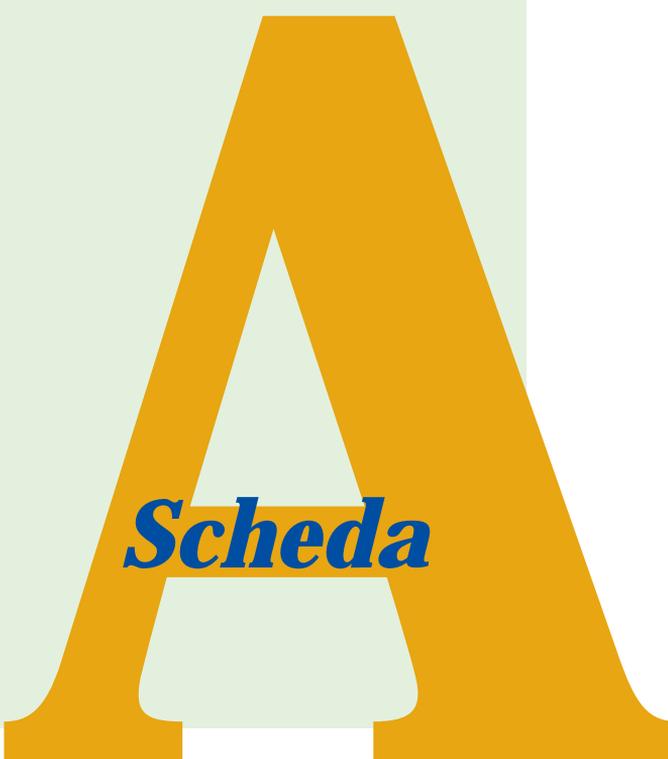
È qui che si vanno ad evidenziare alcune competenze non formali che possono in qualche modo orientare e facilitare i giovani alla futura acquisizione della Competenza trasversale in questione.

Ad esempio: Le Competenze non formali “determinazione personale”, la “capacità di autoapprendimento” e lo “spirito di avventura e ottimismo” possono concorrere alla costruzione della Competenza Trasversale “Capacità di cambiamento”.

Come facilitare il loro apprendimento...

È qui, che avvalendoci di testi di diversi autori, di fonti autorevoli, abbiamo sviluppato alcune brevi considerazioni intorno ai temi dell'Associazione, della Famiglia, del Volontariato, dello Sport con l'obiettivo di sottolineare il ruolo chiave e determinante che tali contesti svolgono nei confronti dei giovani e soprattutto sul loro “futuro” sociale e professionale. È qui che si richiama l'attenzione dei lettori sulla centralità dell'Educazione non formale quale importante volano per la transizione alla vita attiva e quale determinante contributo all'acquisizione di competenze trasversali oggi più che mai indispensabili nel mondo del lavoro.

	COMPETENZE TRASVERSALI	COMPETENZE NON FORMALI
A	INDIVIDUALI	
A1	Flessibilità	Capacità di adattamento Controllo dell'emotività Disponibilità
A2	Predisposizione all'apprendimento	Autostima Capacità di autoapprendimento Spirito critico
A3	Autonomia	Capacità di orientarsi e decidere Autostima Umiltà



Scheda

FLESSIBILITÀ

Definizione

Capacità di presidiare segmenti più ampi dei processi lavorativi, di svolgere compiti

Nel Lavoro che cambia...

"Flessibilità" è oramai diventata una di quelle parole che perdono il loro significato perché vengono usate per indicare una varietà di cose diverse. O peggio: molti tendono ad usarla come sinonimo di "qualsiasi mutamento nelle condizioni di lavoro o nelle pratiche lavorative che dia agli imprenditori più potere sui lavoratori" (*Crouch 1988*).

La flessibilità chiama evidentemente in causa la formazione e lo sviluppo delle risorse

Nell'impresa

Gli aspetti del rapporto di lavoro e dell'uso delle risorse umane sono svariati e molto articolati fra loro. Per regolare ciascuno di questi aspetti o elementi del rapporto di lavoro, la direzione aziendale può anche ricorrere esclusivamente al proprio potere organiz-

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

FLESSIBILITÀ

● CAPACITA' DI ADATTAMENTO

Capacità di "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone e dall'altro la capacità di sapersi adattare in modo efficace ai cambiamenti di contesto.

● CONTROLLO DELL'EMOTIVITÀ

Capacità di controllo degli impulsi emotivi a fronte di situazioni e problematiche di diversa complessità;

● DISPONIBILITÀ

capacità di fornire impegno personale, investendo con tenacia le proprie energie fino al raggiungimento adeguato e tempestivo di quanto richiesto

diversi, di apprendere rapidamente nuove mansioni o il funzionamento di nuove tecnologie, di saper gestire con autonomia e responsabilità ruoli professionali più complessi.

umane. A tale riguardo è importante l'adozione e l'uso di quegli strumenti che siano in grado di ottenere il livello di consenso del lavoratore necessario per la realizzazione della flessibilità in questione. Questi strumenti si concentrano fondamentalmente intorno al riaddestramento ed alla creazione di istituti e di sistemi retributivi che motivino i lavoratori ad accettare nuovi compiti, acquisire nuove qualifiche e, in generale, a sostenere continui e rapidi riadattamenti nell'organizzazione del lavoro.

zativo o gerarchico che è insito nella strutturale asimmetria di potere del rapporto con i lavoratori. Ma ciò non conduce necessariamente alla cooperazione volontaria. Nella maggior parte dei casi, il management cercherà, invece, di ottenere almeno un minimo di consenso alle regole ed alle prassi da adottare (*Regalia 1990; Regini 1991*)

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

- “L'agonismo nello sport è, per lo sviluppo dei giovani, un momento importantissimo. La costanza negli impegni di allenamenti e partite sviluppa infatti lo spirito di sacrificio del giovane, rafforzandone il carattere e la capacità di adattamento.”
- “Parlate e capitevi di più fra voi, madre e padre, e fra voi con chi vi è intorno, è questa la strada per giungere a capirsi di più e meglio anche con i propri figli. Rischia di diventare un vero e proprio miraggio il desiderio di intensificare il dialogo con i figli se come genitori non si riesce a decollare in un'intesa soddisfacente nella vita insieme, o se intorno a sé, nelle cerchie parentali ed amicali si vanno seminando dissidi, incomprensioni e rotture. Ed un miglioramento complessivo nei rapporti implica il dover fare i conti con la corazza emozionale, perché è imparando ad alleggerirsi di essa che si giunge a sviluppare un più adeguato coinvolgimento emotivo. Se si ha paura degli altri è perché, in fondo, probabilmente si ha paura di se stessi, dei propri lati oscuri; se facilmente si è portati a utilizzare atteggiamenti di dissidio o rottura nei rapporti interpersonali è perché probabilmente si fa fatica a riconoscere aspetti talvolta contrastanti che coesistono anche in se stessi.” (*L. Provenzano, 2001*)

PREDISPOSIZIONE ALL'APPRENDIMENTO

Definizione

Capacità della persona ad arricchire la propria professionalità e formazione, che si può manifestare sia attraverso azioni di autoapprendimento/aggiornamento, sia attraverso la

Nel Lavoro che cambia...

Le conoscenze non potranno più essere considerate un'acquisizione definitiva come avveniva un tempo. In parecchi settori, per quanto riguarda l'occupabilità, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita costituirà un requisito essenziale per continuare ad avere una buona quotazione sul mercato del lavoro. *(Dalla "Relazione del Consiglio Europeo Istruzione - 02/2001).*

Nelle società della conoscenza, sono gli individui stessi a fare da protagonisti. Ciò che

Nell'impresa

"In sostanza, dunque, l'organizzazione del futuro e' un'organizzazione che impara.

In ogni momento è contemporaneamente un insieme di competenze, attitudini ed esperienze, patrimonio di dirigenti e quadri, e complesso di informazioni sui propri prodotti, sulla propria struttura interna e sulle proprie relazioni con il mondo economico esterno.

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

PREDISPOSIZIONE ALL'APPRENDIMENTO

● AUTOSTIMA

è la valutazione, l'opinione, che abbiamo di noi stessi. Non esiste un quadro uguale all'altro! Ognuno reagisce in modo diverso. L'autostima è sempre legata alla dinamica di crescita della personalità, a quel processo complesso ed affascinante che C.G. Jung definiva "individuazione", vale a dire sano riferimento al proprio Sé.

● CAPACITÀ DI AUTOAPPRENDIMENTO

esistenza di un impegno autonomo della persona manifestato attraverso azioni di approfondimento e ricerca personale, curiosità ed interesse costante verso la conoscenza, l'arricchimento socio-culturale e l'acquisizione di nuove abilità.

● SPIRITO CRITICO

saper esaminare le situazioni, i contesti, le opere, i principi, ecc., con atteggiamento "razionalmente" distaccato e volontà costruttiva, per metterne in luce le caratteristiche positive e/o negative.

volontà costante di perseguire opportunità formative finalizzate ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza del proprio ruolo nel lavoro.

conta maggiormente è la capacità umana di creare e usare le conoscenze in maniera efficace ed intelligente, su basi in costante evoluzione. Per sfruttare al meglio tale capacità le persone devono essere disposte a gestire il proprio destino e capaci di farlo - in breve, diventare cittadini attivi.

L'istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita rappresentano il modo migliore per affrontare la sfida del cambiamento. (*Memorandum sull'Istruzione e la Formazione Permanente - Bruxelles 10/2000*)

Il primo aspetto interagisce con il secondo, in quanto lo analizza, lo "digerisce" e lo usa per migliorare l'organizzazione.

Ciò richiede dei livelli di competenze di base e di training di tutti i dipendenti che può durare per l'intera carriera."

(Da "NUOVE IDEE AL POTERE" di Roberto Panzarani - Centro Studi Orientamento 1996).

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

"Le capacità degli insegnanti e dei formatori costituiscono l'elemento chiave per motivare i discenti e per determinarne il successo. È essenziale che la formazione sia orientata al futuro - la maggior parte degli insegnanti si è formata 25 anni fa o anche prima e l'aggiornamento delle loro capacità in molti casi non è andato di pari passo con l'evoluzione naturale. Parimenti, si è modificato il ruolo degli insegnanti, che non sono più gli unici a gestire l'insegnamento, impartito ad un pubblico rispettoso; al giorno d'oggi il loro ruolo è più quello di un "tutor" che guida gli allievi, mentre ciascuno di essi compie il proprio percorso individuale verso la conoscenza. La formazione dovrebbe consentire agli insegnanti e ai formatori (che hanno problemi di natura diversa, ma hanno più o meno lo stesso impatto) di motivare i loro allievi, non soltanto per apprendere le capacità professionali di cui hanno bisogno, ma anche per assumersi la responsabilità di questo percorso unico e individuale che può fornire loro le competenze necessarie per la società e il lavoro al giorno d'oggi."

(*Gli obiettivi futuri e concreti dei sistemi d'Istruzione - Commissione delle Comunità Europee, COM (2001) 59 Def.*)

AUTONOMIA

Definizione

Saper risolvere problemi e superare ostacoli che rientrano nella propria sfera d'azione

Nel Lavoro che cambia...

