

Le competenze trasversali per la crescita personale e organizzativa

Author : Antonio Bassi

Date : 10 Febbraio 2020



Le competenze trasversali, non specifiche, di una professione o di un ambiente organizzativo sono quelle competenze personali che entrano in gioco nel momento in cui si deve rispondere a sollecitazioni che possono provenire da particolari esigenze personali o da esigenze organizzative.

Spesso, alle competenze trasversali viene data una **connotazione caratteriale**: se non si è dotati di una particolare competenza, difficilmente si riuscirà a raggiungerla. Se non siamo dei leader, mai lo potremo diventare. Solo perché non fa già parte del nostro essere, non riusciremo mai a raggiungere quella competenza: quanto è sbagliato questo atteggiamento.

Immaginiamo di dire ad un bambino “tu non sei portato per la matematica!”. Quale sarebbe la sua reazione? Molto probabilmente questo nostro pensiero diverrebbe un alibi per non impegnarsi più. Così facendo ostacoleremmo il suo sviluppo e gli negheremmo delle opportunità, quando dovremmo invece stimolarlo affinché possa migliorare con impegno e dedizione.

Le neuroscienze insegnano che nella nostra mente tutto può essere cambiato solo **se siamo noi a volerlo**. Pertanto, l’acquisizione di queste competenze passa direttamente da noi, dalle nostre motivazioni personali, dalla nostra determinazione, dalla nostra forza nel resistere alla stanchezza quando i risultati non arrivano. Ho detto che siamo noi a doverlo volere, anche se le competenze che vengono richieste sono a livello aziendale. In questo caso, come potrà agire l’organizzazione? Non semplicemente comunicando al dipendente quali competenze dovrà acquisire: dovrà trovare gli stimoli adeguati che possano spingere la persona verso un percorso di miglioramento.

Questo implica **due fattori estremamente importanti**.

Il primo è la comunicazione, con una delle sue componenti fondamentali, l’ascolto. Il secondo è la motivazione. Solo attraverso l’ascolto saremo in grado di conoscere le reali motivazioni delle persone. Sbagliano le organizzazioni nell’attribuire all’aspetto economico l’unica fonte di

soddisfazione. Si deve porre al centro la persona, le si deve dedicare attenzione, la si deve conoscere e in questo modo i suoi risultati potranno portare un grande giovamento a tutta l'organizzazione. Proprio per questo, le organizzazioni devono lavorare sulle motivazioni delle persone, indirizzarle verso un percorso di sviluppo e di crescita, seguendo le loro inclinazioni e aspirazioni, in modo tale che il cambiamento auspicato sia una loro specifica priorità e volontà. In questo contesto, una delle maggiori difficoltà è comprendere le reali motivazioni delle persone, perché molte volte neppure loro ne sono a conoscenza.

Con le giuste motivazioni le persone possono cambiare. Il **processo di cambiamento** è molto complesso, poiché si deve lasciare una parte sicura di sé per andare verso un mondo che non si conosce e che a molti potrebbe far paura. Si deve trovare la sicurezza nel cambiamento o almeno essere ottimisti sul fatto che si riuscirà a trarne un beneficio; l'individuo deve cercare di "divertirsi", almeno per quello che riuscirà ad apprendere lungo questo percorso personale: se il risultato non sarà brillante o al di sotto delle aspettative, avrà guadagnato in esperienza e questo potrebbe anche permettergli di intravedere o di scoprire percorsi diversi e magari più entusiasmanti. L'importante è essere sempre in movimento, mai fermarsi, mai essere soddisfatti di ciò che si è raggiunto. È la condizione essenziale per sentirsi vivi, per sentirsi 'persone'.

In tanti si sono cimentati nella definizione di un **elenco delle competenze** personali, non ultima la Commissione Europea.

Qui, non voglio proporvi la mia personale lista, ma solo evidenziare quelle competenze che potrebbero essere utili a chiunque, sia in ambito organizzativo che personale:

