

From waste to value:

le competenze informali e non formali nella gestione delle risorse umane.

Esiti di una ricerca qualitativa

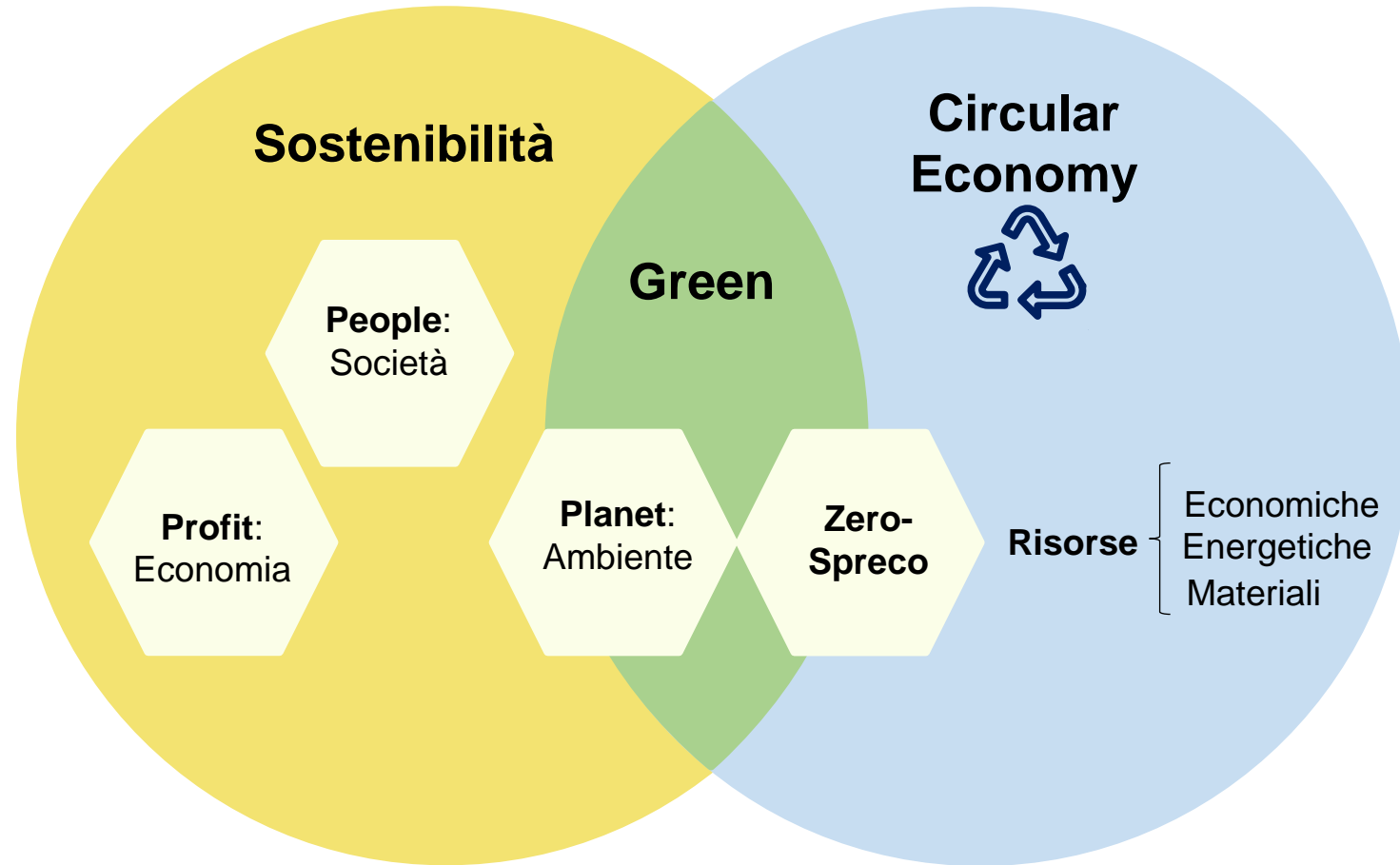
Carlotta MOROZZI, Ph.D. Student Dipartimento di Psicologia,
Università Cattolica del Sacro Cuore



