



Maria Ermelinda De Carlo

Rileggere le competenze invisibili

Percorsi narrativi
e prospettive narratologiche
nella formazione continua

Prefazione di **Domenico Bodega**
Introduzione di **Paolo Serreri**

S C I E N Z E
D E L L A
FORMAZIONE

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Maria Ermelinda De Carlo

Rileggere le competenze invisibili

**Percorsi narrativi
e prospettive narratologiche
nella formazione continua**

**Prefazione di Domenico Bodega
Introduzione di Paolo Serreri**

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di Domenico Bodega	pag.	9
Introduzione, di Paolo Serreri	»	13
1. Le competenze invisibili degli adulti	»	19
1. Il Sé adulto come risorsa stretegica per l'occupabilità	»	19
2. Oltre ogni misura: le competenze invisibili	»	25
3. Emozioni e biografie nell'apprendere ad apprendere: aspetti metodologici	»	32
2. I laboratori metodologici di rilettura delle competenze invisibili	»	43
1. Il senso	»	43
2. Le coordinate scientifiche dei laboratori	»	48
2.1. I paradigmi epistemologici	»	49
2.2. I paradigmi metodologici	»	54
3. Percorsi narrativi e prospettive narratologiche. Piste didattico-metodologiche	»	63
1. Dettagli esplicativi	»	63
2. L'immagine del sé	»	64
2.1. Percorso narrativo 1: Io e la mia fotografia...	»	65
2.2. Percorso narrativo 2: Io allo specchio...	»	70
3. La percezione del sé	»	77
3.1. Percorso narrativo 3: Io dalla finestra...	»	78
3.2. Percorso narrativo 4: Io a lavoro...	»	82

4. Le proiezioni del sé	pag.	86
4.1. Percorso narrativo 5: Io personaggio da favola...	»	86
4.2. Percorso narrativo 6: L'altro...	»	94
5. Il sentire del sé	»	97
5.1. Percorso narrativo 7: I colori dell'io...	»	98
5.2. Percorso narrativo 8: I luoghi della memoria...	»	101
6. L'agire del sé	»	105
6.1. Percorso formativo 9: Ricordo di un incontro...	»	106
6.2. Percorso formativo 10: La storia professionale...	»	110
7. L'orientamento del sé	»	118
7.1. Percorso formativo 11: Il mio filo rosso...	»	119
Riferimenti bibliografici	»	125

La parola collega la traccia visibile
alla cosa invisibile, alla cosa assente, al-
la cosa desiderata o tenuta, come fragile
ponte di fortuna gettato nel vuoto.

(I. Calvino, *Lezioni americane*, 2000).

Prefazione

di Domenico Bodega *

La teoria economica ha dimostrato un interesse crescente per le basi non economiche del “comportamento economico” delle persone che operano in contesti organizzati. Di questi campi di osservazione sono parte lo studio dei rapporti tra regole etiche e comportamento economico, delle basi di formazione delle preferenze o la ricerca sui fondamenti psicologici empirici del comportamento razionale. Se è vero che la teoria economica è considerata un paradigma che ha un potere esplicativo forte, è anche vero che le basi di questo paradigma sono considerate fragili. Il comportamento individuale, nella sua dimensione di comportamento sociale, non può essere adeguatamente caratterizzato nei termini di una serie di scelte “istantanee” tra alternative possibili. Per la sua spiegazione bisogna assumere che gli individui siano concepiti come dei *rule-follower*: essi seguono regole che sono il prodotto dell’ambiente culturale e sociale nel quale sono stati educati, socializzati e si trovano ad agire. Non si nega che il loro comportamento sia razionale, ma la razionalità è contestualizzata al sistema di regole prevalente, culturalmente situate. Questi sistemi di regole hanno due effetti fondamentali: da un lato contribuiscono alla formazione di preferenze; dall’altro, costituiscono una parte primaria dell’insieme dei vincoli entro i quali si svolge la scelta individuale.

I processi invisibili che le persone utilizzano per elaborare prefe-

* Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove ricopre la carica di Preside della Facoltà di Economia. È autore di articoli e volumi sui temi riguardanti le competenze degli organi di governo economico di enti, istituti, aziende.

renze ed informazioni si compongono di schemi, stereotipi, credenze, convinzioni, assunti o prototipi, specifici di un particolare contesto, per catalogare e ordinare le percezioni.