- **affidabilità** – caratteristica che si sviluppa con la pratica e attraverso il conseguimento di obiettivi e risultati, per i quali si è chiamati ad essere guida per gli altri. Consentirà anche alle persone di sentirsi a proprio agio rivolgendo domande e chiedendo chiarimenti.
- **Ascolto** – bisogna saper ascoltare in modo attivo dimostrando un elevato grado di attenzione nei confronti dell'altro, prestando molta attenzione anche al linguaggio non verbale nostro e del nostro interlocutore.
- **Comunicazione** – fondamento su cui si deve basare qualunque tipo di relazione. Si sviluppa attraverso la distribuzione delle informazioni e delle relative risorse che permettono di esprimersi utilizzando diversi tipi di linguaggio (orale, scritto, musicale, gestuale, grafico ...) a seconda del contesto. Non trascurabile è l'atteggiamento comunicativo, ovvero il modo con cui chi deve comunicare si pone in rapporto all'azione comunicativa e alla sensibilità del contesto, ovvero alla capacità di tener conto dei fattori contestuali, sia in termini di vincoli da rispettare, sia in termini di dinamica relazionale entro cui il messaggio si attua.
- **Consapevolezza di sé** – condizione irrinunciabile per un comportamento autonomo e responsabile. Conoscere se stessi, avere fiducia in sé e assumersi responsabilità. La consapevolezza deve essere intesa come percezione dei propri limiti e delle proprie potenzialità, come fiducia dei propri mezzi e come immagine realistica di sé: si tratta forse di una delle competenze più importanti;
- **Creatività** – capacità di pensare fuori dagli schemi, per trovare soluzioni a problemi o per individuare percorsi di crescita e di miglioramento. Le tecniche di creatività, come

quelle proposte da Edward De Bono, aiutano le persone ad allargare il campo visuale cogliendo aspetti ed opportunità che in altre circostanze non sarebbero stati in grado di cogliere.

- **Decisionalità** – capacità di prendere decisioni e di assumersene la responsabilità. Si deve essere consci dei propri meccanismi decisionali che oscillano tra razionalità e impulsività al fine di saperli dominare. Generalmente la razionalità interviene nelle decisioni in cui devono essere valutati una serie di fattori, mentre la decisione basata sull'impulso ci aiuta a prendere decisioni per risolvere casi complessi. Le neuroscienze aiutano a comprendere meglio questo meccanismo, dimostrandoci come la mente ragioni molto più velocemente di quanto si possa immaginare, elaborando informazioni ed analizzando esperienze in un modo che potrebbe sembrare inconscio.
- **Empatia** – capacità di comprendere le emozioni delle persone con cui si entra in contatto e provare le stesse sensazioni. L'empatia ci permette di uscire dal nostro 'io' ed entrare nell'esistenza dell'altro, migliorando i rapporti, comprendendo i bisogni ed i sentimenti delle altre persone, consentendoci di motivarle e di prendere decisioni rispettose dei sentimenti altrui. L'empatia aiuta ad entrare in relazione con le culture differenti consentendo di andare oltre le parole per cogliere le emozioni.
- **Fiducia** – capacità di andare oltre le esitazioni, i dubbi, i sospetti e le paure. Dare fiducia vuol dire "so che sei in grado di farcela". Stiamo dando alle persone la possibilità di migliorare l'immagine che hanno di sé. Quale migliore risultato per avere delle persone motivate e sicure? Si deve fare in modo che la fiducia sia contagiosa, che possa espandersi e "contaminare" tutti i membri del gruppo.
- **Flessibilità** – È una forma di saggezza pratica che aiuta a capire che non si può controllare tutto. È un'intelligenza che vive nel presente, che comprende ogni minimo segnale di cambiamento e che ha la possibilità di adattarsi il più velocemente possibile alle mutate condizioni. Il taoismo in merito al cambiamento ci insegna che bisogna essere adattabili come l'acqua, che è fluida e si modella sul percorso da seguire.
- **Gratitudine** – fattore che agisce direttamente sugli agenti che limitano il raggio d'azione, quale può essere la negatività. La gratitudine è la capacità di riconoscere ciò che la vita ci offre e di apprezzare il contributo che gli altri possono portare. Se si apprezza il valore di ciò che si ha, si avrà la possibilità di riconoscere il contributo che viene dato dai collaboratori. La gratitudine non è mai a senso unico.
- **Leadership** – capacità di eliminare le differenze, di guidare e di far crescere il gruppo. Leadership è aiutare le persone di cui si è circondati e sviluppare il meglio di sé. I leader devono coltivare le relazioni, devono cercare il contatto con le persone riducendo la distanza psicologica, inserendo nel loro bagaglio di competenze virtù, quali gratitudine, autenticità e umiltà. Si tratta di trovare i giusti stili di leadership da adottare nei confronti di ogni persona e di saperli cambiare nel corso del tempo quando le persone cresceranno. Deve essere adottato uno stile di leadership situazionale. Non si deve mai dimenticare che il prerequisito di ogni relazione sociale è il rispetto di ogni singola persona.
- **Motivazione** – bisogna partire dalla convinzione che la risorsa umana è il cuore ed i polmoni dell'organizzazione. Bisogna saperla valorizzare, bisogna saperla ascoltare. Non sono gli alti compensi che possono motivare, per lungo tempo, le persone. Le persone devono sentire "propria" l'organizzazione. Occorre riconoscere il valore ed i meriti di ciascuno.