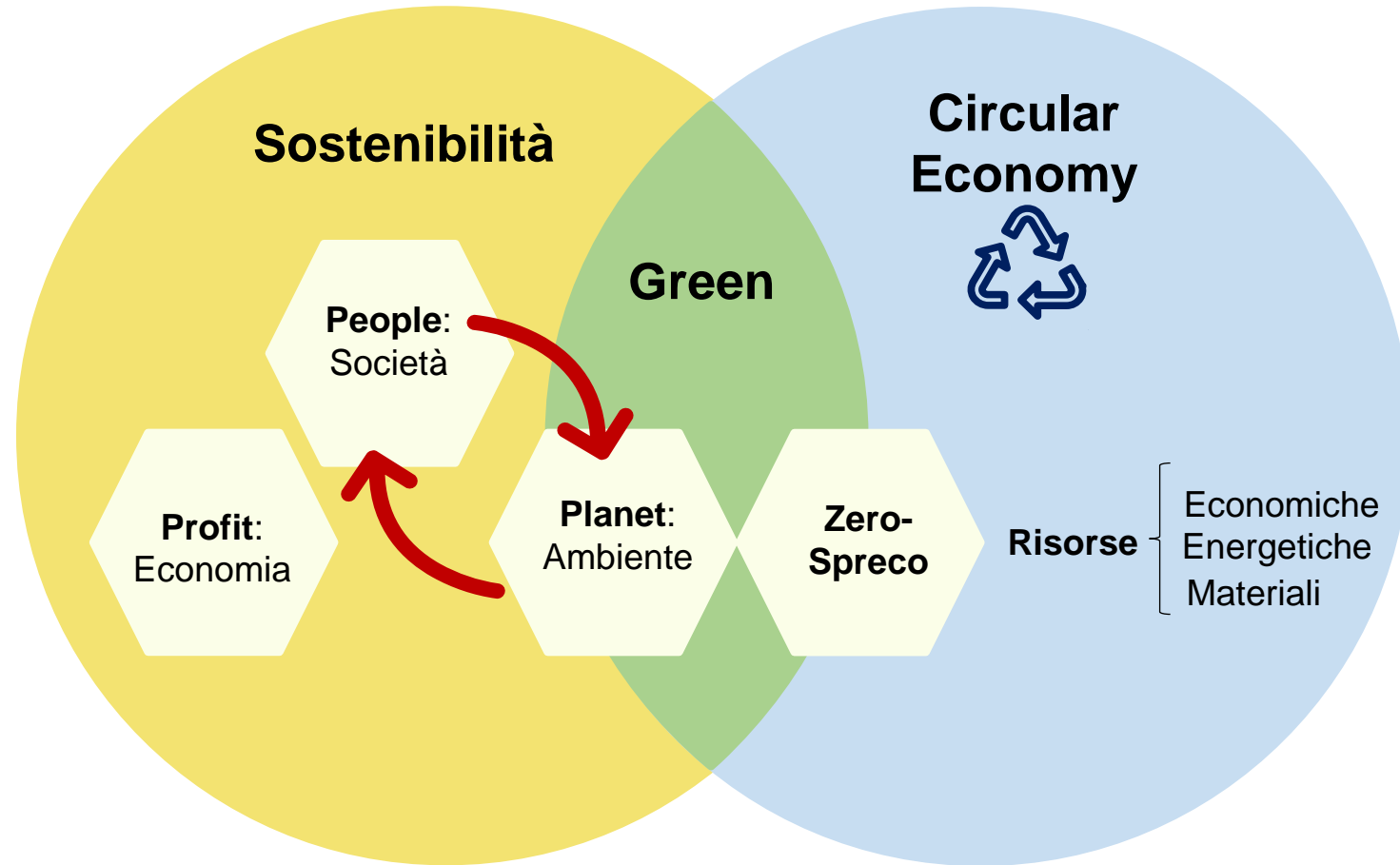
Agenda

- 1 Frame teorico
- 2 Il progetto di ricerca
- 3 Risultati
- 4 Discussioni e riflessioni