Il lavoro, come abbiamo detto, cambia, però, anche in termini di contenuti e modalità. Il contenuto del lavoro tende a diventare immateriale; il lavoro manuale e non solo quello, si trasforma sempre più in un lavoro di relazione, di comunicazione, che richiede un alto livello di capacità linguistiche e di disponibilità. Accanto alla mera esecuzione si unisce, dunque, la capacità di astrazione, di risoluzione dei problemi e di raggiungimento degli

Nell'impresa

"Saper regolare da sé la propria giornata. Il lavoro da casa o da un piccolo ufficio decentrato significa un contatto non molto frequente con i ruoli di supervisione. Inoltre l'ora-

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

AUTONOMIA

● CAPACITÀ DI ORIENTARSI E DECIDERE

essere in grado di presidiare gli eventi e di valutare le opzioni di scelta tra alternative le cui conseguenze non sono del tutto note o misurabili e che quindi implicano sempre un certo grado di rischio;

● AUTOSTIMA

è la valutazione, l'opinione, che abbiamo di noi stessi. Non esiste un quadro uguale all'altro! Ognuno reagisce in modo diverso. L' autostima è sempre legata alla dinamica di crescita della personalità, a quel processo complesso ed affascinante che C.G. Jung definiva "individuazione", vale a dire sano riferimento al proprio Sé.

● UMILTÀ

qualità intrinseca delle persone, grazie alla quale si è in grado di riconoscere sia i propri limiti sia le proprie qualità. Significa avere un concetto sobrio di se stessi.

attraverso l'elaborazione di autonome strategie. Di frequente è collegata alla rapidità nel cogliere gli aspetti essenziali, sulla base dell'intuizione, del realismo e dell'esperienza.

obiettivi legata all'aumento dell'autonomia. Ai lavoratori si chiedono maggiori sforzi: flessibilità, prontezza, versatilità. Aumenta anche la soddisfazione da parte del lavoratore, una volta costretto a svolgere soltanto compiti routinari, senza interagire minimamente con l'organizzazione del lavoro, gestita interamente dalla gerarchia interna.
(da *"Lavoro e nuovi lavori nel postfordismo: paradossi e cambiamenti"* di Claudia Dall'Agata - Bologna - 2003)

rio flessibile fa sì che il personale inizi e termini il lavoro di propria iniziativa. In questo contesto occorre gente che sappia organizzarsi da sé".
(da *"La rivoluzione delle Risorse Umane"* D.J. Kravetz - F. Angeli).

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

"Il gioco, da cui deriva la parola sport, è un fattore fondamentale del processo di apprendimento, sviluppo e adattamento soprattutto nel periodo dell'età evolutiva. La socializzazione è uno dei principali insegnamenti dello sport, soprattutto se di squadra. Vivere in gruppo, rispettare le regole del gioco è un'ottima palestra per migliorare il proprio rapporto con gli altri. Fare sport aumenta l'autonomia personale e la capacità di gestione del proprio tempo, il misurarsi quotidianamente con i propri limiti, inoltre, è molto importante per la formazione di una sana autoconsapevolezza di sé e di una buona autostima". (da *"Sport e Formazione"* di Eddy Chiapasco, *Psicopedagogika.it "Psicologia e Apprendimento"*, 2004)

	COMPETENZE TRASVERSALI	COMPETENZE NON FORMALI
B	RELAZIONALI	
B1	Senso di responsabilità	Capacità di convincere Disponibilità Capacità di orientarsi
B2	Saper lavorare in team	Capacità di adattamento Tolleranza Buon umore Sensibilità al confronto
B3	Lealtà	Solidarietà Senso etico Spirito di gruppo

Scheda

SENSO DI RESPONSABILITÀ

Definizione

Essere coscienti delle proprie responsabilità, ovvero, è la capacità di agire, con sicurezza

Nel Lavoro che cambia...

La tecnologia dell'informazione è fondamentalmente uno strumento neutro.

La si può usare per responsabilizzare le persone, o per centralizzare il potere. In questo ultimo caso crea un sistema pericolosamente inflessibile; quando invece decentralizza

Nell'impresa

"...la gestione per processi postula un'organizzazione (quindi con tutta l'azienda coinvolta) orientata a obiettivi-risultati piuttosto che basata su mansioni-compiti (...) la responsabilità viene avvalorata in relazione al ruolo e non necessariamente all'autorità attribuita. Le conseguenze sono rilevanti per tutti i lavoratori: vi è un empowerment che

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

SENSO DI RESPONSABILITÀ

● CAPACITÀ DI CONVINCERE

abilità nel posizionarsi nella "relazione", riuscendo ad ottenere il consenso attraverso la capacità di influenza e la qualità della propria dialettica;

● DISPONIBILITÀ

capacità di fornire impegno personale, investendo con tenacia le proprie energie fino al raggiungimento adeguato e tempestivo di quanto richiesto.

● CAPACITÀ DI ORIENTARSI E DECIDERE

essere in grado di presidiare gli eventi e di valutare le opzioni di scelta tra alternative le cui conseguenze non sono del tutto note o misurabili e che quindi implicano sempre un certo grado di rischio.

e determinazione per il pieno e tempestivo raggiungimento degli obiettivi richiesti, mediante una piena consapevolezza dei propri ambiti d'azione.

diventa una chiave di successo basata sul "tempo di risposta al mercato". (da *"Informazioni per decidere"* di R.Lorusso - F.Angeli - 1995).

Ed è in questo contesto che "capacità decisionale e senso di responsabilità" giocano un ruolo determinante e vincente!

porta il personale ad assumersi maggiori responsabilità e a comprendere l'effetto delle proprie azioni sulle prestazioni complessive d'impresa e a ricercare continui miglioramenti; (.....)"

(da *"Gestione per processi e knowledge management"* - ed. Sole 24ore - S.Tonchia, A.Tramontano, F.Turchini - Milano - 2003).

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

Stando a quanto emerge da una ricerca effettuata dal Dipartimento per gli Affari Sociali qualche tempo fa su un campione di 1600 giovani tra i 15 e i 29 anni: sono tantissimi, addirittura 1 su sette, quelli che fanno volontariato ed il 60% di essi continua il suo impegno oltre il primo anno.

Ma dove si impegnano? Dalla ricerca emerge che il settore socio-sanitario è quello che esercita la maggior attrazione: ben il 48% degli intervistati s'impegna nell'assistenza sociale, il 32% in quella sanitaria mentre il 18% pratica attività educative.

Il volontariato rimane comunque un'esperienza praticata da meno del 13% dei giovani che in un caso su tre hanno iniziato la loro esperienza di solidarietà in parrocchia. E il 77% come giustifica il loro disimpegno? Poco tempo e "pigritia", insieme alla limitata conoscenza delle cosiddette "associazioni no profit", tengono lontano molti giovani dall'accesso al mondo organizzato della solidarietà. La vita comunitaria, le regole e le diverse responsabilità che vedono coinvolto un giovane ai vari livelli del volontariato divengono, nel tempo, importanti strumenti di crescita personale, favorendo sia la formazione del carattere sia contribuendo allo sviluppo di doti e qualità personali quali, ad esempio, la disponibilità verso gli altri e la capacità di assumersi responsabilità e di decidere.

SAPER LAVORARE IN TEAM

Definizione

Saper operare insieme ad altri in uno sforzo coordinato, costruttivo ed attraverso la condivisione di responsabilità per il raggiungimento di fini ed obiettivi comuni. Questa com-

Nel Lavoro che cambia...

“In un contesto caratterizzato dalla forza e dalla rilevanza dell'innovazione tecnologica, quindi dalla scomparsa di tutte le figure prevalentemente legate al rapporto diretto con determinati tipi di utensili o di macchinari e dall'emergenza di figure dotate di competenze più allargate, appare chiaro che le nuove professionalità destinate ad avere sempre

Nell'impresa

“La necessità di rendere le organizzazioni sempre più flessibili e rispondenti a contesti dinamici e complessi ha condotto verso l'affermazione di soluzioni organizzative e gestionali improntate alla trasversalità e alla connettività, (...) Ma occuparsi di integrazione e di processi significa imprescindibilmente implicare il concetto di team, (...) Il

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

SAPER LAVORARE IN TEAM

● CAPACITÀ DI ADATTAMENTO

capacità di “leggere” il nuovo ed il diverso che la realtà propone e dall'altro la capacità di sapersi adattare in modo efficace ai cambiamenti di contesto.

● TOLLERANZA

è la disponibilità ad accettare, come realtà costitutive dell'essere persona (cittadino), il dissenso e la diversità come fonte di ricchezza e di crescita.

“La coscienza non è la stessa per tutti. Quindi, mentre essa rappresenta una buona guida per la condotta individuale, l'imposizione di questa condotta a tutti sarebbe un'insopportabile interferenza nella libertà di coscienza di ognuno (M. K. Gandhi).

● BUON UMORE

capacità di trasmettere serenità senza parsimonia, generosamente, senza riserve, per costruire la vita di relazione nel senso migliore.

● SENSIBILITÀ AL CONFRONTO

il sapersi misurare correttamente con atteggiamenti e culture diverse dalla propria, riconoscendo il valore che esse hanno in sé e dimostrando apertura alle molteplicità dei punti di vista.

petenza è determinata, in maggiore o minore misura, dalla coesistenza di diverse abilità/capacità quali: l'Empatia, la Motivazione personale, la Progettualità, la capacità di adattamento, il Problem solving, ecc.

più spazio vanno intese in senso relazionale-informativo-decisionale. Tutto ciò porta in primo piano i valori e gli elementi che stanno alla base della competenza, a partire dal quadrinomio sapere, saper-fare, sapere-essere, saper vivere insieme”.

(da *“Formazione & Cambiamento” - Webmagazine sulla formazione Anno III - Numero 17 Marzo 2003 - FORMEZ*).

gruppo di lavoro, in quanto pluralità di soggetti che si esprime in una cornice organizzativa, diviene il “luogo” dove si incontrano identità, missioni, valori, credenze e competenze diverse tra loro.

(da *“Gestione per processi e knowledge management” - ed. Sole 24 ore - S.Tonchia, A.Tramontano, F.Turchini - Milano - 2003*).

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

Si può essere amici, fare i finti fratelli, semplicemente non esserci ma dire di fare i genitori proprio non se ne parla. L'adolescenza, dicono gli esperti è lunghissima.

Praticamente infinita se ormai ha contagiato anche i genitori.

Per crescere basta la scolarizzazione, sembra aver decretato la nostra società.

Ma questa è una superficialità illuministica e post illuministica perché lo sviluppo psichico è qualcosa di più e di diverso che l'andare semplicemente a scuola.

È un fenomeno complessivo che investe intelletto, istinto, esperienze corporee.

Tutto ciò è ancora ben presente nelle società tradizionali non occidentali.

Il corredo istintuale degli uomini, diversamente che negli animali, è molto debole.

Qualcuno deve poter trasmettere questo corredo istintuale.

Ma il veicolo non può certo essere il Ministero della Pubblica Istruzione, lo sono le figure genitoriali. (...) Gli adolescenti crescono nella solitudine. Mancano i genitori ma, a sentire le loro testimonianze, manca anche il gruppo di riferimento al massimo c'è un fidanzatino o una fidanzatina....

“Perché ci sia il gruppo paradossalmente bisogna che prima ci sia il genitore che aiuta a strutturare una personalità anche diversa da quella del semplice figlio.

Si entra nel gruppo quando si è portatori di altre domande; ma queste si formano nel confronto con il genitore. Senza questo confronto si passa dalla condizione di figlio a quella di aspirante figlio della fidanzata. Insomma, per entrare in società servono modelli normativo-educativi. Quello del padre - fratello non è un modello.”

(Da *“Condannati alla giovinezza”, Vichi De Marchi, 2001*)

Definizione

Lealtà significa sincerità e franchezza verso gli altri, coerenza con quanto si è detto, rispetto delle regole fissate e accettate. Chi è leale ammette i propri torti spontaneamente, agisce sempre in buona fede. Essere leali vuol dire comportarsi in maniera giusta nei

Nel Lavoro che cambia...