Utilizzeremo il concetto di competenza, di modello, di forma per identificare un insieme di tratti o attributi caratteristici di una persona. Questi schemi dotati di significato costruiscono e sviluppano aspettative e previsioni su altri tratti o comportamenti di persone o oggetti in funzione di teorie implicite.

L'applicazione del metodo della narrazione che caratterizza questo testo permette di rendere evidenti le teorie implicite formate dalle esperienze dirette dei soggetti oggetto d'indagine, dalla realtà dei vissuti, dall'immediatezza delle relazioni, dalla ricerca dei loro significati. Secondo questa prospettiva, si può accogliere l'idea che una competenza possiede per sua stessa natura una dimensione complessa e rappresenta una via essenziale per la progettazione del proprio ruolo, del significato del proprio ruolo, all'interno di un'organizzazione. L'organizzazione stessa è il risultato d'incessanti tentativi di interpretare e vivere questa possibile complessità e ambiguità. L'organizzazione appare dunque un territorio di relazioni, contatti e movimento continuo, nel quale gli incontri e le relazioni avvengono come condizione d'integrazione e nel quale la temporaneità e l'incompletezza sono garanzia di un processo emergente e ricorsivo, senza il quale la persona stessa non può apprendere, adattarsi e cambiare. Intraprendere la costruzione di modelli di competenze significa costruire, filtrare, incorniciare, creare la fattualità e trasformare il soggettivo in una forma più tangibile. La realtà di un contesto sociale appare in ogni caso come una realizzazione continua che si plasma e si struttura tutte le volte che gli attori dell'organizzazione danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni. Le competenze così come sono qui costruite ci pongono di fronte allo spazio riflessivo dell'intenzionalità, all'entrata della realtà simbolica, alla condivisione scambiata, dichiarata e verificata di significati, di aspettative, di stereotipi, di motivazioni. I prototipi nella percezione individuale influenzano i comportamenti delle persone. Quando uno stereotipo è radicato inconsciamente, le persone incominciano a comportarsi in coerenza agli schemi attivati.

Entità culturali omogenee aiutano a costruire competenze, "cornici di riferimento", punti di vista comuni che guidano le interpretazio-

ni, condividono valori simili, identità sociali comuni, significati e motivazioni.

Una “cornice di riferimento” viene, in concreto, raccontata, prodotta e cambiata dagli individui ed ogni comportamento distintivo è anch’esso il prodotto di un insieme di relazioni. Ma, poiché i comportamenti si verificano nel tempo, il passato continua ad influenzare il presente. La storia di ciascun individuo, di ciascun gruppo e di ciascun’organizzazione lascia il suo precipitato – la cultura – che è presente nelle persone e ne forgia la percezione degli eventi, delle altre persone e della situazione circostante.

L’esistenza di forme, di prototipi, di modelli e di aspettative può rappresentare una fonte di varianza tra differenti “cornici di riferimento”. Ciò che può essere considerato caratteristico o prototipale di un modello di competenza può differire in contesti culturali diversi.

La lettura di competenze invisibili attraverso i percorsi narrativi di attori organizzativi che qui si propone è costruita su alcune caratteristiche distintive: è fondata sulla costruzione d’identità, il definire qualcosa e qualcuno significa definire anche il sé; è retrospettiva: è un processo che presta attenzione per quello che è già avvenuto, è istitutiva di contesti organizzativi significativi: nel vivere le organizzazioni, le persone spesso creano parte dell’ambiente che affrontano; è sociale: nella costruzione di uno schema significativo occorre considerare il contesto sociale che modella costantemente le interpretazioni e l’interpretare; è continua: la costruzione di un modello di competenza non ha né inizio né fine, non cessa mai; è plausibile: un modello significativo non mira all’accuratezza, quanto a valenze programmatiche.

È su queste caratteristiche distintive che le riflessioni di Maria Ermelinda De Carlo offrono un contributo conoscitivo di primo interesse per interpretare ed agire la complessità delle organizzazioni moderne.

