



## Capacità al centro

a cura di

**Laura Cortellazzo**

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management  
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

**Sara Bonesso**

Professoressa Associata presso il Dipartimento di Management  
e Vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

**Fabrizio Gerli**

Professore Associato presso il Dipartimento di Management  
e Direttore del Ca' Foscari Competency Centre

# Sviluppare le competenze trasversali: il ruolo dell'esperienza

L'attuale ambiente organizzativo, caratterizzato da crescente flessibilità e veloce cambiamento, richiede sempre più forti competenze trasversali, come la capacità di lavorare in gruppo, la comunicazione, l'empatia, la gestione delle emozioni, la flessibilità. Secondo la ricerca, lo sviluppo di queste competenze prevede un approccio diverso dai tradizionali metodi che caratterizzano il panorama della formazione accademica e aziendale, ed è maggiormente incentrato sull'apprendimento attivo, sulla stimolazione alla cooperazione, in cui l'esperienza gioca un ruolo fondamentale. Idealmente, ciascuna esperienza può trasformarsi in un'occasione per utilizzare, e forse affinare e sviluppare, le proprie abilità interpersonali e intrapersonali. L'approccio esperienziale concepisce l'apprendimento come un processo olistico in cui la persona è chiamata a pensare, sentire, percepire e comportarsi nell'interazione con l'ambiente. Secondo la teoria sviluppata da David Kolb, le esperienze rappresentano la base per la riflessione e l'osservazione. Sulla base dell'osservazione e la riflessione, gli individui attribuiscono significati alle loro esperienze, creando strutture di conoscenza e trasformando i propri modelli di azione.

### Le esperienze ci trasformano

Le esperienze fungono da meccanismo fondamentale attraverso il quale gli individui apprendono, si adattano e, infine, modificano il proprio

comportamento in risposta all'ambiente dinamico che li circonda. Questo può essere applicato sia a esperienze personali che professionali. Ad esempio, la genitorialità o le attività di *caregiving* possono influenzare positivamente la nostra capacità di ascolto, fornire supporto emotivo, gestire le emozioni in situazioni stressanti, dimostrando pazienza e comprensione, gestire il tempo dando priorità ai compiti e allocando il proprio tempo in modo efficiente. Esplorare e vivere in altri Paesi consente alle persone di immergersi in culture, costumi e tradizioni diverse. Interagire con persone provenienti da contesti differenti dal proprio promuove la consapevolezza e la sensibilità culturale, aiutando le persone a sviluppare empatia, rispetto e apprezzamento per le differenze culturali. Viaggiare spesso comporta il navigare in ambienti sconosciuti, affrontare sfide inaspettate e adattarsi alle mutevoli circostanze, mettendo alla prova la propria flessibilità.

Soprattutto se ripetute nel tempo, queste esperienze permettono di riesaminare, testare e integrare le proprie convinzioni e comportamenti, creando un mutamento duraturo del nostro comportamento. Nella maggior parte dei casi si tende a separare le proprie esperienze personali da quelle professionali perché appartenenti a sfere della vita diverse. La loro integrazione potrebbe invece liberare del potenziale e permettere di sfruttare competenze sviluppate

in ambito personale anche all'interno dell'ambito lavorativo.

### Uno studio a livello universitario

Basandosi sulla teoria dell'apprendimento esperienziale, un recente studio condotto dal Ca' Foscari Competency Centre su 324 studenti magistrali ha esaminato l'impatto di diverse categorie di esperienze (culturali, sportive, internazionali, ecc.) degli studenti sul loro livello di competenze trasversali. Attraverso il loro coinvolgimento attivo in esperienze extracurricolari, gli studenti hanno l'opportunità di osservare e riflettere sulle loro convinzioni e comportamenti, identificando, modellando o rispecchiando da altri i comportamenti più appropriati. Studi precedenti hanno riscontrato una relazione positiva tra la partecipazione ad attività extracurricolari e la capacità di comunicazione, l'iniziativa, la presa di decisioni degli studenti, le loro competenze interpersonali, in particolare il lavoro di squadra, ma anche la loro consapevolezza di sé. Tuttavia, questi studi tendono a raggruppare diverse esperienze come se fossero un unico fattore. Uno step in avanti è stato fatto cercando di distinguere come diverse esperienze possono influire su diverse tipologie di competenze trasversali. Nello specifico, lo studio ha riscontrato una relazione significativa tra attività culturali – come la partecipazione a gruppi culturali, di teatro e arte – e abilità cognitive e interpersonali. Esperienze di

studio e lavoro all'estero mostrano un effetto positivo su competenze di consapevolezza sociale (ad esempio l'empatia), gestione sociale (ad esempio il lavoro in team) e competenze cognitive (ad esempio il pensiero sistemico). Infine, la pratica di attività sportive dimostra di influenzare positivamente le competenze di gestione di sé come l'orientamento all'obiettivo e l'autocontrollo. I risultati di questo studio offrono delle interessanti implicazioni su come valorizzare le esperienze personali nel processo di apprendimento delle competenze trasversali. In primo luogo, dato che alcune esperienze rispetto ad altre consentono di allenare maggiormente alcune competenze, una persona può orientare più facilmente il proprio piano di apprendimento delle competenze trasversali. Inoltre, durante lo svolgimento dell'esperienza la persona dovrà prestare attenzione a come la padronanza con cui dimostra le competenze che intende acquisire stia migliorando progressivamente. Infine, le esperienze personali come la partecipazione ad attività di volontariato, culturali, sportive, possono, in particolare per i giovani che si affacciano al mercato del lavoro con limitate esperienze lavorative, essere valutate in sede di presentazione della propria candidatura e durante il colloquio di selezione. A tal fine risulta indispensabile acquisire consapevolezza delle attività legate a tali esperienze che vanno a stimolare maggiormente alcuni comportamenti.