La precarizzazione dei rapporti di lavoro non deve compromettere la fiducia del dipendente nell'azienda. Questo sembra emergere dall'indagine internazionale condotta su 2.627 manager delle risorse umane di otto Paesi (Italia, USA, Giappone, Messico, Gran Bretagna, Francia, Germania e Paesi Bassi) per conto della Manpower Inc.(....) La ricerca, nel nostro Paese, ha coinvolto 325 manager che, nell'84% dei casi, hanno affermato che la lealtà dei dipendenti ha come conseguenza diretta il profitto aziendale. Il 73% ritiene inoltre che indirettamente essa induce anche alla lealtà dei clienti. Ad aumentare il senti-

Nell'impresa

La motivazione dei dipendenti è un elemento indispensabile per raggiungere buoni risultati nella gestione della soddisfazione. Gli studiosi del comportamento concordano nell'affermare che la motivazione dipenda da specifici fattori, che ogni individuo combina in un mix personale di priorità. (...) L'obiettivo più complesso da raggiungere è sviluppare un sincero senso di appartenenza. Esso è basato su un atteggiamento di fiducia da parte dei dirigenti nei riguardi dei dipendenti, che trova risposta nella lealtà verso l'impresa da

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

LEALTA'

- **SOLIDARIETÀ** si basa sulla comune appartenenza all'umanità, esprime in concreto il sentimento di fraternità in cui si traducono varie forme di disinteressata disponibilità verso il prossimo. Una autentica cultura della solidarietà è veicolata dalle molte forme di volontariato organizzato grazie all'impegno di un crescente numero di persone.
- **SENSO ETICO** è espressione di riconoscimento e di rispetto di sé e degli altri, di capacità di ascolto, di una riflessione sul posto della violenza nella società e del suo controllo nella risoluzione dei conflitti. Senso etico è un processo permanente di costruzione e di riflessione verso i valori in gioco, incentrati prevalentemente sull'uguaglianza, la libertà e la solidarietà.
- **SPIRITO DI GRUPPO** la capacità di saper vivere con gli altri, di cooperare, di costruire e realizzare progetti comuni, di assumere responsabilità. Questa capacità apre anche alla dimensione dell'interculturalità.

confronti degli altri, soprattutto non approfittando, in modo scorretto, di vantaggi dei quali non si vorrebbe essere vittima.

Essere leali, comporta il superamento dei propri pregiudizi, delle piccole viltà e l'accettazione delle conseguenze del proprio agire.

mento di lealtà verso l'azienda, secondo l'86% dei manager, ha contribuito lo sforzo delle aziende per conservare tra le proprie fila i talenti migliori. Fondamentali sono anche le politiche di reclutamento (74%) e di mantenimento dell'organico (82%). (...) Diverse le proporzioni all'estero, dove è il 42% a pronosticare un aumento di lealtà. Così come, a fronte del 34% dei responsabili risorse umane italiani, che giudicano elevato il livello di lealtà dei lavoratori permanenti verso l'azienda, negli altri Paesi si sale a una percentuale del 62%. (da *"La lealtà dei dipendenti è la chiave del successo aziendale"* di F.R. Capone - Lab Italia Com - Adnkronos - Italia Lavoro - 2002).

parte di questi ultimi. Alcuni strumenti per generare senso di appartenenza sono:

- Piena libertà di comunicazione
- Possibilità per i dipendenti di esprimere formalmente il proprio disappunto per atteggiamenti o episodi accaduti
- Celebrazione pubblica dei risultati positivi
- Promozione di attività sociali nell'impresa.

(da *Esse Emme S.r.l. - Regione Lazio, "La comunicazione di gruppo"* - 2003)

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

La vita di gruppo e la dimensione comunitaria

La persona sviluppa le proprie potenzialità vivendo con gli altri in un indispensabile rapporto di età e di generazione, che fa crescere capi e ragazzi. In questo modo è possibile sperimentare una forma di vita fondata sull'accoglienza delle reciproche diversità e sulla fraternità, dove ciascuno è impegnato a mettersi a servizio degli altri. Nella comunità si vivono le possibili dinamiche politiche che si incontrano nel quotidiano. Il piccolo gruppo è laboratorio e palestra che, aiutando a costruire strumenti interpretativi della realtà e a sperimentare modalità di partecipazione, educa a una cittadinanza responsabile.

(Dal *Patto associativo AGESCI - Associazione Guide E Scout Cattolici Italiani, 2004*).

	COMPETENZE TRASVERSALI	COMPETENZE NON FORMALI
C	METODOLOGICHE	
C1	Problem solving	Controllo dell'emotività Comprensione della complessità Capacità di orientarsi e decidere
C2	Capacità organizzative	Saper riconoscere le priorità Capacità di diagnosi Senso del risparmio
C3	Lavorare per obiettivi	Capacità di orientarsi e decidere Motivazione Controllo del rischio

Scheda

PROBLEM SOLVING

Definizione

Capacità di effettuare un esame rigoroso e oggettivo di problemi per giungere a una solu-

Nel Lavoro che cambia...

Servizio al cliente, personalizzazione dei prodotti, just-in-time, quick response, flessibilità, capacità di far fronte all'imprevisto, strutture snelle, velocizzazione, eccellenza logistica: sono tutti punti chiave per affrontare il domani. (Bowersox, 1999) (...) Anche per questo occorre sempre più formazione continua, per tutti, a tutti i livelli: per evitare

Nell'impresa

"Siamo passati dall'impresa di fabbricazione all'impresa del pensiero, quella con il <valore della conoscenza>, del <sapere> e del <saper fare>. Qui troviamo un nuovo fenomeno prevalente: persone che parlano con altre persone. Comunicazione punto per punto; assenza di gerarchia, relazioni come se fossimo tutti imprenditori. La gerarchia è stata

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

PROBLEM SOLVING

● CONTROLLO DELL'EMOTIVITÀ

capacità di controllo degli impulsi emotivi a fronte di situazioni e problematiche di diversa complessità.

● COMPrensione DELLA COMPLESSITÀ

capacità intellettuali atte a far fronte a problemi di diverso livello di complessità, attraverso un approccio razionale/intuitivo di pensiero che include l'analisi, la correlazione e la sintesi orientata a possibili soluzioni.

● CAPACITÀ DI ORIENTARSI E DECIDERE

essere in grado di presidiare gli eventi e di valutare le opzioni di scelta tra alternative le cui conseguenze non sono del tutto note o misurabili e che quindi implicano sempre un certo grado di rischio.

zione. Il problem solving richiede il presidio di un processo che consta di una serie di fasi attraverso cui i problemi vengono esaminati e risolti

stress e tensioni, non rimanere ancorati ai propri successi passati rifiutando di aprirsi al nuovo, ma sentirsi preparati ad esplorare con fiducia e con spirito critico quanto ci prospetta il futuro.

(da *“Guardare il futuro: capire il cambiamento per innovare.”* - F. Angeli, *Rivista per la formazione*, n.47-48-2001)

sostituita con la leadership, cioè creazione di gruppi, creazione di un clima di fiducia mutua; creazione di una visione e missione comune; creazione di un sistema selettivo più veloce e sicuro.”

(da R. Lorusso - *Informazioni per decidere* - F. Angeli - Milano, 1998)

I problemi quotidiani da risolvere sono principalmente di organizzazione e di uomini.

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

“La scuola, vista come contesto sociale naturale, deve lavorare sul campo per comprenderne i bisogni; deve attivare le procedure attraverso un’osservazione diretta e una ricerca concreta in cui l’interattività tra docente e discente diventi uno strumento necessario per la costruzione di un comune mondo di significati. Si parte dal comune mondo della conoscenza e si raggiunge un cambiamento concettuale: la cultura del senso comune. L’apprendimento pone allora lo studente in un rapporto tra soggetti e tra soggetto e gruppo; la valorizzazione dei saperi passa attraverso strategie socio-comunicative di rapporto, ora aggressive, ora simbiotiche, ora empatiche e avvia processi di istruzione, di trasmissione della cultura ispirata sempre più alla comprensione, alla ripresa partecipata, alla comunicazione attiva. Matematica, poesia, storia, biologia e filosofia producono intelligenze personalizzate.”

(Da *Scuola e Società: Come formare la mente.* di L. Pavoni e M. Bonanni, *RES 25, 2003 - Res Online*)

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Definizione

Efficienza nell'organizzare un'unità o progetto complesso, che implica l'utilizzo ottimale delle risorse fisiche, economiche ed umane coinvolte nell'attività, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questi elementi corrispondono a due caratteristiche di base:

Nel Lavoro che cambia...

“La transizione verso un modello organizzativo che ha nella dematerializzazione e nella centralità della conoscenza le sue caratteristiche fondamentali, suggerisce un'attenta riflessione sul contributo che la formazione può dare al processo di evoluzione delle forme di lavoro. L'apprendimento e la conoscenza sono oggi considerati variabili chiave della vita organizzativa; nessun progresso appare possibile se non si affronta un nodo critico, quello delle competenze individuali e organizzative capaci di evolvere insieme alle trasformazioni dell'ambiente in cui si opera.

Nell'impresa

“L'elemento fondamentale per un'azienda è assicurarsi di avere al proprio interno persone che sappiano fare determinate cose, non già di descrivere o prescrivere che cosa le persone debbano fare in una data posizione: il superamento delle barriere interfunzionali porta dunque ad operare meno per compiti e mansioni e più per obiettivi. (...) Si assiste così a una crescente indefinizione dei contenuti dei ruoli e delle posizioni; si attenua pro-

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

● SAPER RICONOSCERE LE PRIORITÀ

capacità di cogliere gli aspetti essenziali e indispensabili delle diverse situazioni attraverso una buona dose d'intuizione, di realismo e di esperienza.

● CAPACITÀ DI DIAGNOSI

capacità di comprendere e valutare un problema nelle sue varie sfaccettature e di identificarlo sulla base delle caratteristiche e degli aspetti con cui si manifesta.

● SENSO DEL RISPARMIO

non solo, quale capacità di mettere da parte danaro, ma, soprattutto, che implica di percepire il futuro e il desiderio di realizzare progetti nel domani. Quale esperienza che permette di scoprire il valore delle piccole cose, spesso cancellate dalla necessità di essere conformi alle tendenze del momento.

- La capacità di ottimizzare <a tavolino> le variabili di natura organizzativa (.....);
- La capacità di intervenire concretamente sul campo seguendo e controllando il processo (.....).

(da W.Levati - *"L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane"* - F.Angeli, Milano, 1993).

Nello scenario attuale sembra affermarsi un modello di scambio fra gli attori economici che sostituisce alla nozione storica di occupazione (garanzia di possedere competenze di lungo periodo idonee allo svolgimento del lavoro basato su compiti predefiniti) quella più flessibile di "occupabilità". Per occupabilità si intende il supporto all'individuo nel mantenimento, lungo tutto il corso della sua vita professionale, di competenze capaci di evolvere con le esigenze delle imprese."