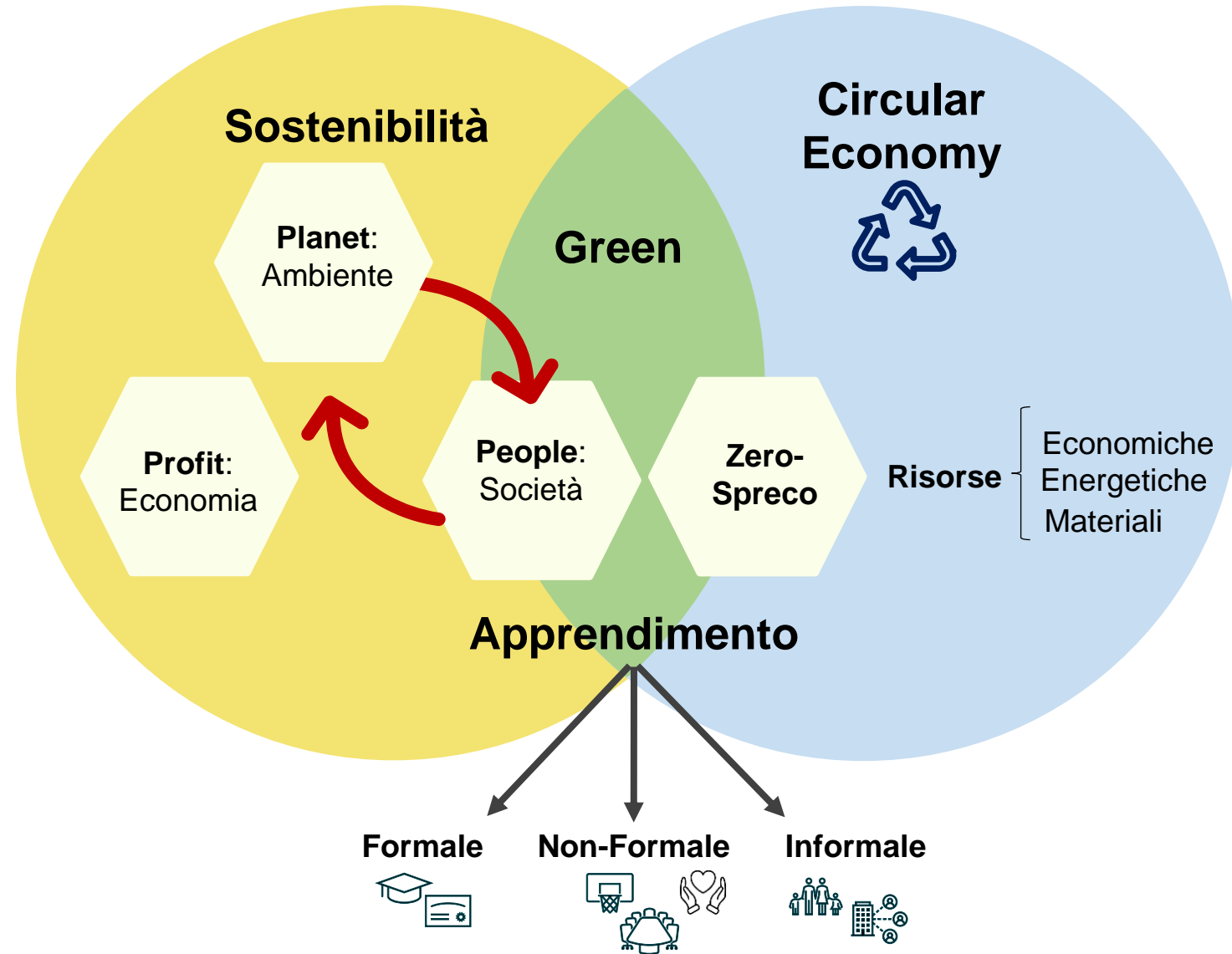
Frame teorico



Frame teorico



Frame teorico





Il progetto di ricerca

Scopo

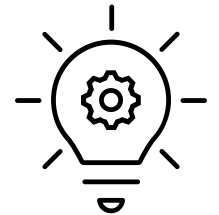
- Creare un repertorio di competenze e di pratiche
- Porre le basi per una cultura organizzativa “zero-waste skill”