Introduzione

di Paolo Serreri *

1. Ermelinda De Carlo con questo volume, *Rileggere le competenze invisibili. Percorsi narrativi e prospettive narratologiche nella formazione continua*, riprende e sviluppa il discorso sugli approcci narratologici nell'educazione degli adulti iniziato col libro pubblicato poco più di un anno fa *Autobiografie allo specchio. Strumenti metodologici del ri-leggersi tra educazione degli adulti e narratologia*. I due volumi, infatti, sono collegati da un duplice nucleo, tematico e metodologico, registrato sulla doppia pista delle “competenze delle vite adulte” e della “narratologia”. Con questo volume l'autrice compie un ulteriore passo in avanti: sul piano teorico, attraverso una più ampia e più approfondita messa a fuoco del tema delle competenze - qui definite col costrutto/metafora di “competenze invisibili”- e sul piano metodologico, ancorando le lenti della narratologia ad una base di tipo empirico-sperimentale rappresentata da un gruppo di studenti universitari adulti .

De Carlo, adottando il costrutto delle *competenze invisibili* in un'accezione allargata, cioè con un'estensione semantica molto più ampia di quella in uso da parte di coloro che con questa espressione

* Docente di Bilancio di competenze presso la facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre. Nel corso degli ultimi 15 anni la sua attività di ricerca si è incentrata sui temi delle competenze, dell'orientamento degli adulti e della formazione continua. Tra le sue pubblicazioni più recenti: *PERSeO. Personalizzare e orientare*, Milano, 2010; *Desarrollo de competencias: Teoría y Práctica* (con M.L. Rodriguez e A. Del Cimmuto), Barcellona,2010; *Competenze e formazione in età adulta. Il Bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica* (con A. Alberici), Roma,2009.

intendono di solito le competenze manageriali, compie una scelta coraggiosa ed impegnativa. Paragonabile a quella di chi decide di addentrarsi in una regione abitata da varie tribù (alias, gli studiosi e i *professionals* delle competenze) divise da forti tensioni identitarie (alias, i diversi approcci teorici ed epistemologici) e localistiche (alias, la difesa colpo su colpo delle pratiche di settore). Una scelta coraggiosa, lo diciamo subito, ben ripagata dal risultato di cui l'autrice dà conto in modo argomentato e lucido sia nel primo capitolo "Le competenze invisibili degli adulti" sia nel secondo "I laboratori metodologici di rilettura delle competenze invisibili".

In effetti, il concetto di "competenze invisibili" abbraccia una vasta gamma di definizioni distribuite su due diversi piani, logicamente ed epistemologicamente distinti, ma fortemente interagenti tra loro. Su un piano - che potremmo definire il *piano dell'agire* - esse vanno dalle "competenze trasversali", alle "*intenzioni* trasversali" del soggetto agente, alle "competenze personali" e "sociali". Su un altro piano - che potremmo definire in senso lato *regolativo delle attitudini generali della mente* - esse vanno dalla "meta cognizione" che raggruppa i saperi e le attività cognitive che hanno per oggetto la cognizione stessa e che contribuiscono alla regolazione ed al controllo del suo funzionamento, alla "competenza strategica" di apprendere ad apprendere nel corso della vita.

Di fronte a questo scenario non vi è chi non veda quanto sia difficile dare conto del costrutto di competenza invisibile. Tuttavia, parafrasando Le Boterf, possiamo dire che la difficoltà di definirlo con precisione cresce in proporzione diretta con il bisogno di utilizzarlo.

Se assumiamo il paradigma generale della competenza nei termini di un costrutto complesso, come ormai viene inteso in modo convergente dalla maggior parte degli studiosi - quale che sia la loro provenienza scientifica o disciplinare - e dalla De Carlo stessa in questo libro, non è difficile intendersi sul concetto di competenza invisibile. Nel senso che se conveniamo nel definire la competenza come la capacità di un individuo di mobilitare nel modo appropriato e nel momento giusto quel *mix* assolutamente individuale di saperi, di saper fare, saper agire e volere agire in funzione di una prestazione efficace, le competenze invisibili si configurano come quel principio produttivo che *pre-ordina* ed al tempo stesso alimenta il processo stesso di mobilitazione di tali risorse. Si tratta di un principio che per certi