(da *"Quale formazione per un lavoro che cambia"* - P.Grigolli - Rivista *"Il Margine"* - Associazione Culturale O.A.Romero, Trento, 2003).

gressivamente la determinazione di cosa fare e assume sempre maggiore importanza ciò che le persone fanno o ciò che possono fare. Le competenze organizzative sono chiamate sempre più a confrontarsi e in qualche caso a confondersi con quelle personali. E queste ultime non sono, poi, di semplice rintracciabilità e riconoscibilità, anche se ovviamente sono estremamente importanti per i diretti interessati e per quanti si trovano a diverso titolo a impattarle." (Civelli e Manara, 2002)

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

"L'esperienza aggregativa sembra essere intesa oggi dai giovani come un laboratorio per costruire la propria identità: si ricerca il proprio "io" attraverso il "noi" del gruppo. Addirittura, ciò che motiva l'adesione ad un gruppo è il bisogno di rifugio affettivo e di difesa dalla società adulta. Di fronte alla solitudine ed alla tendenza al ripiegamento intimistico, l'esperienza di gruppo può essere occasione per vivere con i coetanei il confronto, l'attenzione all'altro, la gestione positiva dei conflitti, la collaborazione, il dialogo. (...) È necessario che i genitori incoraggino la partecipazione dei figli ad un gruppo e che le associazioni camminino con le famiglie attuando progetti educativi che rispettino ciò che è competenza della famiglia. (...) In numerose realtà di aggregazione, purtroppo, è carente il collegamento con le famiglie, mancano una conoscenza reciproca e un rapporto di fiducia, dialogo e confronto, quella sintonia e continuità che permettono di perseguire obiettivi educativi comuni, così da garantire una crescita armonica dei ragazzi. Inoltre, si avverte la necessità sempre più impellente di realizzare un sistema formativo integrato, che crea la possibilità di riannodare i rapporti tra famiglia, scuola, associazionismo, enti locali, nella consapevolezza che nessuna specificità è così netta da legittimare il disinteresse per le altre agenzie formative. (da *Pedagogia Sociale, L'Associazionismo educativo* - Prof.ssa P. Dal Toso, 2003).

LAVORARE PER OBIETTIVI

Definizione

Essere in grado di raggiungere gli obiettivi richiesti, in piena autonomia esecutiva, senza la necessità di stimoli e controlli, anche a fronte di imprevisti ed ostacoli operativi od in situazioni di particolare emergenza.

In concreto significa:

Nel Lavoro che cambia...

Un'organizzazione è essenzialmente composta da gruppi e rappresenta l'espressione della vita di relazione, non solo dei gruppi formalizzati, ma anche di quelli informali, nati spontaneamente all'interno di uno spazio organizzato. L'organizzazione può essere vista come un sistema di rapporti tra individui e migliorare l'organizzazione significa rendere le persone più consapevoli delle proprie capacità e di quelle degli altri, in un continuo processo diretto allo sviluppo delle doti e delle qualità personali. Il lavoro di gruppo è come un'attività finalizzata

Nell'impresa

“Un obiettivo (objective) è una descrizione chiara e formale di un risultato finale (end result) che si vuole raggiungere attraverso tra guardi intermedi precisi (goals); in particolare bisogna indicare che cosa va raggiunto, perché e per chi, ed entro quando (lasciando relativa libertà sul “come”). Gli obiettivi devono essere chiari, comprensibili e discussi; devono essere motivanti come in una sfida (challenging), ovvero inerenti alla competenza, raggiungibili con le risorse e le capacità a disposizione, misurabili da parte di chi li persegue e comunque

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

LAVORARE PER OBIETTIVI

● CAPACITÀ DI ORIENTARSI E DECIDERE

essere in grado di presidiare gli eventi e di valutare le opzioni di scelta tra alternative le cui conseguenze non sono del tutto note o misurabili e che quindi implicano sempre un certo grado di rischio;

● MOTIVAZIONE

è quell'insieme di disposizioni consce e inconscie che sono in grado di attivare gli individui a produrre modificazioni di atteggiamento e di comportamento. È un costrutto usato per spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza del comportamento diretto verso un obiettivo.

● CONTROLLO DEL RISCHIO

è la capacità di saper gestire e presidiare il fattore “rischio”, nei diversi ambiti esistenziali, del come valutarlo, assumendo decisioni sagge ed oculate.

<Chi di noi rifiuta di rischiare e di crescere viene inghiottito dalla vita.>

Patty Hansen

- Saper programmare, fissando gli obiettivi che si vogliono raggiungere, stabilendo scadenze;
- Saper organizzare procedure e metodi, a seconda degli obiettivi da raggiungere;
- Saper controllare i risultati, in termini di efficienza, ossia l'ottimizzazione dei processi di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati ed in termini di efficacia, ossia controllare che effettivamente i risultati attesi siano stati raggiunti.

al raggiungimento di un obiettivo, realizzata attraverso lo svolgimento di un compito, ed organizzata attraverso modalità quali tempi, metodi, risorse, a condizione di un certo clima e comunicazione. In un lavoro di gruppo, in un clima di collaborazione, facilmente emergono negoziazioni verso obiettivi, metodi, ruoli, idee, decisioni. In un clima anche collaborativo si trovano però spesso conflitti tra persone, capacità, culture differenti, stili di comunicazione o decisione. (da *"Il teamwork: le regole e le caratteristiche del lavoro di una squadra e di uno staff"* di M.Berruto, Pony Express Kappa Torino).

verificabili da parte dei manager interessati. La gestione per processi ha invece come scopo l'introduzione e la diffusione in tutta l'azienda dell'operare per obiettivi, sulla scia dei nuovi dettami strategici che hanno sempre più spostato le aziende da una produzione di massa a una "customizzazione di massa", dovendo coniugare l'economicità della produzione su vasta scala geografica con le pressanti e decisive richieste dei clienti per una maggiore rispondenza alle loro specifiche esigenze." (da *"Gestione per processi e knowledge management"* - ed. Sole 24 ore - S.Tonchia, A.Tramontano, F.Turchini - Milano - 2003).

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

Ad ogni età il soggetto che cresce è in grado di risolvere certi problemi, prima elementari poi, man mano più complessi: deve essergli lasciata la responsabilità di misurarsi con essi per risolverli con i mezzi di cui dispone. Compito dell'adulto non è né quello di sostituirsi a lui, né quello di lasciarlo solo di fronte al compito perché "si arrangi". È invece quello di tenere aperta la comunicazione con lui/lei per indicargli come quel problema possa essere risolto in più di un modo, lasciandogli però la scelta della via da seguire per raggiungere l'obiettivo prescelto e per incoraggiarlo se incontra difficoltà di varia natura. Il soggetto deve poter scoprire, man mano che cresce, che il principio di realtà a cui riferire la propria condotta al fine di raggiungere gli obiettivi che si prefigge, è costituito dalle sue capacità intellettuali e manuali, che queste possono essere incrementate tramite l'impegno nello studio e nei rapporti sociali, per cui deve fare le proprie scelte in rapporto a tali capacità, non in rapporto con la volontà degli adulti che lo circondano e nemmeno alla rigidità (apparente immodificabilità) della situazione in cui è inserito. Se il principio di realtà fosse costituito (come avviene adottando stili educativi autoritari) dalla volontà degli adulti e obbedire agli adulti fosse l'unico criterio di condotta, il soggetto non sarebbe poi mai capace di decidere in proprio ed assumere su di sé vere responsabilità. La persona incapace di decidere anche di fronte a problemi elementari è il triste prodotto, non raro, di una educazione iperprotettiva ed intrusiva. (da *"Proposta educativa"* - *Formazione del carattere di Augusto Palmonari, Psichiatra e psicologo Professore Ordinario di Psicologia Sociale all'Università di Bologna, 2001*)

	COMPETENZE TRASVERSALI	COMPETENZE NON FORMALI
D	IMPRENDITORIALI	
D1	Capacità di cambiamento	Determinazione personale Capacità di Autoapprendimento Spirito di avventura
D2	Creatività	Capacità di diagnosi Predisposizione all'intuizione Curiosità e capacità di osservazione
D3	Progettualità	Capacità di diagnosi Spirito di ricerca Capacità di orientarsi e decidere

Scheda

CAPACITÀ DI CAMBIAMENTO

Definizione

Capacità di leggere il nuovo ed il diverso che la realtà propone e dall'altro la capacità di

Nel Lavoro che cambia...

“Assai più che un semplice titolare di un <rapporto di lavoro>, il prestatore di oggi e, soprattutto, di domani, diventa un collaboratore che opera all'interno di un <ciclo>. Si tratti di un progetto, di una missione, di un incarico, di una fase dell'attività produttiva o della sua vita, sempre più il percorso lavorativo è segnato da cicli in cui si alternano fasi di lavoro dipendente ed autonomo, in ipotesi intervallati da forme intermedie e/o da

Nell'impresa

Il cambiamento è uno dei fattori che porta l'impresa a crescere e a sopravvivere nei momenti di assenza di sviluppo e di crescita economica. Cambiare e modificare significa intervenire sul processo organizzativo, sui prodotti e sulla gestione per far fronte alle mutabili esigenze del mercato.(...)

I cambiamenti devono essere concepiti tenendo sempre in considerazione le aspettative dell'impresa, gli obiettivi strategici che devono essere raggiunti, nonché la missione di fondo dell'impresa e i valori che la caratterizzano. Le Pmi sono quelle che osano maggiormente per sopravvivere proprio per le caratteristiche di flessibilità che le contraddi-

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

CAPACITÀ DI CAMBIAMENTO

● DETERMINAZIONE PERSONALE

è la capacità di tensione al risultato, emerge, soprattutto, quando il raggiungimento di un fine non si manifesta in tempi stretti ma mediante il perseguimento di piccole “tappe intermedie”.

● CAPACITÀ DI AUTOAPPRENDIMENTO

esistenza di un impegno autonomo della persona manifestato attraverso azioni di approfondimento e ricerca personale, curiosità ed interesse costante verso la conoscenza, l'arricchimento socio-culturale e l'acquisizione di nuove abilità.

● SPIRITO DI AVVENTURA E OTTIMISMO

volontà di esplorare l'ignoto, di misurare le proprie forze verso nuove opportunità attraverso un atteggiamento sereno, creativo e propositivo.

sapersi adattare in modo efficace ai cambiamenti di contesto. È spesso collegata alla sicurezza personale del valutato ed alla disponibilità a mettersi in gioco. (W. Levati, 1993).

periodi di formazione e riqualificazione professionale.” (Da *“Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro”* - M. Biagi, 2001).

Il cambiamento diventa parte integrante della pianificazione e dell'attuazione permanente di un progetto di vita in cui il lavoro retribuito non rappresenta che una delle componenti, per importante che sia. (da *“Memorandum sull'Istruzione e la Formazione Permanente”* - Commissione delle Comunità Europee, 2000).

stinguono. Il cambiamento significa azione: ignorare i segnali di cambiamento e rifiutare di prendere delle decisioni che inducono il cambiamento significa limitare i percorsi di crescita e di sviluppo dell'impresa. Uno dei principali ostacoli al rinnovamento sono le resistenze al cambiamento. Rimuovere le resistenze può essere alquanto difficoltoso. È bene ricordare, però, che da ogni cambiamento si impara e si rafforzano le conoscenze possedute. L'azienda ideale è quella che non ha paura di cambiare e che punta continuamente al suo miglioramento competitivo.