Obiettivi specifici

Fase 1. Esplorare  *Fase 2. Comprendere* *Fase 3. Ideare*



Rappresentazioni, credenze e pratiche riguardanti competenze non-formali e informali



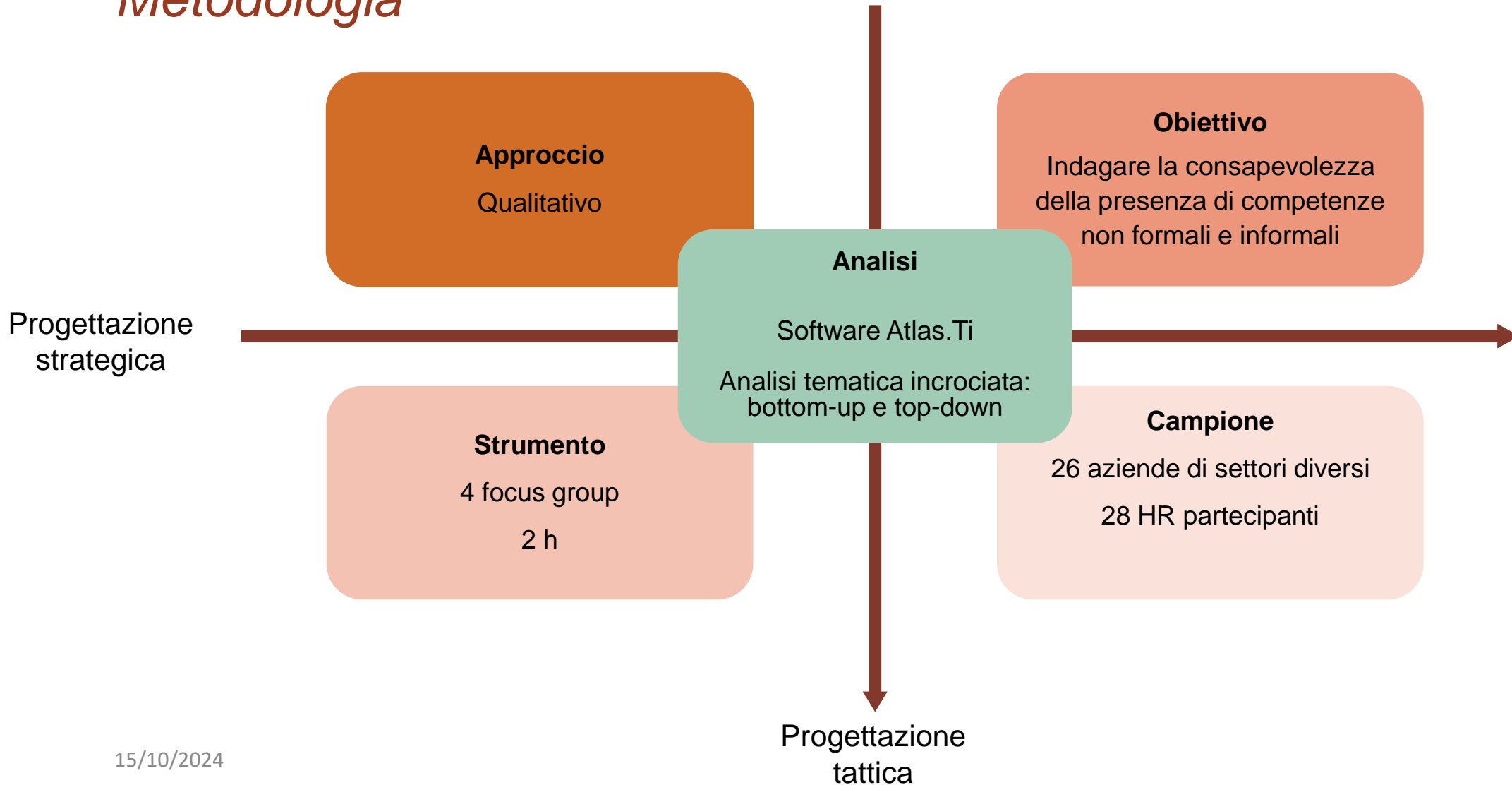
Pratiche di orientamento alla valorizzazione degli apprendimenti non formali e informali