aspetti echeggia il concetto di “intelletto agente” o “produttivo” di Aristotele ed il paragone che egli fa con la luce. La quale fa sì che i colori, potenzialmente visibili, siano effettivamente visti in atto. In questo senso le competenze invisibili diventano presupposto e causa produttiva di ogni forma di prassi. Soprattutto, di ogni forma di prassi competente. Certo, così definite non sono che un’astrazione. Ma un’astrazione reale dotata di materiale operatività. Come è dimostrato dal ruolo che esse giocano, come sottolinea opportunamente la De Carlo, ad esempio all’interno del concetto di occupabilità. La quale si fonda su area “competenziale” il cui nucleo fondamentale non è rappresentato tanto (o soltanto) dalle competenze tecnico-professionali quanto dalla qualità del processo interattivo che il soggetto stabilisce con le imprese, con le istituzioni e con le reti sociali nelle quali esso stesso è coinvolto. Da cui ne deriva che una persona non è occupabile in assoluto ma lo è in rapporto alla sua capacità di trovare un lavoro, di conservarlo, di migliorarlo o di cambiarlo. Per dirla in breve, nell’interazione soggetto-mondo, l’astrazione reale delle competenze invisibili esprime tutta la sua materiale operatività di “misuratore” del livello di occupabilità di una persona.

Ma possiamo dire ancora di più. Le “competenze invisibili” giocano un ruolo cruciale nella determinazione del livello delle stesse competenze tecnico-professionale, come ha dimostrato Sandberg con i suoi studi sperimentali condotti in Svezia negli anni novanta del secolo scorso negli stabilimenti della Volvo sugli ingegneri “ottimizzatori”, incaricati di innalzare la qualità e la competitività del prodotto (in questo caso delle autovetture). Sandberg ha dimostrato che il differenziale del livello delle competenze di questi ingegneri non era dato soltanto dalla qualifica in ingresso (erano tutti ingegneri), né solo dall’esperienza accumulata (a parità di anni di esperienza nel ruolo, alcuni avevano un livello di competenza più elevato, altri meno) ma dall’attribuzione di significato attraverso cui ciascun soggetto interpretava il proprio ruolo e la propria funzione. Ossia, dalla sua capacità di cambiare punto di vista, angolo visuale e “sguardo”: tutte capacità afferenti all’ordine dell’interpretazione piuttosto che a quello dell’esecuzione tecnica. All’ordine quindi, delle “competenze invisibili”.

2. Interpretazione e attribuzione di significato, ecco altre due parole chiave del libro di De Carlo. Due parole chiave che, unite a quelle di

soggetto e di *biografia* compongono il *quadrilatero ideale* che delimita lo spazio di senso del libro ed in particolare del terzo capitolo.

I percorsi di tipo narrativo-ermeneutico, alla base della sperimentazione condotta dall'Autrice con studenti universitari adulti e lavoratori, favoriscono la strutturazione del soggetto in quanto soggetto; facilitano l'elaborazione riflessiva (attraverso la scrittura) e la sua interpretazione per problemi (attraverso la rilettura); offrono all'esperienza significato e senso; consentono al soggetto di cogliere un proprio metodo personale di apprendere e di operare (V. § *Il senso* pp. 37- 41). Al centro di questi percorsi, scrive l'Autrice sulle orme di Alberici, "c'è l'adulto, con la sua storia personale, con le sue volizioni e le sue motivazioni" (p.41). In effetti è sulla biografia che le competenze invisibili lasciano le loro orme, i loro indizi visibili. Ed è attraverso la narrazione e la rilettura della propria biografia che esse da invisibili diventano visibili, significative, trasferibili, predittive e proattive. Non diversamente da quel che avviene con il *Bilancio di competenze* (un altro metodo appartenente anch'esso alla famiglia allargata dei metodi fenomenologici e interpretativi come quelli biografico-narratologici). Anche in questo caso, infatti, la valenza più significativa dello strumento consiste nel trasformare - attraverso un processo di messa in trasparenza - la biografia di un soggetto adulto, con tutto il suo patrimonio di competenze maturate, in linfa progettuale; che può alimentare i processi di sviluppo occupazionale, di crescita professionale oppure anche, semplicemente, di crescita personale. Come, in parte, è nel caso delle persone che compongono il gruppo sperimentale con cui ha lavorato De Carlo "narrandone" le biografie. Più in generale, nella strutturazione del soggetto in quanto soggetto progettuale, capace non solo di agire ma anche di pensarsi come soggetto in transizione, in "divenire", come direbbe Boutinet, la riflessione narratologica gioca un ruolo di grande importanza. Essa attiva "un processo di riemersione delle competenze nascoste e dei processi emotivo-comunicativi che fanno ad esse da sfondo (...). [Per cui] si tratta di "ascoltare" la storia, nel senso di comprenderne i significati, rovesciandola, portando in primo piano ciò che è sullo sfondo e viceversa; evidenziando le dicotomie o le voci dissonanti; riflettendo sulle cancellazioni, sulle assenze, sui non detti, sulle righe da riempire o su quelle troppo piene" (p. 58).