(da *“Il cambiamento come condizione di sviluppo dell'impresa”* di T. Tardia - PMI - Il mensile della Piccola e Media Impresa - IPSOA, 2003)

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

Mantenere la capacità di apprendimento

Il carattere mutevole della società e dell'attività lavorativa significa che sempre più le capacità professionali risultano insufficienti. Nell'attività lavorativa, la complessità dell'organizzazione del lavoro, l'aumento dei compiti che i dipendenti devono svolgere, l'introduzione di schemi di lavoro flessibili e di metodi di lavoro a squadre significano che la gamma delle competenze utilizzate sul posto di lavoro viene ampliata costantemente. Inoltre la società è globalmente meno uniforme di quanto non lo sia stata in passato, pertanto le competenze personali (quali la capacità di adattamento, la tolleranza nei confronti degli altri e delle autorità, il lavoro di gruppo, la capacità di risolvere problemi e di prendere rischi, l'indipendenza, ecc.) sono sempre più richieste affinché sia possibile per gli individui vivere insieme nella tolleranza e nel rispetto reciproco. La più importante di queste competenze è la capacità di apprendimento - conservando la curiosità e l'interesse per nuovi sviluppi e nuove capacità - senza la quale l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita non può esistere. Tuttavia per molti insegnanti è difficile stimolare questa capacità, il cui sviluppo dovrebbe essere quindi al centro sia della formazione degli insegnanti che della ricerca in materia d'istruzione nei prossimi anni.” (Da *Relazione del Consiglio (Istruzione) al Consiglio europeo “Gli obiettivi futuri e concreti dei sistemi di istruzione e di formazione”*, 2001)

Definizione

Capacità operativa, atta a trovare soluzioni a problemi che accompagnano nel breve e nel medio-lungo termine la vita dell'azienda. La creatività si traduce in percezione, analisi, produzione, selezione, applicazione. Si può essere creativi in maniera consistente oppure

Nel Lavoro che cambia...

“Il laureato ha quasi sempre l'impressione di possedere una preparazione incompleta e pensa al suo primo lavoro come ad un completamento dell'acculturazione professionale attraverso la pratica. Infatti il 52% sceglie il lavoro in base alla possibilità di trarne incrementi di competenze. È inquietante il fatto che solo il 40% scelga un lavoro coerente con le proprie attitudini e, quindi, capace di fornire l'occasione per affinarle... ed esprimerle. Oggi la maggior parte delle mansioni richiede flessibilità e creatività, fantasia e concretezza, emozione e ragione. Se un lavoro non corrisponde alle attitudini, sarà sempre

Nell'impresa

L'azienda creativa ha un cervello in continua ebollizione che altro non è che la “somma bilanciata” delle menti di coloro che ci lavorano.

Come un cervello umano ha due emisferi, uno logico-deduttivo, l'altro creativo, non in opposizione fra loro, ma che si stimolano a vicenda in progressione costante.

Un'azienda in cui prevale il pensiero logico perpetua nel tempo lo *status quo*.

Poco per volta perde terreno, si inaridisce e finisce per scomparire.

Un'organizzazione di soli creativi, poi, non sarebbe in grado di concretizzare le proprie

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

CREATIVITÀ

● CAPACITÀ DI DIAGNOSI

capacità di comprendere e valutare un problema nelle sue varie sfaccettature e di identificarlo sulla base delle caratteristiche e degli aspetti con cui si manifesta.

● PREDISPOSIZIONE ALL'INTUIZIONE

è il fidarsi del proprio sentire, è il "fiuto" per cogliere al volo le opportunità quando si presentano, è una risorsa utile e creativa anche nelle relazioni e, soprattutto, un sostegno determinante in piccole e grandi imprese. Il suo aiuto è molto potente e la sua qualità è delicata: ci vuole sensibilità per sentirla e ricettività per accoglierla.

● CURIOSITÀ E CAPACITÀ DI OSSERVAZIONE

rappresenta una capacità selettiva che si differenzia dal semplice "guardare" o "vedere", perché lo sguardo dell'osservatore è guidato da ipotesi. È un mezzo per formulare spiegazioni, per accrescere la soglia di attenzione, per indagare e incrementare le capacità di scoperta all'interno delle prassi quotidiane.

in maniera lieve; questo dipende anche dalla cultura in cui viviamo (e dal nostro senso di appartenenza), dai nostri fattori emotivi, dal nostro modo di percepire gli eventi... (da *"La creatività: istruzioni per l'uso"* - H. Jaoui, F. Angeli, 1994) "è la capacità di generare continuamente nuove idee, concetti, prodotti, servizi. Insomma, di generare innovazione."

increscioso, penoso, stressante: non ecciterà le capacità creative e non consentirà al giovane di dare il meglio di sé. Questo i neo-laureati lo sanno benissimo. Se, ciononostante, il 60% di essi sceglie il lavoro in base ad altri criteri, è soprattutto per due motivi: il masochismo inculcato nei giovani, affinché trovino normale che un lavoro procuri la sofferenza invece del piacere; la necessità di guadagnare subito e, quindi, di accettare qualsiasi lavoro, anche se contrastante con la propria vocazione."

(da *"Perché il lavoro deve farci soffrire?"*, intervista al Prof. Domenico De Masi, Ordinario di Sociologia del lavoro alla Sapienza di Roma, di R. Santonocito - *Il Sole 24ore*, 2001).

intuizioni e anch'essa perirebbe. Il "lobo" della creatività "pensa" il cambiamento, quello logico deduttivo lo attua e poi ne perpetua nel tempo gli standard qualitativi raggiunti. La creatività, infatti, genera, come dice Ilya Prigogine "... una visione di un universo ordinato, di processi creativi e dinamici, di cambiamenti continui che mantengono un ordine. Questo è un mondo dove ordine e cambiamento, autonomia e controllo non sono quei grandi oppositori che abbiamo sempre pensato essere".

(da *"L'azienda e il disordine creativo"* di F. Nenzioni - Rubrica <Murales>, *MoveOn - Cofimp*, 2002").

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

Il gioco come apprendimento di schemi comportamentali

La presenza e la partecipazione degli adulti nei giochi dei giovani consente a questi ultimi frequenti **apprendimenti osservazionali**, basati cioè sull'osservazione degli adulti come modelli e sulla riproduzione nel gioco di quanto osservato.

Non si tratta tuttavia di un semplice caso di apprendimento mimetico, cioè di imitazione e riproduzione pedissequa di atteggiamenti adulti.

Al contrario, i giovani nel gioco tendono a sviluppare e padroneggiare le caratteristiche salienti dell'azione, anziché l'azione stessa: in altre parole, "estraggono" dal comportamento adulto ciò che secondo loro lo rende efficace, e si ingegnano di riprodurre i tratti responsabili di tale efficacia, che è il vero oggetto della loro "imitazione".

Essi vedono gli adulti come modelli da studiare, non come semplici esempi da replicare. Ciò permette, fra l'altro, una conciliazione fra queste strategie di apprendimento osservazionale e gli elementi di creatività ed esplorazione tipici del gioco: le innovazioni, purché funzionali, sono ben accette.

(da *Appunti su J. Bruner, "Natura e usi dell'immaturità"*, F. Paglieri, 1999)

PROGETTUALITÀ

Definizione

Capacità di formulare progetti per introdurre e gestire il cambiamento all'interno dell'azienda, attraverso processi di scomposizione che prevedono la definizione degli obiettivi

Nel Lavoro che cambia...

“(.....) è abbastanza intuitivo capire quali caratteristiche rendono una persona adatta a lavorare con successo secondo una logica per progetti. I progetti vengono realizzati sempre all'interno di team; è dunque necessario avere buone attitudini per il lavoro di gruppo, e quindi capacità comunicative, interazionali e di negoziazione.

È inoltre indispensabile una notevole flessibilità e capacità di adattamento al nuovo, dal momento che le attività svolte all'interno di un nuovo progetto non saranno mai uguali a

Nell'impresa

“Ogni giorno le aziende devono confrontarsi con il mutamento continuo dell'ambiente interno ed esterno nel quale operano: globalizzazione dei mercati ed internazionalizzazione delle imprese, riduzione del ciclo di vita dei prodotti, accelerazione delle tecnologie rappresentano solo alcuni di questi fenomeni.

Tutto ciò determina una necessità permanente di innovazione, indispensabile se si vuole avere successo e rimanere competitivi sul mercato. In ragione di ciò, negli ultimi anni il

ALCUNE COMPETENZE NON FORMALI CHE POSSONO CONCORRERE ALLA COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA

PROGETTUALITÀ

● CAPACITÀ DI DIAGNOSI

capacità di comprendere e valutare un problema nelle sue varie sfaccettature e di identificarlo sulla base delle caratteristiche e degli aspetti con cui si manifesta.

● SPIRITO DI RICERCA

desiderare di rendersi conto di qualcosa è il sentimento primordiale dell'uomo ed è il più naturale di tutti, principio dell'Intuizione, inizio della Conoscenza. Si traduce in un permanente processo di tensione finalizzato sempre ad un “ritrovamento”.

● CAPACITÀ DI ORIENTARSI E DECIDERE

essere in grado di presidiare gli eventi e di valutare le opzioni di scelta tra alternative le cui conseguenze non sono del tutto note o misurabili e che quindi implicano sempre un certo grado di rischio.

vi, la natura delle attività, la durata per il completamento delle stesse, i vincoli di programmazione, la individuazione delle risorse, l'identificazione dei possibili rischi ad essi collegati.

quelle svolte nei progetti precedenti. I membri di un gruppo di progetto devono avere una spiccata capacità di lavorare per obiettivi, per cercare in modo creativo il migliore modo per perseguire determinati risultati senza doversi continuamente conformare a direttive provenienti dall'alto. Essi devono, infine, sapere lavorare sotto pressione, dal momento che è necessario rispettare i tempi previsti nelle varie tappe di sviluppo del progetto.

(da *"Il lavoro per progetti"* di D.Marletta, <Primo Lavoro>, Jobpilot.it, 2004)

Project Management ha assunto un ruolo fondamentale all'interno di molte aziende, tanto da indurre alla definizione di una specifica funzione aziendale dedicata alla gestione dei progetti. Esso, infatti, rappresenta la migliore risposta alle problematiche di gestione dell'innovazione nell'azienda in quanto focalizza i principi e le modalità che devono essere seguiti per realizzare con competenza un qualsiasi progetto che abbia un impatto sull'organizzazione aziendale."

(da *"Lavorare per progetti"* - G.Calori e N.Perego, Eulogos - Consulenti di direzione, 2001)

COME FACILITARE IL LORO APPRENDIMENTO...

La presente risoluzione invita gli Stati membri:

- a incoraggiare in tutti i settori lo spirito di iniziativa, lo spirito d'impresa, e la creatività dei giovani;
- a meglio informare i giovani circa le possibilità e gli aiuti che ad essi vengono offerti;
- a favorire la partecipazione degli alunni per sviluppare iniziative e creatività per una cittadinanza attiva;
- a promuovere la partecipazione degli studenti nell'ambito dell'insegnamento superiore, nella formazione professionale e nella ricerca;
- a prendere in considerazione lo spirito di iniziativa, lo spirito d'impresa, e la creatività dei giovani nell'elaborazione di nuove strategie dell'istruzione e della formazione;
- a integrare lo spirito di iniziativa, lo spirito d'impresa e la creatività dei giovani nell'elaborazione di misure concrete in favore dell'occupazione;
- a favorire la condivisione delle buone procedure.

(dalla *"Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti nell'ambito del Consiglio del 28 giugno 2001"*, volta a favorire presso i giovani il senso di iniziativa, lo spirito d'impresa e la creatività: dall'emarginazione all'emancipazione [Gazzetta ufficiale C 196 del 12.07.2001]).

Glossario



APPRENDIMENTO FORMALE E NON FORMALE

L'apprendimento formale è generalmente impartito da un'istituzione d'istruzione o di formazione e comporta una certificazione. È strutturata (in termini di obiettivi di apprendimento, tempo dedicato all'apprendimento o sostegno all'apprendimento) e implica l'intenzionalità nella prospettiva dello studente.

L'apprendimento non formale non viene impartito da istituzioni preposte all'istruzione o alla formazione, non implica una certificazione e non è strutturato. Risulta dalle attività quotidiane di vita in connessione al lavoro, alla famiglia o alle attività ricreative. Può implicare intenzionalità, ma nella maggior parte dei casi questa componente non è presente (o è accidentale / casuale).