Fase 1. Esplorare



Metodologia



Risultati - *RAPPRESENTAZIONI*



Se dicessi “competenze”, cosa vi verrebbe in mente?



Risultati - RAPPRESENTAZIONI



Se dicessi “competenze”, cosa vi verrebbe in mente?



- Competenze descritte e nominate sulla base di una **rappresentazione dicotomica**: tipologia Hard/Soft
- Prevalentemente competenze **soft**
- Competenze tecniche considerate «**ruolo-specifiche**»
 - non dettagliate
 - Maggiore facilità nell’insegnarle
 - Predominanti sulle soft
- Competenze tecniche considerate su un continuum

...è necessario avere le competenze tecniche ma tendenzialmente queste si insegnano, si apprendono, ed è diciamo più facile acquisirle

«le organizzazioni vivono un male terribile: che il più bravo diventa il responsabile dell’ufficio»

imprescindibili

Date per scontate

...le competenze tecniche relative al ruolo, che sono imprescindibili, nel senso che posso mettere tutte le altre competenze ma se non sai fare quel lavoro, poi è impossibile...

Beh, tralasciando le competenze tecniche, quello che guardo sicuramente è la capacità di lavorare in gruppo, la flessibilità

Risultati - RAPPRESENTAZIONI



Se dicessi “competenze”, cosa vi verrebbe in mente?

- **Necessità di conoscere** le competenze interne alle aziende
 - Asset distintivo
 - Consapevolezza: *causa* o *effetto* della mappatura?
- Consapevolezza

noi stiamo facendo una mappatura, un bilancio delle competenze: le aziende quando raggiungono un determinato stadio di maturità, cominciano a pensare alle loro competenze. Fino a prima non c'è tempo per pensare e quindi avere un po' di autoconsapevolezza



Di sé → *auto riflessione*
Di saper fare → *individuazione*
Di saper essere → *Cosa? Dove?*