Per attivare la riemersione delle competenze nascoste/"invisibili"

si può fare ricorso a diverse tecniche. De Carlo nella sperimentazione di cui dà conto in questo libro “istruisce”, per così dire, undici percorsi narrativi attraverso i quali ricostruisce: l'*immagine di sé* (“Io e la mia fotografia...”, “Io allo specchio...”); la *percezione del sé* (“Io dalla finestra...”, “Io a lavoro...”); le *proiezioni del sé* (“Io personaggio da favola...”, “L’altro...”); il *sentire del sé* (“i colori dell’io...”, “I luoghi della memoria...”); l'*agire del sé* (“Ricordo di un incontro...”, “La storia professionale...”); l'*orientamento del sé* (“Il mio filo rosso...”).

Ciascun percorso narrativo apre una finestra sulla biografia dell’individuo facendo entrare aria nuova e ventate di senso che ci restituiscono l’immagine di una persona più consapevole di sé e del suo essere nel mondo (ossia, più consapevole del proprio ruolo, della propria progettualità, delle proprie competenze, ecc.).

Per concludere, siamo di fronte ad un bel libro che si distingue per il rigore metodologico e per l’acutezza dell’indagine. Inoltre, la sua solida base empirica e sperimentale lo rende immune da un vizio presente a volte tra i giovani ricercatori, ma non solo tra essi: quello di leggere dieci libri e di riassumerli nell’undicesimo, ostentando la pretesa di essere originali.

1. Le competenze invisibili degli adulti

1. Il Sé adulto come risorsa strategica per l'occupabilità

Al lavoro mi sento come una piccola rotellina di un meccanismo impossibile da governare [...]. Mi sento come il cordone ombelicale di un telefono che mi tiene legato al mondo. Quel telefono odiosissimo che scandisce il mio tempo e quel mondo di cui conosco forse solo la strada, lunghissima, sempre uguale, ma che può trasformarsi in un'avventura unica indimenticabile e coinvolgente. La strada è la parte più bella del mio lavoro (Carlo, 49 anni).

Mi sono trovata per caso in una terapia intensiva davanti a persone che lottano per la sopravvivenza ed ho apprezzato come è bella la vita, la solidarietà, la cooperazione. Davo tutta me stessa, amavo questo lavoro, avrei potuto fare il medico, ma non è stato possibile. L'empatia ad un certo punto ha preso il sopravvento e sono scappata per salvaguardare la mia salute e la mia famiglia. Ho interrotto un lavoro che mi appassionava e mi gratificava per andare in un ufficio sanitario che si occupa di contatti amministrativi con cliniche private. Adesso non ho più paura di andare a lavoro, ma tutto è diventato banale (Giulia, 45 anni).

Nel mio lavoro sono una persona rigida e bloccata, spesso con le spalle ricurve e aggressiva. I miei dipendenti a volte mi vedono solare, disponibile e accomodante, altre volte spietata, crudele e saccente. Sono solo una donna fragile che ama il suo lavoro, disposta a sgomitare per mantenere solide le fondamenta della sua azienda. E per questo che sono e dimostro agli altri solo ciò che ho deciso di essere (Marta, 35 anni).

Io sono al mio posto di lavoro come le foglie d'autunno ad un albero. Precario, a progetto, a t.d. Sono mobile, flessibile, "pieghevole"...eppure mi sento incatenato dal lavoro che invece mi lascia molto libero. È un paradosso? Forse, ma vorrei tanto anche solo per una volta provare il brivido di essere un impiegato statale (Lucio, 37 anni).