Negli ultimi anni la necessità di un apprendimento lungo tutto l'arco della vita e in tutti i settori della vita ha messo in luce il fatto che le competenze richieste possono essere acquisite mediante contesti di apprendimento formale, informale e non formale. L'apprendimento non formale è generalmente sottovalutato e non è considerato un "vero" apprendimento. Le conoscenze acquisite in strutture formali (scuole, università, centri di formazione, ecc.) sono solo una parte delle competenze acquisite. Si impara anche in strutture non formali e informali (ad esempio, club giovanili, associazioni sportive, famiglia, vita politica). L'apprendimento attraverso le attività della società civile e in ambiente sociale è parte dell'apprendimento informale e non formale, non si concretizza solo per caso, ma anche intenzionalmente e in maniera organizzata. (.....)

Nelle consultazioni con i giovani è emerso che l'apprendimento non formale è spesso percepito come positivo ed efficiente ed è considerato un'alternativa più attraente rispetto a un sistema di istruzione formale talvolta inefficiente e con poche attrattive. Il vantaggio dell'apprendimento non formale risiede principalmente nella volontarietà e nel frequente carattere auto-organizzativo, nella flessibilità, nelle possibilità di partecipazione, nel "diritto di sbagliare" e nel collegamento stretto e sempre vivo con gli interessi e le aspirazioni dei giovani. Un altro vantaggio dell'apprendimento non formale è stato indicato nell'integrazione dei giovani svantaggiati. (.....)

Sta diventando sempre più importante sviluppare modalità efficaci e flessibili per il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori dei sistemi formali di istruzione e di formazione. Sarebbe opportuno trovare il giusto equilibrio tra una serie di strumenti atti a garantire soluzioni appropriate e soddisfacenti per la certificazione e il riconoscimento in linea con l'evoluzione degli standard di qualità, delle procedure di (auto) valutazione e assegnazione di voti per l'ap-

prendimento non formale. Tale tipo di apprendimento non deve essere privato della sua caratteristica di apertura e non deve trasformarsi in una struttura formale alla stessa stregua del sistema di istruzione formale.

(da "Libro Bianco della Commissione Europea" - Un nuovo impulso per la gioventù europea, Bruxelles, 2001).

ASSOCIAZIONISMO GIOVANILE

È uno degli ambiti privilegiati di espressione della creatività e del desiderio di protagonismo culturale e sociale dei giovani. L'associazionismo può diventare un modo in cui i giovani sviluppano competenze importanti per il proprio percorso di vita e spesso è proprio nelle associazioni che si maturano le scelte professionali.

Inoltre, dall'esperienza associativa giovanile sono spesso nate realtà organizzative di successo, capaci di raccogliere le proposte di cui i giovani sono portatori, di relazionarsi con le istituzioni, di attivare processi di cambiamento culturale e sociale diventando una ricchezza per la società.>

(da AGEVOLA Agenzia per la promozione ed il supporto dell'associazionismo culturale e giovanile - www.grado16.org)

<Far parte di un gruppo permette di acquisire un maggior senso di padronanza psicologica di sé, di potersi esprimere liberamente; è un'opportunità soddisfacente perché favorisce l'auto responsabilizzazione di ciò che si pensa e si fa, l'apertura all'alterità, l'opportunità di relazioni interpersonali, di una maggiore capacità di comprendere esperienze e idee diverse, che possono influire positivamente anche sulla capacità di affrontare e risolvere i problemi personali.

(.....).

L'esperienza associativa si configura come "cerniera" tra l'individuo e le reti di relazione primaria, e le successive diverse occasioni di incontro sociale, la sfera pubblica. L'apertura alla vita associativa, che risulta contigua alla partecipazione sociale e politica, contribuisce anche a sviluppare, almeno in parte, un maggiore livello di fiducia riposta nelle principali istituzioni della società civile e politica, il che rappresenta una componente essenziale, anche se non esclusiva del senso civico dei cittadini di uno Stato. Infatti, i partecipanti alla vita associativa mostrano un livello complessivamente leggermente superiore di fiducia per la maggior parte delle istituzioni civili. (....)

La complessa realtà sociale oggi interpella con urgenza, in termini di vera e propria emergenza, l'associazionismo giovanile e lo chiama a chiarire il ruolo e le sue funzioni, riscoprendo la propria valenza educativa che dovrebbe assumere con maggiore consapevolezza. Infatti, può rappresentare un'opportunità preziosa in grado di assolvere ad una funzione pedagogica in senso specifico: se da una parte è evidente che l'educazione ha un fine in sé e non può essere strumentalizzata a superiori fini politici, dall'altra è anche vero che l'educazione non è separabile da una concreta azione di cambiamento, ha se non altro a livello potenziale, un'incidenza anche in termini sociali. In tale senso, forse oggi l'associazionismo dimostra una maggiore consapevolezza della necessità di definire i

propri obiettivi e dà prova di una capacità di progettazione pedagogica: ciò senz'altro comporta un'azione educativa più intenzionale e probabilmente anche più efficace da parte degli animatori a cui è richiesta una presenza più significativa, una capacità di educare con coraggio a grandi ideali proponendo ai giovani itinerari di crescita impegnativi.>

(da "Nuovi significati dell'associazionismo", *Pedagogia Sociale*, P.Dal Toso - 2002, www.univirtual.it).

COMPETENZA

Alcune definizioni: la **COMPETENZA** è...

- L'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito;
- Un insieme di elementi/dimensioni che concorrono all'efficacia di un determinato comportamento;
- L'insieme di un sapere cosa (il contenuto del compito), di un sapere come (la strategia di fronteggiamento del compito) trasferibile su compiti diversi.

■ *La Competenza scaturisce dall'analisi del "soggetto in azione", dalla considerazione del tipo di risorse che mette in campo e delle modalità con cui le combina, per raggiungere i risultati di volta in volta richiesti.*

■ *"l'analisi della competenza tiene conto sia degli attributi e risorse della persona sia delle caratteristiche della situazione e considera la competenza come qualcosa che si costruisce e si evolve attraverso l'esperienza, la formazione e il confronto sociale".*

Gli elementi che compongono le Competenze

CONOSCENZE	ABILITÀ	CARATTERISTICHE PERSONALI E RISORSE PSICO-SOCIALI
● Generali	● Specifiche (tecniche, operative, ecc.)	Motivazioni, atteggiamenti, valori, rappresentazioni sociali ecc.
● Specifiche (es. di un contenuto professionale)	● Trasversali (diagnosi, relazionali, sociali, ecc.)	Autostima, fiducia in se stessi, autovalutazione ecc.
● Di Contesto		Qualità personali, predisposizioni, attitudini, interessi, ecc.

I tipi di Competenze:

■ **Competenze di Base:** *conoscenze/abilità/risorse personali non specifiche indispensabili per la formazione e la preparazione professionale generale delle persone;*

■ **Competenze Tecnico/Professionali (Professionalizzanti):** conoscenze/abilità/risorse personali specifiche di un "contenuto" lavorativo, che possono avere una valenza teorico-tecnica o pratico-applicativa;

■ **Competenze Trasversali:** conoscenze/abilità/risorse personali utili ai fini di un comportamento lavorativo, organizzativo e sociale efficace.

Le competenze trasversali, di cui molto s'è detto e scritto in questi anni, rappresentano quella categoria di saperi difficilmente codificabili tipici di un sistema economico fondato sull' "acquisizione e sullo scambio di conoscenza". Esse implicano una sintesi tra saperi propriamente detti e qualità individuali particolarmente sensibili all'ambiente organizzativo. Si esprimono soprattutto nelle attività caratterizzate dalla centralità dei processi e non prediligono particolari profili ma si articolano per l'appunto trasversalmente e fungono da elemento di coesione dell'intero sistema organizzativo.

Il modello dell'ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori) suddivide le competenze trasversali in tre aree principali:

DIAGNOSTICARE: le proprie competenze e attitudinali, i problemi

RELAZIONARSI: Comunicare, lavorare in gruppo, negoziare

AFFRONTARE: Potenziare l'autoapprendimento, affrontare e risolvere problemi, sviluppare soluzioni creative

Pur riconoscendo l'importanza del tentativo di classificare e standardizzare le competenze trasversali in classi, sottoclassi eccetera, abbiamo ritenuto più opportuno, nel quadro complessivo del contesto progettuale, cercare di comprendere a quali fenomeni organizzativi ed economici esse accompagnano il loro sviluppo.

È in questa ottica che il progetto Cyrano 2003 ha optato per una articolazione delle Competenze Trasversali in 4 famiglie principali :

le Competenze INDIVIDUALI:

attitudinali, aspetti del carattere, opzioni personali che costituiscono patrimonio individuale del soggetto e che risultano rilevanti ai fini dell'attività lavorativa

le Competenze RELAZIONALI:

capacità ed elementi attitudinali che facilitano e valorizzano la relazione con gli altri e che risultano rilevanti ai fini dell'attività lavorativa

le Competenze METODOLOGICHE:

abilità ed elementi attitudinali che favoriscono la comprensione e la gestione dell'organizzazione, nonché dei processi e delle procedure che essa esprime

le Competenze IMPRENDITORIALI:

tratti del carattere ed abilità che appartengono a tutte e tre le precedenti famiglie ma che si esprimono prevalentemente come capacità ad intraprendere, ad innovare, ad esprimere creatività ed iniziativa sostenendo il relativo rischio e assumendone la responsabilità

O.N.G. (Organizzazioni non Governative)

Il mercato libero indiscriminato, la globalizzazione mondiale incurante di regole economiche che non siano politiche od etiche ha evidenziato il bisogno di una visione politica complessiva e comune delle problematiche dei paesi in via di sviluppo, che includa gli aspetti culturali, sociali, territoriali e non custodisca gelosamente il sapere.

Recependo tale bisogno come prioritario, le organizzazioni non governative si pongono l'obiettivo del superamento delle iniquità tra i popoli, con ogni mezzo e persone a loro disposizione.

L'ispirazione comune degli statuti, delle carte dei principi e dei progetti dei singoli raggruppamenti fa riferimento a valori di solidarietà e giustizia condivisi:

- Sensibilizzare il Nord ai problemi del Sud del mondo attraverso l'educazione allo sviluppo.
- Utilizzare adeguati metodi di raccolta fondi e realizzare azioni il cui effetto sia duraturo.
- Rendere visibile un movimento mondiale di critica e opposizione al sistema di relazioni internazionali, perseguendo condizioni di pari opportunità tra popoli, generi e culture.
- Sviluppare il pensiero democratico e tutelare i diritti umani, ponendo l'accento sul disarmo, la pace, la cooperazione allo sviluppo.
- Non cedere all'illusione dello strumento militare quale risoluzione dei conflitti.
- Rimuovere le cause del sottosviluppo, con particolare attenzione ai problemi dell'alimentazione, aumentando la produzione agricola.
- Sostenere lo sviluppo di una società multi etnica.
- Combattere lo sfruttamento minorile.
- Eliminare le disparità tra i sessi, rafforzando il ruolo delle donne nel tessuto economico.
- Tutelare le zone ecologicamente fragili, promuovendo l'uso non distruttivo delle risorse.
- Non ghettizzare i soggetti emarginati, valorizzandone la diversità.