organizzativa

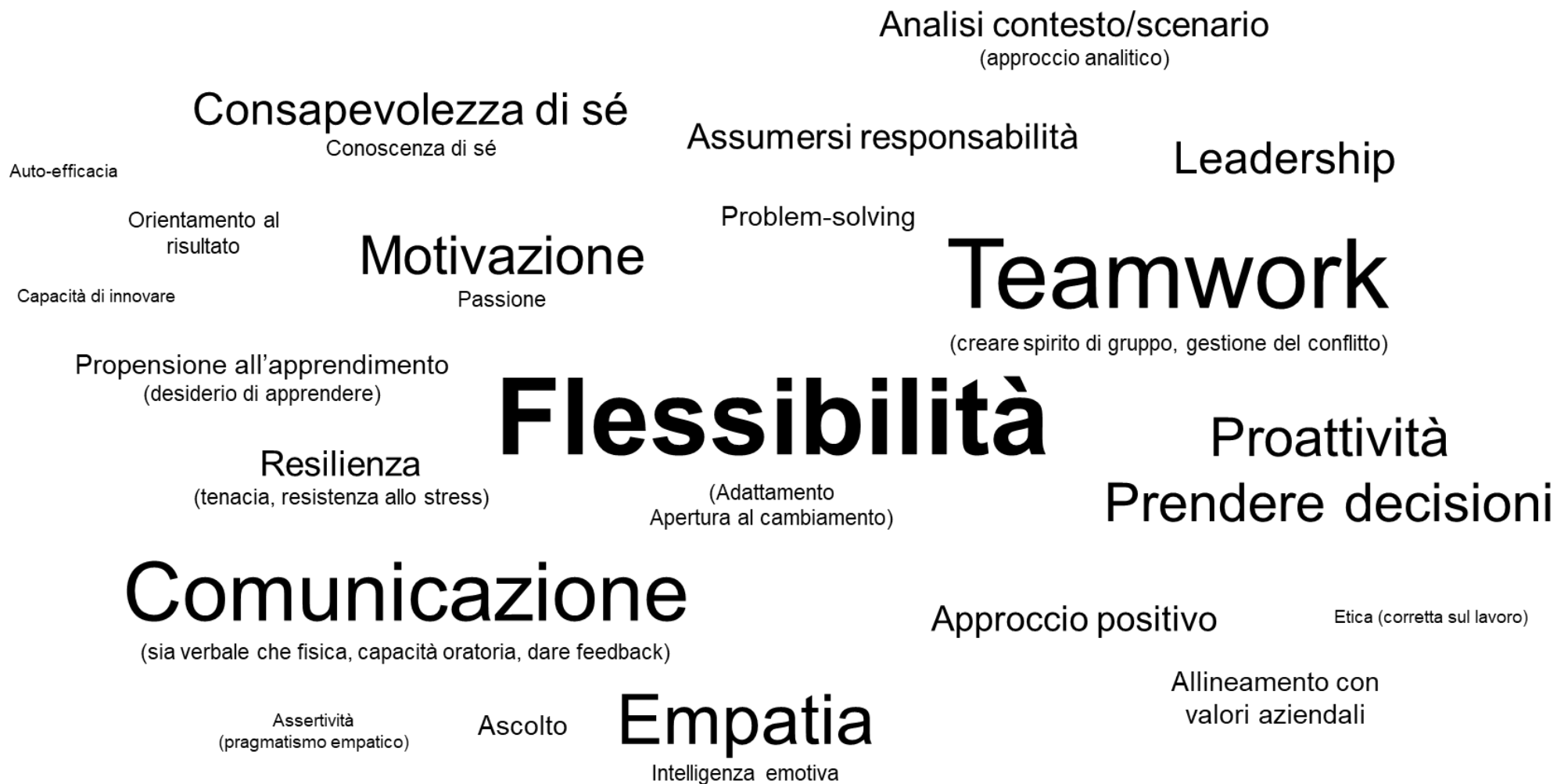
penso che sia importante trovare persone che conoscono se stesse, quali sono i propri pregi, i propri difetti e i propri limiti [...] persone che siano in grado di capire quello che possano dare e dove invece sono carenti

la prima che io ho identificato è la visione di insieme, che è la consapevolezza organizzativa: rendersi conto delle attività che si svolgono non soltanto per il proprio ruolo, ma in quanto parte di un meccanismo molto più complesso