- **Pensiero riflessivo e critico** – capacità di prendere le distanze dai fatti e dalle informazioni, come pure dalle proprie azioni. Saper tener conto dei fatti, delle emozioni, ricorrere ad argomentazioni logiche e relativizzare le conclusioni in funzione del contesto e lasciare spazio a dubbi ed ambiguità. Fondamentale è il riconoscimento dei diversi punti di vista per evidenziare la dinamica sociale entro cui collocare lo sviluppo del pensiero riflessivo.
- **Perdono** – è direttamente legato all'errore. Ci riteniamo i detentori della giustizia e giudici di chi commette errori, o ci sentiamo persone che fanno a volte errori tremendi? Il perdono ed il saper chiedere perdono sono due facce della stessa medaglia perché richiedono entrambe una buona dose di umiltà e di flessibilità. Solo elementi chiave della leadership, perché fanno guadagnare la fiducia delle persone.
- **Problem solving** – capacità di risolvere problemi o situazioni complesse. L'importante è comprendere i meccanismi attraverso cui le persone risolvono determinate situazioni e dotarsi di strumenti, quali possono essere le tecniche di creatività, per trovare soluzioni alternative e più radicali. La creatività costringe ad uscire dal proprio 'conosciuto' per esplorare nuovi territori: questi magari potranno mostrare delle soluzioni più efficaci.
- **Rispetto** – È lo sguardo con cui osserviamo il mondo. Con lo sguardo si dà la vita, si trasformano le persone, ma, allo stesso tempo, con un "trattamento silenzioso" le si possono annientare. Il rispetto è una condizione essenziale per la risoluzione dei conflitti, ma è anche dare agli altri il proprio spazio. Questo implicitamente vuol dire che non si deve essere giudici affrettati e parziali, ma che ci si deve astenere dal formulare giudizi.
- **Sorridere** – capacità che permette di sviluppare un alone di positività che si diffonde nell'ambiente, creando un clima di distensione. Il sorriso è un linguaggio universale che non ha bisogno di parole ed attira con naturalezza la simpatia delle persone. Consente la creazione di gruppi molto più stabili riducendo le tensioni. Entrare a far parte di un ambiente sorridente crea una sensazione di benessere suscitando la sensazione di una buona temperatura emotiva.
- **Strategie d'apprendimento** – capacità di analizzare, gestire e migliorare il proprio modo di imparare. Importante è la disponibilità di apprendere, ovvero l'atteggiamento con cui si affronta un percorso di apprendimento. Non c'è solo il "saper agire", ma anche il "voler agire".
- **Team building** – qualità essenziale per sviluppare uno spirito cooperativo e le strategie necessarie per lavorare in gruppo. Acquista rilievo l'accettazione della diversità, condizione strutturale della dinamica relazionale da riconoscere in rapporto alla diversità sessuale, di capacità, etnica, religiosa... Si tratta non solo di una condivisione degli scopi, che evidenzia la capacità di sentirsi parte di un gruppo e di condividere traguardi e progetti, ma anche di collaborazione e cooperazione per perseguire obiettivi comuni.
- **Tenacia** – capacità di raggiungere un obiettivo. È direttamente collegata alla costanza ed alla motivazione. La mancanza di progressi porta le persone a credere di non farcela. Ci si deve rendere conto che i risultati potrebbero non arrivare subito e può darsi che ci voglia tempo, a volte tanto. Se la motivazione è forte si avrà la capacità di elaborare nuove strategie al fine di raggiungere l'obiettivo che ci si è posti.
- **Umiltà** – capacità di accettarsi come persona, di accettare ciò che la vita dà. Se non siamo programmati per trionfare, al fine di giustificare la nostra esistenza, avremo la possibilità di essere al nostro posto e di fare posto agli altri. Se non cerco di essere ciò

che non sono potrò permettermi di essere ciò che sono, di trovare il gusto delle cose semplici e di essere genuino.

Articolo a cura di **Antonio Bassi**