(Tratto da: Carta dei principi COCIS; Carta delle ONG sviluppo - Principi base delle ONG di Sviluppo e di Aiuto Umanitario dell'Unione Europea)

Il sapere peculiare e la progettualità nella pratica della lotta alla povertà e all'esclusione non sono più limitati al Nord del mondo, grazie alla comparsa di ONG anche nei paesi in via di sviluppo. In questo modo mirando ad istituire sinergie tra soggetti diversi si amplificano la riflessione e la consapevolezza dei problemi planetari e delle possibili soluzioni.

Testimone del passaggio da un'azione spontanea e specifica ad una visione collaborativa e d'insieme, è la costituzione dell'Associazione delle ONG italiane.

(Tratto da: N. IOVENE - M. VIEZZOLI, Il libro del Terzo Settore, adnkronos Libri, 1999)

P.M.I. - PICCOLA MEDIA IMPRESA

Media impresa è un'impresa che risponde ai 3 criteri seguenti:

- 1.** numero di addetti minore di 250
- 2.** fatturato annuo non superiore a 40 milioni di Euro o totale di bilancio annuo non superiore a 27 milioni di Euro
- 3.** indipendenza (sono considerate indipendenti le imprese il cui capitale o i cui diritti di voto non sono detenuti da una o più imprese non conformi alla definizione di PMI).

Piccola impresa invece è un'impresa che rispetta i 3 criteri seguenti:

- 1.** numero di addetti minore di 50
- 2.** fatturato annuo non superiore a 7 milioni di Euro o totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di Euro
- 3.** indipendenza.

BIBLIOGRAFIA

- S. TONCHIA, A. TRAMONTANO, F. TURCHINI - **Gestione per processi e Knowledge management**, *Il Sole 24 ore, Milano, 2003.*
- W. LEVATI - **L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane**, *F. Angeli, Milano, 1993*
- TROUSSE, AA VV - **La mappa delle competenze vincenti - Azioni integrate per l'accesso al lavoro e lo sviluppo di carriera delle donne**, *Fondo Sociale Europeo, Regione Emilia Romagna, Nuovo Cescot Emilia Romagna, Bologna, 2000.*
- D. J. KRAVETZ - **La rivoluzione delle risorse umane**, *F. Angeli, Milano, 1989.*
- J. SPIEGEL, C. TORRES - **Lavorare in team: guida ufficiale del manager**, *F. Angeli, Milano, 1995.*
- R. LORUSSO - **Informazioni per decidere**, *F. Angeli, Milano, 1995.*
- COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA - **Il futuro della strategia europea per l'occupazione (SEO)**, *Bruxelles, 2003.*
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE - **Memorandum sull'Istruzione e la Formazione Permanente**, *Bruxelles, 2000.*
- CENSIS - **Rapporto annuale 2003**, *Roma.*
- COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA - **Pensare in piccolo in una Europa che si allarga**, *Bruxelles, 2003.*
- ISFOL - **Fonti diverse - Strumenti e Ricerche**, *Roma, 1999 - 2003.*
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE - **Libro Bianco, Un nuovo impulso per la gioventù europea**, *Bruxelles, 2001.*
- F. AUDIGIER - **Concetti di base e competenze chiave per l'educazione alla cittadinanza democratica**, *Regione Lombardia, Milano, 2003.*
- PAOLA NICOLETTI - **I messaggi chiave del Memorandum**, *ERILL - European Research Institute on Lifelong Learning, Verona, 2002.*
- W. DOISE E A. PALMONARI (a cura di), **Interazione sociale e sviluppo della persona**, *Il Mulino, Bologna.*
- PETTER G., TESSARI F. (1990) - **L'associazionismo educativo. Adulti e ragazzi: un rapporto difficile**, *La Nuova Italia, Firenze.*
- B. POWELL - **Giocare il gioco**, *Nuova Fiordaliso, Roma, 1997.*
- B. POWELL - **Scouting for boys**, *Ancora, Milano, 1985.*
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE - *Bruxelles, 2001.*
- P. ARMAROLI, G. ANTONELLI - **Riflessioni sui nuovi modelli di apprendimento**, **Regione Emilia Romagna**, *Bologna, 2000.*
- F. ANGELI - **"Guardare il futuro: capire il cambiamento per innovare."** - *Rivista per la formazione, (n. 47-48-2001).*

GLOSSARIO ESSENZIALE - *Regione Emilia Romagna, 04/2004.*

Il bilancio di competenze, a cura di A. SELVATICI, M. G. D'ANGELO - FRANCO ANGELI -
AUTORI VARI, 2000.

COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO E AL PARLAMENTO EUROPEO (COM 2003 26
definitivo “**Pensare in piccolo in un’Europa che si allarga**”)

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE - **Libro verde “L’Imprenditorialità in Europa”**
(COM 2003 27 definitivo)

GAZZETTA UFFICIALE DELL’UNIONE EUROPEA - **Risoluzione del consiglio del 25/11/03**
(2003/C 295/02)

CARLO IMPERATORE “**Stage e apprendistato**” - *www.diritto.it* - 2003

SARA ELISABETTA MASI “**Lavoro e net economy**” in *La Rosa (a cura di) Sociologia dei
Lavori ed . F. Angeli 2002*

DOMENICO MUSCO “**Il contributo dell’associazionismo per l’EDA**”
in Edaforum - www.edaforum.it

GIAMPIETRO PAROLIN “**La relazione che accresce il valore**”
Rivista Etica per le professioni anno IV n°3 2002

GIUSEPPE PELLEGRINI “**L’economia del benessere e dell’equità**”
Rivista Etica per le professioni anno IV n°3 2002

DUNIA PEPE “**Le metacompetenze nella società della conoscenza**”
Formazione e Cambiamento anno 3 n° 17 marzo 2003

ROSA SAVIANO “**La nuova scuola tra formazione continua ed educazione non formale**”
F. Angeli Milano 2002 /www.lettere.unipd.it

ALLEGATI

Bando di Gara Cyrano 2003

Il Progetto “Cyrano 2003”, approvato dalla Regione Emilia Romagna intende sperimentare, attraverso azioni integrate tra i sistemi della Formazione Professionale, dell’Istruzione e delle Imprese, un modello di diffusione della Cultura tecnica, della Cultura del lavoro, della Cultura delle nuove tecnologie e dell’Impresa, mediante la valorizzazione e la visibilità delle competenze non formali dei giovani; La fase finale del progetto Cyrano 2003 culminerà in una GARA che consente agli studenti di cimentarsi nella realizzazione di opere espressamente ideate e create attraverso la valorizzazione di diverse abilità progettuali e di multiformi potenzialità del “saper fare assieme”.

A CHI SI RIVOLGE

La GARA, a partecipazione gratuita, è indirizzata agli alunni frequentanti le prime, le seconde e le terze classi degli Istituti Scolastici Superiori aderenti al progetto CYRANO 2003.

La GARA è rivolta a gruppi composti da un minimo di n. 2 studenti fino ad un massimo di n. 8 studenti frequentanti la stessa classe o anche classi differenti della stessa scuola.

COSA È

Il Concorso “CYRANO 2003” è l’occasione ideale per mettere in evidenza le capacità nascoste, le competenze “non formali” di ogni giovane studente attraverso la realizzazione di un prodotto che rappresenti la sintesi di un lavoro di gruppo caratterizzato da inventiva, creatività e stile progettuale.

I PRODOTTI - LE OPERE

Il prodotto finale può essere realizzato in piena libertà mediante l’utilizzo di qualunque tecnica e/o modalità creativa.

Il prodotto può derivare dall’utilizzo di una sola tecnica (quale ad esempio l’Informatica, la meccanica, la composizione musicale, la composizione di testi, ecc.) o di un mix di tecniche (Es. meccanica + informatica + assemblaggio materiali oppure prodotti multimediali integrati quali Slides, Video, Grafica, ecc.).

Se il prodotto finale fa riferimento ad una esecuzione musicale (strumentale o canora) deve essere una creazione originale ed inedita, creata dal gruppo (no cover), stessa regola vale per la composizione letteraria.

SCADENZA E MODALITA' DI PARTECIPAZIONE

- ◆ Per partecipare si deve compilare la “scheda di preadesione” che andrà redatta in ogni sua parte e consegnata al professore, referente per la vostra scuola, del progetto CYRANO 2003 entro il 3 Dicembre 2004.
- ◆ Tutte le schede di preadesione saranno valutate da apposito comitato che effettuerà una prima selezione delle opere proposte secondo specifici criteri di ammissibilità. A conclusione della fase di valutazione delle schede di preadesione verrà ufficialmente comunicato entro il 20 Dicembre 2004 l'elenco dei gruppi ammessi alla GARA.
- ◆ La GARA si svolgerà dal 20 Dicembre 2004 al 15 Marzo 2005, tempo in cui gli studenti si cimenteranno nella realizzazione delle opere/prodotti.

VALUTAZIONE E DEFINIZIONE GRADUATORIA FINALE

Le opere realizzate saranno ufficialmente presentate attraverso una mostra finale, la cui data sarà preventivamente comunicata a tutti i partecipanti alla gara, che prevede l'allestimento di adeguati spazi per la presentazione delle opere. La giuria, composta da qualificati esperti e il cui giudizio finale sarà insindacabile, si occuperà di valutare i migliori lavori e di individuare n. 3 gruppi di vincitori. Verranno inoltre selezionati altri 3 gruppi che si saranno distinti per aver impiegato in modo significativo ed esemplare una specifica area tecnica (esempio l'informatica, la fotografia, ecc.).

COME, DOVE, QUANDO

- ◆ Dal 26 Ottobre 2004 al 17 Novembre 2004 si effettueranno presso le scuole partecipanti all'iniziativa brevi seminari informativi rivolti agli studenti delle prime tre classi sul progetto regionale CYRANO 2003, sulle modalità di GARA e, in questa occasione, verrà distribuito il Testo “Domani lavoro... Educazione non formale per un lavoro che cambia”.
- ◆ Presso la segreteria e nel sito della vostra scuola, nel sito www.cescot.emilia-romagna.it, troverete il Bando della Gara, la Scheda di preadesione e la Scheda Tecnica di Prodotto.
- ◆ Per ogni altra informazione e/o approfondimento fate espresso riferimento al vostro referente scolastico di progetto oppure visitate il sito: www.cescot.emilia-romagna.it.

QUESTIONARIO AZIENDE

DATI AZIENDALI

Ragione sociale.....
Età e storia dell'azienda.....
Generalità Titolare.....
Attività.....
Ultimo fatturato

N. addetti

di cui n.....assunti dopo il 1 gennaio 2003 (anche con contratti a termine non rinnovati)

Prospettive di assunzione a breve (entro l'anno corrente):

- n..... profilo e livello funzionale

tipologia contrattuale.....

1 All'interno di quale tipologia funzionale ha assunto/potrà assumere i Suoi collaboratori?

- Commerciale
- Tecnica
- Contabile
- Altro

2 Si tratta prevalentemente di un profilo direttivo o esecutivo?

.....

3 Data la tipologia dell'azienda, quali ritiene siano, all'interno dei gruppi sottoindicati, le caratteristiche necessarie ai collaboratori assunti di recente o che intende assumere a breve?