Risultati - RAPPRESENTAZIONI

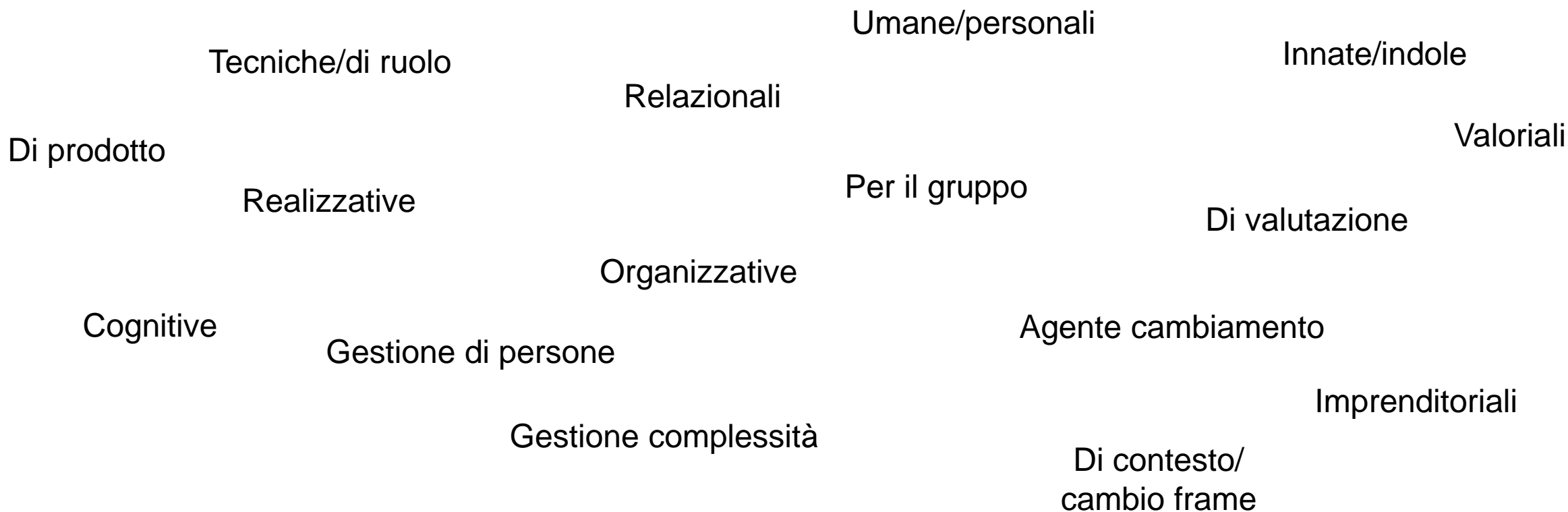
Quali competenze valutate con più attenzione?



Risultati



Provate a creare delle categorie di competenze



Risultati



Provate a creare delle categorie di competenze

Competenze tecniche

Tecniche/di ruolo
Di prodotto
Realizzative
Cognitive

Competenze gestionali

Organizzative
Gestione di persone
Gestione complessità

Competenze relazionali

Umane/personali
Relazionali
Per il gruppo

Competenze cambiamento e innovazione

Agente cambiamento
Imprenditoriali
Di contesto/
cambio frame

Competenze individuali

Innate/indole
Valoriali
Di valutazione



NON-FORMAL & INFORMAL SKILLS

- **Consapevolezza incompleta** delle competenze informali e non formali:
 - Skills classificate spontaneamente per contenuto e funzione (soft/hard); non per contesti;
 - Sollecitazione indotta per riflettere su contesti di apprendimento «*Dove si apprendono le competenze?*»
 - Contesti informali e non formali (sport/volontariato/vita familiare) nominati ma non approfonditi;
 - Eccezione: pregresse esperienze lavorative (contesto lavorativo = non formale)
- Apprendimenti non formali/informali **non considerati in relazione al ruolo**:
 - Fattore secondario al fine di favorire un buon clima/lavoro di team/motivazione
 - Competenze soft derivanti da hobby/passioni (non formali): utilizzate per attività extra lavorative (organizzazione torneo di padel/calciotto, corso di cucina)

Risultati

NON-FORMAL & INFORMAL SKILLS

In fase di selezione/valutazione:

- esperienze non formali e informali lette con la **lente dell'attitudine**
- **Ancoraggio** per indagare attitudini
- Scetticismo su **trasferibilità** in altri contesti
 - ❓ sport di squadra vs individuale
 - indole personale: giocare da capitano vs in difesa

«**Il sapere aziendale**» (Apprendimento non formale e informale)

- Importante individuarlo e farne tesoro: processo di handover-takeover in fase di uscita da un'organizzazione

Analisi top-down

Analisi bottom-up



*se io ho evidenza di un'esperienza di uno sport di squadra, allora posso fare una domanda del tipo **“Raccontami una situazione** in cui nel tuo sport ti sei trovato in questo tipo di situazione? come hai reagito? come l'hai risolta?”* Quindi è un ancoraggio

*Questo fattore di crescita si compone di due parti: la prima è tutta la conoscenza tecnica che una persona lascia e che può sicuramente trasferire. **L'altra è quella lettura ed esperienza che questa persona magari ha fatto nel corso degli anni, e che non è riuscito a realizzare.** Lì c'è da fare un'intervista mirata su quello, perché quella è un'eredità che si porta a casa. A volte non si prende questa cosa, cioè le organizzazioni non la catturano, non la imbrigliano, ma è uno dei fattori di maggiore crescita*

Risultati

Riflessioni: HR needs

Analisi top-down

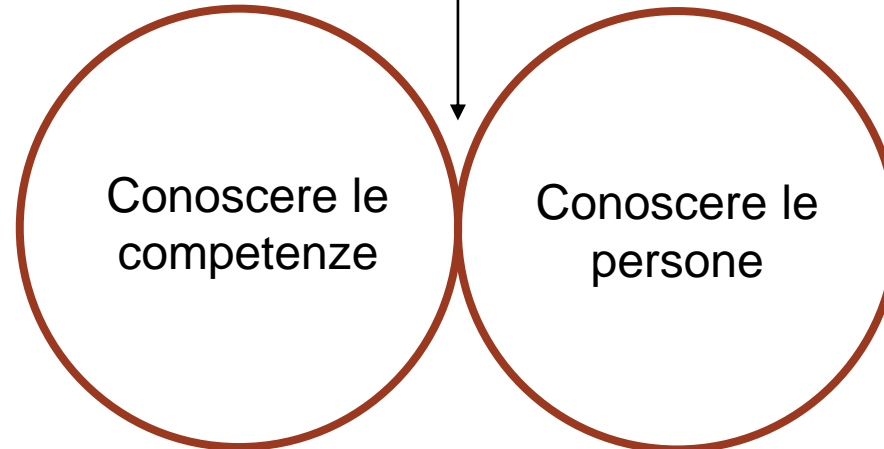
Analisi bottom-up



«Quello che sarebbe bello è non tanto di riuscire a valorizzarle, ma di riconoscerle. **Riconoscere le persone**: tu sei bravo a fare questa cosa. E nel momento in cui la riconosco, troverò il momento di.. Cioè, non è valorizzata, ma io lavoratore so che se quella competenza un giorno dovesse servire al mio responsabile di riferimento, lui sa che io quella roba lì la so fare»

Confine

Gli HR non si sentono autorizzati a indagare aree e aspetti legati alla vita personale/extra lavorativa



Anche quando la persona è già all'interno dell'azienda, **io non valuto la persona com'è la persona, perché non è neanche il mio compito valutare la persona in sé stessa come persona, anche perché sono abbastanza consapevole che non ho né potere e neanche è corretta questa cosa qui. Io valuto come il lavoratore o la risorsa è all'interno del contesto lavorativo.** Questa è la valutazione che mi permetto di fare e faccio.

Ricerche attuali:
volontà di interpretazione più integrata di vita/lavoro per poter dotare il lavoro di un senso maggiore
(Quello che faccio ha un valore?)

Grazie

Carlotta MOROZZI, Ph.D. Student Dipartimento di Psicologia,
Università Cattolica del Sacro Cuore

carlotta.morozzi@unicatt.it