Gruppo A - Individuali

autonomia

precisione

puntualità

flessibilità (in genere e in particolare nell'orario di lavoro)

volontà di apprendere

ambizione

disponibilità

Gruppo B- Relazionali

comunicazione puntuale ed efficace con superiori, -
colleghi, clienti e fornitori -
senso di responsabilità, -
lealtà, -
leadership e capacità di lavorare in team -

Gruppo C - Metodologiche

problem solving
capacità organizzative
capacità di analisi e di sintesi
capacità di coordinamento
capacità di pianificazione
capacità di lavorare per obiettivi

Gruppo D - Imprenditoriali

inventiva,
iniziativa
creatività
capacità di previsione
accettazione del rischio
accettazione del cambiamento
progettualità
capacità decisionali

4 Qual è secondo Lei la scala di importanza tra i 4 gruppi di caratteristiche sopra individuate al fine di un efficace inserimento lavorativo di un profilo di tipo direttivo? (1 = max importante)

Gruppo A INDIVIDUALI

Gruppo B RELAZIONALI

Gruppo C METODOLOGICHE

Gruppo D IMPRENDITORIALI

5. E nell'inserimento di un profilo esecutivo?

Gruppo A INDIVIDUALI

Gruppo B RELAZIONALI

Gruppo C METODOLOGICHE
Gruppo D IMPRENDITORIALI

6 All'interno degli stessi raggruppamenti, quali ritiene siano le caratteristiche maggiormente carenti tra i giovani collaboratori?

Gruppo A INDIVIDUALI

.....
.....
.....

Gruppo B RELAZIONALI

.....
.....
.....

Gruppo C METODOLOGICHE

.....
.....
.....

Gruppo D IMPRENDITORIALI

.....
.....
.....

7 Quali sono, secondo Lei, e per quali ragioni, i soggetti, istituzionali e non, maggiormente implicati nel processo di formazione delle caratteristiche ritenute necessarie al fine di un efficace inserimento lavorativo?

- Scuola - Università - Formazione professionale

.....
.....
.....

- Famiglia - Associazioni e in generale luoghi di aggregazione giovanile

.....
.....
.....

- Mondo del lavoro

.....
.....
.....

8. E qual è a Suo parere la scala di importanza nell'assolvere al ruolo formativo tra gli ambiti sopra menzionati? (1 max importanza)

- Scuola - Università - Formazione professionale
- Famiglia - Associazioni e in generale luoghi di aggregazione giovanile
- Mondo del lavoro

9 Qual è secondo Lei il ruolo svolto dalle PMI nella creazione e/o miglioramento delle caratteristiche sopra evidenziate?

.....
.....
.....

10 A Suo vedere, al fine di migliorare le caratteristiche menzionate, quali esperienze formative dovrebbero essere intraprese nei vari ambiti sottodescritti:

- mondo scolastico-universitario e della Formazione professionale

.....
.....
.....

- mondo del lavoro

.....
.....
.....

11 Quali sono, secondo lei, tra i seguenti gruppi di caratteristiche, quelle la cui acquisizione da parte dei giovani favorisce un più efficace ingresso nel mondo del lavoro?

Gruppo A - Individuali

- autonomia
- creatività
- abilità manuale
- ottimismo
- flessibilità
- capacità di adattamento

essenzialità
spirito di avventura
autostima
senso del risparmio
spirito di ricerca
capacità di orientarsi e di decidere
umiltà
spirito critico
laboriosità
consapevolezza delle proprie risorse
e dei propri limiti
buon umore

Gruppo B- Sociali

Comunicazione (facilità alla relazione, capacità di utilizzare vari linguaggi, di argomentare, di gestire una conversazione),
senso di responsabilità
lealtà
leadership,
spirito di gruppo
solidarietà,
rispetto per l'ambiente
tolleranza
rispetto umano

Gruppo C- Organizzative

Capacità di analisi e di sintesi
Capacità di apprendimento e utilizzo di procedure
facilità nel riconoscere le priorità
comprensione della complessità

12 E quali quelle la cui acquisizione può essere favorita dalla partecipazione dei giovani ad attività extraformative? (Ass. di volontariato, ass.sportive, centri di aggregazione giovanili eccetera)

.....
.....
.....

13 E quelle che possono essere acquisite e/o sviluppate in famiglia?

.....
.....
.....

14 Il profilo del collaboratore perfetto:

E' un/una giovane di anni
ha frequentato la scuola (oppure il corso
di FP)
e ha (oppure non ha) esperienze lavorative
l'ho assunto tramite
con un contratto
di lui/lei apprezzo soprattutto
valorizzo soprattutto
cerco di scoraggiare soprattutto
intendo investire su questa persona
perché
da lui/lei mi aspetto che nei prossimi sei
mesi impari a
diventi autonomo nel
migliori in
nei prossimi sei mesi lo/la premierò se
gli/le delegherò le seguenti funzioni
lo/la assumerò a tempo indeterminato

QUESTIONARIO ASSOCIAZIONI

DATI DELL'ASSOCIAZIONE

Denominazione.....
Tipologia.....
Ambito territoriale (naz. reg., locale).....
Presidente.....
Scopo
sociale.....
.....
N. associati / volontari giovani.....
Iniziative che coinvolgono i giovani :.....
.....

1 Quali sono, secondo Lei, tra i seguenti gruppi di caratteristiche, quelle la cui acquisizione da parte dei giovani favorisce un più efficace ingresso nel mondo del lavoro? E perché?

Gruppo A - Individuali

autonomia
creatività
abilità manuale
ottimismo
flessibilità
capacità di adattamento
essenzialità
spirito di avventura
autostima
senso del risparmio
spirito di ricerca
capacità di orientarsi e di decidere
umiltà
spirito critico
laboriosità
consapevolezza delle proprie risorse
e dei propri limiti
buon umore

Gruppo B- Sociali

Comunicazione (facilità alla relazione, capacità di

utilizzare vari linguaggi, di argomentare, di gestire una conversazione),
senso di responsabilità
lealtà
leadership,
spirito di gruppo
solidarietà,
rispetto per l'ambiente
tolleranza
rispetto umano

Gruppo C- Organizzative

Capacità di analisi e di sintesi
Capacità di apprendimento e utilizzo di procedure
facilità nel riconoscere le priorità
comprensione della complessità

2 Quali sono, secondo Lei, e per quali ragioni, i soggetti, istituzionali e non, maggiormente implicati nel processo di formazione delle caratteristiche sopra evidenziate?

Scuola - Università - Formazione professionale

.....
.....
.....

Famiglia - Associazioni e in generale luoghi di aggregazione giovanile

.....
.....
.....

Mondo del lavoro

.....
.....
.....

3. E qual è a Suo parere la scala di importanza nell'assolvere al ruolo formativo tra gli ambiti sopra menzionati? (1 max importanza)

- Scuola - Università - Formazione professionale
- Famiglia - Associazioni e in generale luoghi di aggregazione giovanile

- Mondo del lavoro

4 Qual è secondo Lei il ruolo svolto dalle realtà associative e di volontariato nella creazione e/o miglioramento delle caratteristiche sopra evidenziate?

.....
.....
.....

5 Quali sono le caratteristiche (le attitudini/competenze) prevalentemente valorizzate (sviluppate) nei giovani attraverso le attività tipiche della Vostra Associazione? (Facendo sempre riferimento ai gruppi sopraevidenziati).

.....
.....
.....

6 A Suo vedere, al fine di migliorare le caratteristiche menzionate, quali esperienze formative dovrebbero essere intraprese nei vari ambiti sottodescritti:

- mondo scolastico-universitario e della Formazione professionale:

.....
.....
.....

- mondo del lavoro

.....
.....
.....

7 Quali esperienze formative possono essere favorite dalla partecipazione dei giovani ad attività associazionistiche, sportive, e/o di volontariato?

.....
.....
.....

8 E quali quelle che possono essere acquisite e/o sviluppate in famiglia?

.....
.....
.....

9 Quali iniziative suggerirebbe per accrescere la partecipazione dei giovani ad attività associative extrascolastiche?

.....
.....
.....

UN BREVE QUESTIONARIO DA SOTTOPORRE AGLI ALUNNI DELLE 1°, 2° e 3° CLASSI

Il presente questionario ci aiuta ad orientare al meglio le coordinate di attuazione del progetto "CYRANO" – Grazie per la disponibilità e la cortese collaborazione.

La Direzione del Nuovo Cescot

**TI CHIEDIAMO SOLO 10 MINUTI PER RISPONDERE ALLE SEGUENTI
12 DOMANDE SUL TUO TEMPO LIBERO.
GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE.**

1. Quanti anni hai? _____

2. Genere:

- 1 Maschio
- 2 Femmina

3. Scuola di appartenenza

- 1 Liceo Scientifico
- 2 Liceo Classico
- 3 Liceo Socio-pedagogico
- 4 Liceo Artistico
- 5 Liceo Linguistico
- 6 Istituto Tecnico
- 7 Istituto Professionale
- 8 Altro

4. Classe frequentata

- 1
- 2
- 3

5. Dove risiedi

- 1 nel centro storico
- 2 in periferia
- 3 in un comune limitrofo

6. Quali attività fai nel tuo tempo libero? (max 3 risposte)

- 1 Andare al cinema/teatro/discoteca
- 2 Praticare attività artistico/culturali
- 3 Praticare attività sportive
- 4 Suonare strumenti musicali
- 5 Leggere
- 6 Andare ai concerti
- 7 Fare Modellismo o altra attività manuale
- 8 Usare il Computer - videogames o altro – Specifica cosa:

- 9 Fare volontariato (Associazioni Giovanili o altre organizzazioni)
Specifica quale/i _____

- 10 Altro

7. Se hai risposto "Altro" alla domanda precedente specifica cosa intendi

8. Ritieni che questa attività ti aiuti a sviluppare capacità e/o competenze personali specifiche, quali?

9. Pensi di avere a disposizione tempo libero a sufficienza?

- 1 Si
- 2 No

10. Se hai risposto "no" alla domanda precedente spiega perché

11. Credi di riuscire a sfruttare a pieno il tuo tempo libero?

- 1 Si
- 2 No

12. Se hai risposto "no" alla domanda precedente spiega perché

Data di compilazione _____

Negli ultimi anni la necessità di un apprendimento lungo tutto l'arco della vita ha messo in luce il fatto che le competenze richieste possono essere acquisite mediante contesti di apprendimento formale, informale e non formale. L'apprendimento non formale è generalmente sottovalutato e non è considerato un "vero" apprendimento.

Le conoscenze acquisite in strutture formali (scuole, università, centri di formazione, ecc.) sono solo una parte delle competenze acquisite. Si impara anche in strutture non formali e informali (ad esempio, organizzazioni giovanili, associazioni sportive, famiglia, ...).

L'apprendimento attraverso le attività della società civile e in ambiente sociale è parte dell'apprendimento informale e non formale, non si concretizza solo per caso, ma

anche intenzionalmente e in maniera organizzata.

Cyrano 2003 è per prima cosa un'importante esperienza di integrazione e di dialogo tra mondo dell'Istruzione, della Formazione Professionale e sistema delle Imprese. Cyrano 2003 rappresenta, poi, un significativo momento di riflessione sui vari contesti educativi (Famiglia, Scuola, Associazionismo, ecc.) che via via accompagnano i diversi cicli di vita dei giovani. Cyrano 2003 vuole sensibilizzare i formatori, gli insegnanti, i giovani, le famiglie, i lavoratori sul ruolo centrale che può e deve avere l'educazione non formale quale importante esperienza formativa a supporto del futuro passaggio alla vita attiva e quale determinante contributo all'acquisizione di competenze trasversali oggi più che mai indispensabili nel mondo del lavoro.



Nuovo Cescot Emilia Romagna

Via Don G. Bedetti, 26 - 40129 Bologna - Tel. 051 6380350 - Fax 051 327780
www.cescot.emilia-romagna.it e-mail: info@cescot.emilia-romagna.it

(FSE ob. 3 Rif. P.A. 2003-0603
Rer Asse C Misura C1 - Azione 2
Approvato dalla Regione Emilia
Romagna con delibera della
Giunta n. 1168 del 23/06/2003)

